

Master Thesis

De invloed van sociaal-emotionele rijkdom op bedrijfsovernames van familiebedrijven



Pim Rensen, 551379

ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT, ERASMUS
UNIVERSITEIT, ROTTERDAM. 2019-2021

BEGELEIDER: RENE OLIE
MEELEZER: ELKO KLIJN

De auteur van deze master thesis verklaart dat de inhoud van scriptie door de auteur zelf is opgesteld waarbij geen andere bronnen zijn gebruikt dan de bronnen die zijn vermeld in de tekst en waar in de literatuurlijst aan is gerefereerd in de literatuurlijst.

Het auteursrecht van deze scriptie berust bij de auteur. De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud van de scriptie. De Rotterdam School of Management Erasmus Universiteit is alleen verantwoordelijk voor de educatieve begeleiding van deze scriptie en is daarbuiten niet aansprakelijk voor de inhoud van dit document. 2021

Voorwoord

Dit onderzoek is het eindresultaat van mijn masteropleiding bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit in Rotterdam. Nadat ik in 1992 mocht starten aan het Beyers Naude Gymnasium in Leeuwarden en faliekant faalde, zakte ik af naar de Havo en uiteindelijk eindigde ik met een Mavo diploma. Het werken aan deze scriptie voelt als een soort van eerherstel. Na vier jaar deeltijd HBO van 2011 t/m 2015 en nu ruim twee jaar studeren aan de universiteit is het voor nu even genoeg. De afgelopen twee jaren voelden weliswaar als tropenjaren maar ik heb er, ondanks de corona pandemie waardoor de studie veelal online plaats heeft gevonden, enorm van genoten.

Velen hebben een bijdrage geleverd aan het kunnen afronden van deze opleiding. Hiervoor wil ik graag een aantal mensen bedanken. Ten eerste mijn vrouw Marloes, alhoewel het voor haar zwaar is geweest om mij vele avonden en weekenden kwijt geweest te zijn is ze altijd positief gebleven en heeft ze mij volledig gesteund, ook op de dagen dat ik chagrijnig was omdat ik eigenlijk nog wat moest doen aan mijn studie maar ik toch koos voor wat anders en dat waren nog wel wat dagen! Daarnaast wil ik mijn twee kinderen, Lotte (5) en Olav (2) bedanken, voorlopig niet meer 'altijd aan de studie'.

Uiteraard wil ik ook Rene Olie en Elko Klijn bedanken voor het begeleiden van het hele scriptietraject. Ik heb veel hulp nodig gehad, getwijfeld over de inhoud en best geworsteld met het vormgeven van dit onderzoek, bedankt voor jullie advies en geduld! Mijn speciale dank gaat daarnaast ook uit naar mijn studiegenoten, in het bijzonder Nick. Hij heeft mij de afgelopen twee jaar veel geholpen met nadenken en met het zoeken van motivatie. Uiteraard ook grote dank naar Remco, Eveline en Philip, ik heb genoten van jullie geklaag, grappen en het samenwerken!

Verder dank aan alle respondenten, andere medestudenten, vader, schoonouders, begripvolle en geïnteresseerde werkgevers en vooral Edwin Boon, hij heeft mij de kans geboden om deze studie daadwerkelijk te gaan doen!

Pim Rensen

Rotterdam, september, 2021

Inhoud

Voorwoord.....	2
Inhoud.....	3
Samenvatting	6
1 Introductie.....	7
1.1 Aanleiding en relevantie.....	7
1.2 Onderzoeksvraag	10
1.3 Opbouw scriptie.....	10
2 Theoretisch kader	10
2.1 Familiebedrijven.....	11
2.1.1. Definitie van een familiebedrijf.....	11
2.1.2 De rol van Sociaal Emotionele rijkdom in familiebedrijven.....	13
2.1.3 Familiebedrijven versus niet-familiebedrijven.....	16
2.1.4 De extra uitdagingen van het familiebedrijf.....	19
2.1.5 Generatieopvolging Familiebedrijf	21
2.1.6 Verkoop als exit strategie	23
2.2 Acquisities	25
2.2.1 Definitie acquisitie, soorten acquisities – succes en mislukking.....	25
2.2.2. Problemen bij acquisities - welke factoren beïnvloeden succes en mislukking.....	26
2.2.3. Post-Acquisitie Integratie	27
2.2.4 Sociale identificatie na een acquisitie.....	32
2.3 Acquisities van familiebedrijven.....	33

2.3.1	Verschillen tussen acquisities van familie- en niet-familiebedrijven.....	33
2.3.2	Succes en mislukking van een acquisitie– welke factoren zijn belangrijk bij familiebedrijven?.....	34
2.4	Conclusies.....	35
3	Methodologie.....	37
3.1	Methode.....	38
3.2	Keuze te onderzoeken bedrijven	38
3.3	Dataverzameling.....	40
3.4	Data-analyse	41
3.5	Validiteit	42
3.6	Betrouwbaarheid.....	42
4	Analyse en resultaten.....	43
4.1	Within-case Analysis.....	44
4.1.1	Giesbers InstallatieGroep	44
4.1.2	ETECK	50
4.2	Cross-case analyse.....	55
4.3	Conclusie	57
5	Aanbevelingen en beperkingen	60
5.1	Praktische aanbeveling	60
5.2	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	60
5.3	Bijdrage aan de literatuur	61
5.3	Beperkingen.....	62
	Literatuurlijst	63

Bijlage 1 – Conversatietabel interviews	77
Bijlage 2 – Samengevatte interviews	80

Samenvatting

Pas de laatste jaren komt er meer academische aandacht voor familiebedrijven. Uit de bestudeerde literatuur blijkt dat familiebedrijven in bedrijfskundig opzicht bijzondere beslissingen kunnen nemen. Deze beslissingen worden veelal gedreven door de aanwezigheid van sociaal emotionele rijkdom (SEW) bij de familie eigenaren. Deze SEW beschrijft de niet-financiële doelstellingen welke het familiebedrijf omarmen. Een bevinding is dat ook het personeel van familiebedrijven onderdeel is van deze SEW. Het personeel voelt zich sterk verbonden met de familie en wordt zelfs 'family like'.

Familiebedrijven kunnen worden verkocht. Dit kan bijvoorbeeld het gevolg zijn van het ontbreken van geschikte bedrijfsopvolging binnen de familie. Net als andere overnames mislukt een groot deel van deze overnames. In de bestudeerde literatuur wordt het negeren van de rol van het personeel in een overname vaak als een reden voor het mislukken genoemd. Hierbij wordt het personeel van familiebedrijven, welke zich mogelijk ook anders gedragen dan verwacht door de aanwezige binding met de familie, niet specifiek onderzocht. Dit onderzoek heeft zich juist op die werknemers gericht. Onderzocht is op welke manier de aanwezige SEW binnen het familiebedrijf invloed heeft op het succes van de overname.

De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat hoe hoger de mate van SEW bij het familiebedrijf is hoe meer moeite het overgenomen personeel lijkt te hebben met een overname van het bedrijf door een andere partij, zeker naar mate ze langer in dienst zijn en dus verbonden zijn aan de familie. Deze medewerkers voelen zich minder verbonden met de nieuwe organisatie en zullen mogelijk meer moeite hebben om zonder de familie te opereren en dit heeft mogelijk een negatief effect op het succes van een overname.

Kernwoorden: familiebedrijf, sociaal emotionele rijkdom, SEW, acquisities, Post integratie

1 Introductie

1.1 Aanleiding en relevantie

“Nederland mag trots zijn op haar grote aantal familiebedrijven”, zo stelt Prof. dr. Flören van Nyenrode Business Universiteit. Een familiebedrijf is een bedrijf dat grotendeels wordt beheerd door een familie.

“Familiebedrijven domineren de Nederlandse economie. Familiebedrijven zijn uniek door hun samenspel tussen familie, bedrijf en eigenaren. Dit uit zich onder meer door een grote betrokkenheid van personeel, een hechte band tussen het bedrijf en de regio, rentmeesterschap, gezonde financiële balansen en passie voor het bedrijf en het ondernemerschap. Maar er zijn ook uitdagingen zo vervolgt Flören; “Het succes van het familiebedrijf komt niet zonder deze uitdagingen. Zeer bekend zijn de emoties verbonden aan de opvolging in leiding en de overdracht van eigendom, maar ook de mogelijkheid tot conflicten binnen de familie, de afhankelijkheid van de ondernemer en het inrichten van een goede governance” (Interview met Laura Bles-Temme en Roberto Flören: RSM, 2019)

De bovengenoemde uitdagingen en de daarbij horende emoties zouden onderdeel zijn van het zogenaamde ‘familiegevoel’. Familiebedrijven hebben het familiegevoel, een gevoel van verantwoordelijkheid en betrokkenheid ingebakken in hun DNA. In 2018 telde Nederland 273.000 familiebedrijven, ongeveer 70% van alle bedrijven in Nederland. Deze familiebedrijven zijn samen goed voor een resultaat dat ongeveer een kwart van de totale omzet van het Nederlandse bedrijfsleven bedraagt. In 2018 was 49% van alle banen van het Nederlandse bedrijfsleven een baan bij een familiebedrijf (CBS, 2020). Familiebedrijven zijn hierdoor van belang voor de Nederlandse economie en samenleving. Opvallend bij familiebedrijven is dat het merendeel van familiebedrijven winstgevendheid niet de hoogste prioriteit betreft, het streven naar continuïteit wordt belangrijker geacht (Ottenhof, 2012). De meeste familiebedrijven zijn gevestigd buiten de randstad (CBS, 2020). Deze bedrijven zijn vaak erg belangrijk binnen de lokale gemeenschap als grote werkgevers (Ottenhof, 2012). Typerend voor familiebedrijven is het verantwoordelijkheidsgevoel voor het personeel en loyaliteit aan alle betrokkenen, leveranciers en klanten (van Lanschot et al., 2012). Niet alleen dragen zij fors bij aan de Nederlandse economie maar ook aan de Nederlandse samenleving als geheel. Uit onderzoek van PWC (2016) blijkt dat veel familiebedrijven zich behalve voor hun werknemers, klanten en leveranciers ook verantwoordelijk voelen voor een betere wereld en zich daar ook voor willen inzetten. Familiebedrijven creëren dus lokale werkgelegenheid,

investeren in de lange termijn, hebben duurzame bedrijfsvoering hoog op de agenda, alsmede loyaliteit naar partners en leveranciers en dragen zorg bij het door ontwikkelen van personeel. Hierdoor dragen zij bij aan het voorkomen aan het vroegtijdig schoolverlaten en pakken daarmee armoede en sociale uitsluiting aan (PwC, 2016).

Een belangrijk onderwerp bij familiebedrijven is de uiteindelijke opvolging door de volgende generatie. De opvolging/ vervanging van het leiderschap binnen een familiebedrijf is vaak een complex en gevoelig onderwerp binnen een familiebedrijf. Uiteindelijk zijn generatiewisselingen niet vaak succesvol, zeker naar mate de generaties zich verder opvolgen (BDO & Rabobank, 2016). Gemiddeld overleeft 30% van de familiebedrijven een eerste generatiewisseling, 13% overleeft een tweede generatiewisseling en maar 3% overleeft een derde generatiewisseling (BDO & Rabobank, 2016). Daarnaast lijkt er steeds minder enthousiasme te zijn bij kinderen van eigenaren van familiebedrijven om het bedrijf van hun ouders over te nemen. Zo zou slechts 3,5% van de kinderen het bedrijf van hun ouders direct willen overnemen na hun studie. Na vijf jaar zou 4,9% interesse hebben om het bedrijf over te nemen (EY, Zellweger et al., 2015).

Bij verkoop van de onderneming is het onzeker of dit goed is voor de continuïteit in het aanhouden van de waarden van het familiebedrijf. ‘Overnames zijn als Russisch roulette’ zo stelt Kilian Wawoe, docent aan de Vrije Universiteit van Amsterdam. Bij acquisities is 65 tot 85 procent van de bedrijven minder succesvol dan voor de overname. ‘Dat is waarom CFO’s aan de handrem moeten trekken’ stelt dhr. Wawoe (Piron, 2021). Volgens Wawoe zijn overnames een veel minder rationeel proces dan wellicht gedacht wordt. “Wanneer wordt beseft dat een acquisitie basale psychologie is kun je als CFO of CEO veel beter je werk doen en een overname of niet doen of tot een beter resultaat brengen” (Piron, 2021).

Er is veel onderzoek gedaan naar familiebedrijven, niet familiebedrijven, acquisities, en waarom een acquisitie wel of niet plaats zal vinden. Chirico et al. (2019) onderzochten de beslissingen van een familiebedrijf wanneer ze moeten verkopen, fuseren of het bedrijf moeten liquideren. Er lijkt echter nog niet onderzocht of deze mogelijke gedragingen beïnvloed worden door de Sociaal Emotionele Rijkdom (SEW) van een familie ook gevolgen hebben op het succes van een uiteindelijke overname. Sociaal emotionele rijkdom beschrijft de niet-financiële doelstellingen welke het familiebedrijf omarmen zoals bijvoorbeeld respect, veiligheid en familieharmonie. Wanneer een familiebedrijf wordt overgenomen en de werknemers en mogelijk ook familieleden werkzaam blijven in de organisatie dan is het mogelijk dat ook de diepgewortelde familiecultuur en de daarbij behorende sociaal

emotionele rijkdom binnen het bedrijf blijft bestaan. Dit kan mogelijk botsen met de bedrijfscultuur van het overnemende bedrijf en hiermee het integratiesucces en daarmee het succes van de overname negatief beïnvloeden.

Er zijn diverse onderzoeken gedaan naar integratie en het risico op het niet kunnen behouden van personeel bij een overname (Kale et. al., 2019; Mercer et al., 2021; Steigenberger, 2016; Steigenberger & Mirc, 2019), de gevonden onderzoeken generaliseren een acquisitie als een algemene bedrijfsactiviteit. Hierbij wordt geen rekening gehouden met de structuur van het familiebedrijf en de daarbij behorende gedragingen. Personeel van familiebedrijven heeft mogelijk een andere binding met de werkgever dan personeel bij een niet-familiebedrijf. In de bestudeerde literatuur wordt ‘het personeel’ gegeneraliseerd. Dit heeft mogelijk een moderende invloed op het succes van een acquisitie. Een botsing tussen culturen is volgens bijvoorbeeld Weber & Camerer, 2001; Cartwright & Schoenberg, 2006; Steynberg & Veldsman, 2011, zijn vooral botsende cultuurverschillen de grootste oorzaak van het mislukken van een acquisitie. Echter wordt in deze onderzoeken met de mogelijke invloed van een familieband met werknemers geen rekening gehouden.

De medewerkers zijn belangrijk voor het succes van een acquisitie (Steynberg & Veldman 2011). Het negeren van de rol van de medewerkers is één van de belangrijkste redenen voor het niet succesvol zijn van een acquisitie (Steynberg & Veldman 2011). Volgens Steynberg & Veldman (2011) zijn de volgende redenen hier aanleiding toe;

- Voornamelijk focus op de financiële kant;
- Het ontbreken van een integratieplan voor de te acquireren medewerkers;
- Het niet toekennen van de rol van de medewerker in het acquisitieproces.

Dit onderzoek richt zich op de rol van SEW binnen een familiebedrijf en de invloed hiervan op het succes van een acquisitie door een ander bedrijf. Hierbij zal worden gekeken naar deze diepewortelde familie invloeden en welke invloed dit heeft op de medewerkers van het overgenomen familiebedrijf en welke invloed dit mogelijk heeft na de overname in de post-integratiefase. Hiermee zal worden getracht een bijdrage te leveren aan het fenomeen SEW in relatie tot acquisities van familiebedrijven. Hierbij is de verwachting dat er een verband gevonden zal kunnen worden tussen de verschillende type overnames zowel qua structuur als, verandering na de overnames en het uiteindelijke succes van de overname.

1.2 Onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek is als volgt:

Welke invloed kan Sociaal Emotionele Rijkdom (SEW) hebben op de werknemers van een familiebedrijf bij de aankoop van een familiebedrijf.

1.3 Opbouw scriptie

Na dit eerste, inleidende hoofdstuk waarin de onderzoeksvraag gemotiveerd wordt volgt in hoofdstuk twee de literatuurstudie. Deze literatuurstudie bestaat uit onderwerpen gerelateerd aan familiebedrijven, acquisities en het integratieproces na de overname. In Hoofdstuk drie volgt de methodische onderbouwing voor dit onderzoek. Uiteindelijk in hoofdstuk vier vindt u de resultaten van dit onderzoek. Tenslotte bestaat het laatste hoofdstuk van dit onderzoek uit de discussie, conclusie, de limiteringen van dit onderzoek en de aanbevelingen. Uit de bestudeerde literatuur blijkt dat veel acquisities niet slagen. Een veelgenoemde oorzaak van het niet slagen van een acquisitie is de rol van de medewerkers in de acquisities, deze wordt onderschat. Door een verband te leggen tussen de sterke band van werknemers als met de eigenaren van een familiebedrijf (Mogelijk afhankelijk van de mate van aanwezige SEW) en de rol van deze werknemers bij overnames van het bedrijf wordt getracht een positieve bijdrage te leveren aan het succes van toekomstige overnames van familiebedrijven.

2 Theoretisch kader

Dit hoofdstuk is opgedeeld in drie paragrafen met verschillende onderdelen waarbij vanuit de bestaande academische literatuur wordt gekeken naar de verschillende onderwerpen. De eerste paragraaf beschrijft het familiebedrijf, hoe familiebedrijven zich gedragen ten opzichte van niet-familiebedrijven en wat de uitdagingen zijn voor het familiebedrijf. Ook wordt de theorie rond de Sociaal Emotionele Rijkdom van familiebedrijven uitgelegd. De tweede paragraaf bestaat uit een studie over acquisities van bedrijven, wat hierbij de uitdagingen zijn en wordt er tevens gekeken naar de post integratiefase van een acquisitie. In paragraaf drie wordt er nader gekeken naar acquisities van en door familiebedrijven. Dit

hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie.

2.1 Familiebedrijven

In deze paragraaf wordt uitgelegd wat de definitie is van een familiebedrijf, wat de verschillen zijn tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Ook wordt er beschreven wat de specifieke uitdagingen voor familiebedrijven zijn, en wordt er uitgelegd wat de invloed van de Sociaal Emotionele Rijkdom van de familie is op de onderneming.

2.1.1. Definitie van een familiebedrijf

Er zijn verschillende definities van een familiebedrijf (Litz, 1995, Mandl, 2015). Dat er na decennia van onderzoek nog geen eenduidige definitie gehanteerd wordt blijkt doordat bijvoorbeeld Nyenrode Business University definieert een familiebedrijf als volgt;

“Een bedrijf is een familiebedrijf wanneer het aan minstens twee van de volgende drie criteria voldoet; Meer dan 50% van de eigendom is in handen van één familie, één familie heeft beslissende invloed op de bedrijfsstrategie of op opvolgingsbeslissingen en/ of een meerderheid of ten minste twee leden van de leiding van de onderneming zijn afkomstig uit één familie. Wanneer het bedrijf minder dan tien jaar oud is dient in het bedrijf minstens één familielid van de directeur werkzaam te zijn of eigendom te hebben” (Nyenrode, z.d.).

Het CBS (2017) definieert een familiebedrijf als volgt;

“Het CBS volgt de definitie van familiebedrijven van de Europese commissie (2009). Die bepaalt dat een familiebedrijf een bedrijf is, waarbij één familie direct of indirect een meerderheid van zeggenschap heeft (bij beursgenoteerde bedrijven 25 procent). De familie moet formeel betrokken zijn bij het bestuur en het bedrijf moet ook juridisch overdraagbaar zijn” (CBS 2017).

Door het CBS worden bijvoorbeeld Zelfstandigen Zonder Personeel (ZZP) niet tot een familiebedrijven gerekend (CBS, 2017, 2020). Dit in tegenstelling tot de definitie van de Europese commissie. Door de Europese commissie worden eenmanszaken juist weer wel tot een familiebedrijf gerekend (Family business, 2016).

Ook uit onderzoek voor de Europese commissie door Mandl (2015) blijkt dat in alle 33 onderzochte Europese lidstaten geen één dezelfde definitie bestaat van wat nu precies een familiebedrijf is. Er is geen eenduidige definitie welke exclusief wordt toegepast op alle gebieden zoals bijvoorbeeld ook beleids- en openbare discussies over familiebedrijven. Ook zijn er hiermee geen wettelijke voorschriften om als familiebedrijf in aanmerking te komen voor ondersteuning van diensten en ook het verstrekken van statistische gegevens voor academisch onderzoek (Mandl, 2015).

Dat de definitie voor een familiebedrijf niet eenduidig is heeft mogelijk ook te maken met de beperkte interesse in familiebedrijven door bijvoorbeeld onderzoekers. Sinds een periode van 10 tot 15 jaar wordt er meer onderzoek gedaan naar familiebedrijven. Critici hebben echter betoogd dat het onderzoeksveld een degelijke theoretische en methodische onderbouwing mist. Er zijn dan ook expliciete oproepen geweest door verschillende onderzoekers (bv; Chrisman et al., 2015; Kellermans et al., 2012; Le Breton-Miller & Miller, 2015_ voor de ontwikkeling van autonome theorieën, beproefde concepten en gevalideerde schalen met betrekking tot familiebedrijven (Hauck et al., 2016). Het is van belang om onderscheid te maken tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven, omdat familiebedrijven anders opereren dan niet-familiebedrijven. Familiebedrijven verschillen namelijk weldegelijk van niet familiebedrijven zo stellen vele onderzoekers zoals bijvoorbeeld Baixauli-Soler et al., 2021; Gomez Mejia et al., 2011 en Michiels & Molly, 2017. Familiebedrijven opereren anders dan volgens de onderwezen normen aan de business schools (Stewart & Hitt, 2011).

Mandl (2015) concludeert in haar onderzoek in opdracht van de Europese commissie dat er in Europa alleen al 90 verschillende definities worden gebruikt. Daarnaast is belangrijk punt in de onderzoeken naar familiebedrijven is dat er veelal onderzoek is gedaan naar beursgenoteerde bedrijven (Chirico et al., 2019). Er is nog maar relatief weinig onderzoek gedaan naar niet beursgenoteerde familiebedrijven. Juist deze bedrijven in het MKB zijn interessant om te onderzoeken omdat deze bedrijven met bijzondere beperkingen geconfronteerd worden (Brauer, 2006). Daarnaast zullen deze bedrijven vaker hun bedrijf verkopen zoals ook blijkt uit de studie van het ECFB (2016) door het gebrek aan opvolging.

De literatuur over financiële beslissingen binnen familiebedrijven is daarnaast de afgelopen jaren snel gegroeid, maar heeft nog voldoende vervolgonderzoek (Baixauli-Soler et al., 2021). Recente studies zijn vooral gefocust op de traditionele kaders welke vooral gebaseerd zijn op winstmaximalisatie ervanuit gaande dat er voornamelijk financiële

motieven van invloed zijn op de financiële beslissingen. Het gaat hier bijvoorbeeld om de agency theorie, de pikorde theorie en de trade-off theorie (Michiels & Molly 2017), om hiermee de verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven te onderzoeken (Baixauili-Soler et al., 2021). Deze studies zijn echter niet doorslaggevend omdat deze voornamelijk gericht zijn geweest op het verklaren van financiële beslissingen op basis van algemene economische aspecten en bedrijfsfactoren. Dit brengt problemen aan het licht bij de interpretatie van de kapitaal structuurbeslissingen van deze familiebedrijven. Traditionele financiële beslissingen lijken dan ook ongeschikt om de financiële beslissingen van familiebedrijven te verklaren omdat ze niet uitleggen welke rol niet-economische factoren spelen als mogelijk belangrijkste drijfveren van de beslissingen (strategisch/ financieel) van het bedrijf (Baixauili-Soler et al., 2021; Gomez Mejia et al., 2011; Michiels & Molly, 2017).

Voor dit onderzoek naar wat de invloed van sociaal emotionele rijkdom op werknemers van een familiebedrijf is bij een acquisitie wordt gekeken naar familiebedrijven in Nederland. Hierbij wordt de definitie van het CBS (2017, 2020) aan gehouden. Hier is voor gekozen omdat ook de andere data over Nederlandse familiebedrijven welke gepubliceerd zijn door het CBS deze definitie hanteert.

2.1.2 De rol van Sociaal Emotionele rijkdom in familiebedrijven

Bij verschillende academische onderzoeken is vooral rekening onderzoek gedaan vanuit de bestaande economische paradigma's, dit gaf vaak tegenstrijdige resultaten daar er niet adequaat rekening werd gehouden met het unieke karakter van familiebedrijven (Berrone et al., 2012). Er is door Gomez Mejia en collega's reeds in 2007 de sociaal emotionele rijkdom (Social Emotional Wealth, SEW) theorie ontwikkeld. SEW is gedefinieerd als "de niet-financiële aspecten van het bedrijf welke voldoen aan de behoeften van de familie" (Requejo et al., 2018). Deze theorie is benoemd als één van de belangrijkste ontwikkelingen binnen de verschillende onderzoeken naar familiebedrijven (Brigham & Payne, 2019). Deze theorie suggereert dat familiebedrijven vooral gemotiveerd worden door het behouden van hun Sociaal Emotionele Rijkdom. Hierbij wordt vooral gesuggereerd dat deze SEW het cruciale referentiekader is dat familiebedrijven gebruiken bij het nemen van belangrijke strategische beslissingen (Berrone et al., 2012; Requejo et al., 2018). SEW is de belangrijkste onderscheidende factor van het familiebedrijf als unieke entiteit en als zodanig helpt te verklaren waarom familiebedrijven zich onderscheidend gedragen (Berrone et al., 2012;

Discua Cruz et al., 2012). SEW verklaart de emotionele vooringenomenheid van eigenaren van familiebedrijven over hun eigen onderneming. Dit kan bestaan uit de wens van de familie om gezag uit te oefenen, te genieten van de invloed van de familie, de instandhouding van de ‘familieclan’, het hebben van familieleden op belangrijke posities binnen de organisatie en de voortzetting van de ‘familie dynastie’ (Gomez-Mejia et al., 2007). Er zijn vijf hoofdimensies van SEW (Brigham & Payne, 2019): Familie invloed en controle, identificatie van de familie met het bedrijf, sociale relaties voortvloeiend uit het familiebedrijf, emotionele verbondenheid en de intentie om het bedrijf over te dragen van generatie op generatie (Berrone et al., 2012).

Samengevat zo stelt Gomez-Mejia et al. (2011), familiebedrijven zijn terughoudend om de organisatie te professionaliseren uit angst voor het verlies van SEW. Uit onderzoek van Kets de Vries (1993) blijkt dat het delegeren van verantwoordelijkheden aan buitenstaanders vaak wordt ontmoedigd. Ook zijn vergelijkbare argumenten naar voren gekomen uit onderzoeken van bijvoorbeeld Kepner (1991); Gomez-Mejia et al. (2007) en Jones et al. (2008). Deze tendens is minder zichtbaar bij familiebedrijven welke openbaar verhandeld zijn daar zij al controle hebben afgestaan aan buitenstaanders maar zelfs dan is deze tendens waarneembaar (Gomez-Mejia et al., 2010). Allereerst dient gesteld te worden dat er geen consensus is over hoe SEW nu exact te meten. Zo stellen Berrone et al. (2012) dat SEW vooral een uitleg is betreffende de gedragingen en beslissingen van een familiebedrijf. Debicki et al. (2016) stellen dat omdat SEW psychologisch en immaterieel is, de invloed van SEW op de gedragingen van familiebedrijven vooral een functie van verwerving en behoudsbelang van SEW. Er wordt bijvoorbeeld gesteld dat familieleden geneigd kunnen zijn om beslissingen op voorspelbare manieren te nemen, een dispositionele benadering (Bringham & Payne, 2019). En, zo stellen Bringham & Payne (2019) is dit nu juist het belangrijkste punt, SEW wordt momenteel op twee manieren geconceptualiseerd, enerzijds als gedrag, anderzijds in dispositionele benadering. Dit gebrek aan consensus tot de aard van SEW kan problematisch zijn omdat disposities niet altijd zijn afgestemd met gedragingen en gedragingen niet altijd met disposities. Voor het uiteindelijke theoretiseren met SEW levert dit problemen op (Bringham & Payne, 2019). Ook Swab et al. (2020) onderschrijven de zorgen van Bringham & Payne (2019) voor wat betreft de onduidelijk over de validiteit van SEW als construct (Swab et al., 2020). Alhoewel er nog steeds onduidelijkheid is over hoe SEW nu precies gemeten en gezien moet worden zijn er wel verschillende manieren voorgesteld om SEW in een familiebedrijf te meten. Om SEW te meten wordt bijvoorbeeld gebruik gemaakt van de eerder benoemde vijf dimensies, samengevat FIBER genoemd,

ontwikkeld door Berrone et al. (2012). Deze methode benadrukt de multidimensionale aard van SEW. Daarbij hebben zij een multidimensionale schaal opgesteld om de multidimensionale niveaus middels een survey te kunnen meten, de FIBER methode (Hauck et al., 2016). Met de “F” (Family control) dimensie wordt aan de algehele invloed van de familieleden op de organisatie gerefereerd. De “I” (Family Influence) dimensie refereert aan de identificatie van de familieleden met de organisatie waarbij vooral het gebruik van de familienaam in de bedrijfsnaam voor een sterke verbintenis met de organisatie zorgt bij de familieleden (Deephouse & Jaskiewicz, 2013). Of de bedrijfsnaam wordt gezien als een verlengstuk van de familie met zowel interne als externe belanghebbenden. De derde dimensie, “B” (Binding social ties) geeft de verbonden sociale relaties welke ontwikkeld zijn door verwantschapsbanden en het sociaal kapitaal (Berrone et al., 2012). Deze banden betreffen niet enkel de relaties in de familie zelf maar ook met andere stakeholders zoals bijvoorbeeld de werknemers welke vaak zeer verbonden zijn met de familie en zelfs ‘family-like’ worden (Hauck et al., 2016). De ‘E’ (Emotional attachment) dimensie refereert aan de rol van emoties in een familiebedrijf, zoals bijvoorbeeld de behoeften aan veiligheid en cohesie. De vijfde en laatste dimensie ‘R’ (Renewal of family bonds) representeert de opvolging van de bedrijfsleiding door familieleden (Swab et al., 2020). Wel is er kritiek op de FIBER methode om SEW te kunnen meten. Een goed alternatief lijkt echter nog niet gevonden en algemeen geaccepteerd (Brigham & Payne, 2019; Hauck et al., 2016; Swab et al., 2020). Wel zijn er andere methoden gepresenteerd. Bijvoorbeeld door Hauck et al. (2016). Zij hebben aan de hand van de FIBER methode een korte methode ontwikkeld. Waar de FIBER methode 5 dimensies en 27 item heeft de verkorte methode de REI schaal van Hauck et al. (2016) 3 dimensies met 9 items. Met deze verkorte methode wordt door Hauck et al. gesteld dat het eenvoudiger en praktischer zou zijn om de mate van SEW in een familiebedrijf te meten. De drie dimensies van de REI methode bestaan uit: vernieuwing van familiecontrole door dynastieke opvolging (R), Emotionele verbinding van de familie met het bedrijf (E) en de identificatie van familieleden met de organisatie (I) (Hauck et al., 2016) In tegenstelling tot de FIBER Methode kijkt deze methode niet naar de omgeving van de familie zoals de werknemers en overige stakeholders.

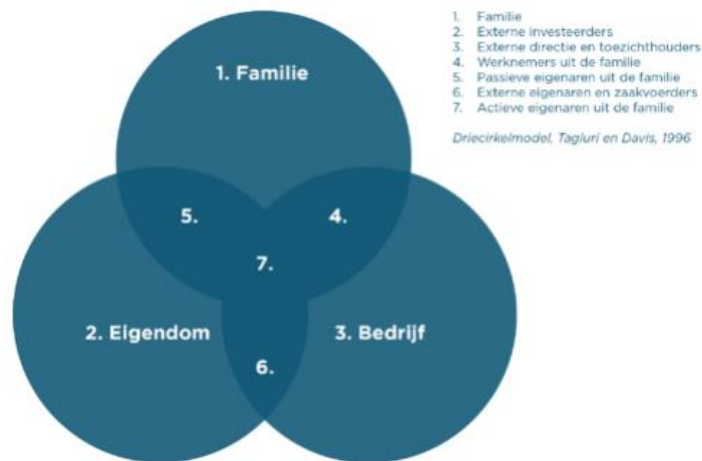
Samengevat, niet het nastreven van financieel gewin is de belangrijkste drijfveer van een familiebedrijf, maar juist de sociaal emotionele rijkdom van de familie is de belangrijkste drijfveer en daarom het onderscheidend kenmerk van een familiebedrijf. SEW kan daarmee dus dienen als verenigend analytisch perspectief om verschillende managementkeuzes en

strategische beslissingen te verklaren (Gomez-Mejia et al., 2011). SEW is geconceptualiseerd om de niet-economische waarde vast te leggen welke een gezin ontleent aan haar positie binnen de organisatie welke het controleert (Gomez-Mejia et al., 2007). De waarde van sociaal emotionele rijkdom en het behouden hiervan is voor de familie een doel op zich. Het is sterk verankerd op een diep psychologisch niveau bij eigenaren van een familiebedrijf waarbij hun identiteit onlosmakelijk verbonden is met de organisatie (Berrone et al., 2010). Elke bedreiging van deze sociaal emotionele rijkdom zorgt voor het gevoel van een ‘verliesmodus’ bij de eigenaren waarbij strategische keuzes gemaakt zullen worden om het verliezen van SEW te vermijden. Het is hierbij goed mogelijk dat deze keuzes ten koste gaan van bijvoorbeeld andere opdrachtgevers. Voor de eigenaren van familiebedrijven is het voorkomen van sociaal emotionele verliezen belangrijker dan de eventuele financiële risico’s (Berrone et al. 2012). SEW is volgens Berrone et al. (2012) het allerbelangrijkste kenmerk van de essentie van een familiebedrijf dat het onderscheidt van andere organisatievormen. Familiebedrijven hebben de neiging minder te diversifiëren ook wanneer dit een groter bedrijfsrisico met zich meebrengt. De reden hiervoor is dat diversificatie de SEW van de familie zal verminderen wanneer er niet-familieleden benoemt moeten worden om de andere bedrijfseenheden te leiden (Gomez Meja et al, 2010). Ook blijkt dat familiebedrijven minder snel geneigd zijn om te diversifiëren op technologisch gebied, zelfs wanneer dit het bedrijfsrisico zal kunnen verkleinen. Hierbij is er angst om SEW te verliezen omdat deze technologische diversificatie de familie meestal dwingt om een deel van het eigendom af te staan aan partijen van buitenaf (Gomez-Mejia et al., 2011). Het mogelijke inboeten op SEW bij diversificatie of opvolging binnen families kan zelfs zorgen voor chronische, soms acute angst bij de eigenaren van een familiebedrijf, welke verkeerde strategische beslissingen tot gevolg kunnen hebben (Dunn, 1999).

2.1.3 Familiebedrijven versus niet-familiebedrijven

Pas de laatste 10-15 jaar is de wetenschappelijke interesse toegenomen in familiebedrijven (Hauck et al., 2016; Brigham & Payne, 2019). Hierbij is het verschil tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven een belangrijk onderwerp. Een veelgebruikt model om het onderscheid tussen familiebedrijven en andere organisaties aan te tonen en het unieke karakter van deze familiebedrijven te kunnen beschrijven is het 3-cirkelmodel van Tagiuri en Davis (1996). Het model maakt onderscheid tussen drie systemen: Bedrijf, Eigendom en

familie. Doordat personen op gelijke momenten meerdere rollen vervullen overlappen deze drie systemen elkaar. In dit model (zie figuur 1) zien we de DGA (nummer 7), deze is familielid, eigenaar en directeur van het familiebedrijf. De directeur zal bij besluitvorming de verschillende belangen vanuit bedrijfs-, eigenaars- maar ook familieperspectief tegen elkaar moeten afwegen (Matser et al., 2020).



Figuur 1. Driecirkelmodel van Tagiuri & David, 1996

In het algemeen is de familie gericht op harmonie, rechtvaardigheid en welzijn en streven de eigenaren vooral naar betrokkenheid en rendement en heeft daarentegen het management juist belang bij besluitvaardigheid en operationele effectiviteit (Matser et al., 2020; Tagiuri & Davis, 1996). In familiebedrijven neemt de complexiteit toe wanneer de belangen strijdig met elkaar zijn (Matser et al., 2020). Dit driecirkelmodel van Tagiuri & Davis (1996) laat zien dat de complexiteit groot is bij familiebedrijven.

“De hardnekkige mythe bestaat dat familiebedrijven doorgaans succesvoller zijn dan andere ondernemingen. De succesfactoren hierbij zouden de langetermijnfocus zijn, stabiele eigendomsstructuur, loyale klanten en ook de hechte bedrijfscultuur. Echter ontbreekt er eenduidig bewijs dat familiebedrijven langer voortbestaan dan niet familiebedrijven of beter presteren”, zo stelt Brockhoff (2014). De conclusie uit het onderzoek van Brockhoff (2014) is dat het effect van families bij bedrijven op de bedrijfsperformance varieert en in de meeste gevallen niet uitmaakt.

De betrokkenheid van de familie lijkt eerder een rol te spelen dan het aandelenbelang van de familie. Daarbij wordt gesteld dat door de genoemde succesfactoren er ook direct risico's zijn wanneer er iets veranderd in de organisatie zoals het wegvallen van de topman uit de familie. Er bestaat echter wel een gevaar voor 'over generalisatie' van het succes door het

zijn van een familie in een familiebedrijf. Sommige families worden juist ook gekenmerkt door vriendjespolitiek, rivaliteit en destructief gedrag wat voorkomt uit eigenbelang (Schulze & Gedajlovic, 2010).

In tegenstelling tot wat Brockhoff (2014) stelt zou volgens Pazzaglia et al. (2013) blijken uit verschillende studies dat familiebedrijven wel doorgaans een beter financieel resultaat zouden hebben dan niet-familiebedrijven (b.v. Cascino et al., 2010; Mussolino & Sansone, 2010; Prencipe et al., 2011; Wang, 2006). Deze studies motiveren deze uitkomst met het argument dat doorgaans binnen de familiebedrijven minder conflicten plaatsvinden tussen het management en de eigenaren (Pazzaglia et al., 2013). In tegenstelling, Miller et al. (2012) stelt dat er geen consensus bestaat omtrent de herkomst van prestatie van familiebedrijven door hun structuur ten opzichte van niet-familiebedrijven. Denison et al. (2004) stellen dat juist de familiebedrijfscultuur een positieve invloed kan hebben op het succes van de onderneming. Door de vaak lange geschiedenis en ervaring in combinatie met gedeelde identiteit wordt gezorgd voor een verbondenheid met beproefde kernwaarden. Deze kernwaarden en de daarbij behorende gedragsnormen leiden mogelijk tot succes (Denison et al., 2004)

De Europese commissie omschrijft in een rapport (2015) een familiebedrijf als een bedrijf waarin er een sterke verwevenheid tussen de familie en het bedrijf heerst. Het gezin staat (formeel maar ook informeel) centraal in het bedrijf. Dit resulteert in twee structuren die elkaar ontmoeten, namelijk het gezin en het bedrijf waardoor de kans op conflicten toe kan nemen in zowel de zakelijke sfeer als in het gezin. Dit rapport ondersteunt de bevindingen van o.a. Gomez Meija et al. (2007) dat familiebedrijven zich eerder op de duurzaamheid van het bedrijf op lange termijn dan op het realiseren van kortetermijnwinsten. Ook ondersteunt de Europese commissie (2015) de verschillende bevindingen van Berrone et al. (2012) dat er een sterke focus op het realiseren van generatieopvolging is. Hiermee zijn familiebedrijven gemiddeld ouder dan niet-familiebedrijven. Een ander kenmerk van familiebedrijven is de dominantie van het management vanuit het gezin. In deze context komt dan ook vaak nepotisme onderling en paternalisme door de familie ten opzichte van de werknemers in het bedrijf voor. Daarnaast is een kenmerk van familiebedrijven volgens het rapport van de Europese commissie (2015) het bestaan van informele en op emotie beruste besluitvorming binnen het bedrijf. Winsten worden vaak opnieuw geïnvesteerd in het bedrijf en de eigenaren zijn eerder bereid om langer op een rendement op hun investering te wachten. Ook zijn in

vergelijking met niet-familiebedrijven de groeitrajecten van familiebedrijven vrij stabiel en continu (Mandl, 2015).

Er zou juist onderscheid gemaakt moeten worden tussen de verschillende soorten familiebedrijven om een goed beeld te krijgen (Miller et al., 2012). Er is in het verleden onderzoek gedaan naar de prestaties van familiebedrijven. In deze onderzoeken hebben de wetenschappers in hun poging de relatie tussen prestatie en familiebedrijven proberen te begrijpen op basis van verschillende soorten theorieën zoals bijvoorbeeld de ‘agency theorie’, ‘rentmeesterschap theorie’, de ‘Sociaal Emotionele Rijkdom theorie’ en op de gemiddelde visie over bedrijven. De uitkomsten van deze studies zijn verschillend en veelal tegenstrijdig. Ondanks deze vele studies blijven er twijfels bestaan of het familiebeheer van een bedrijf nu goed of slecht is voor het bedrijf (Miller et al., 2012). Er is een stroming onderzoekers welke de verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven en de voortdurende vitaliteit wel erkent maar geloven dat deze familiebedrijven effectiever zouden zijn wanneer ze zich meer als niet-familiebedrijven zouden gedragen (Stewart & Hitt, 2011). Er wordt hier dan met name gewezen naar professionaliseren van de organisatie (Stewart & Hitt, 2011). De verschillende onderzoeken vanaf 2007 over familiebedrijven waarbij vooral onderzoek gedaan wordt naar de sociaal emotionele rijkdom van de organisatie, benoemen juist dat deze SEW een dusdanig belangrijke factor binnen het familiebedrijf is dat juist deze SEW ervoor zorgt dat het willen ‘professionaliseren’ naar de standaarden van niet-familiebedrijven zoals dit wordt onderwezen op de business schools eigenlijk niet mogelijk is (Gomez-Mejia et al., 2007; Berrone et al., 2012; Brigham & Payne, 2019; Swab et al., 2020).

Samengevat, familiebedrijven zijn er in diverse vormen, klein en lokaal tot wereldwijde beursgenoteerde bedrijven. Familiebedrijven verschillen vooral ten aanzien van niet familiebedrijven door eigenzinnige gedragingen welke vaak anders zijn dan bij niet-familiebedrijven. Dit is verklaarbaar door de twee dimensies waar familiebedrijven mee hebben te maken; financieel en sociaal emotionele rijkdom (Gomez Mejia et al., 2015).

2.1.4 De extra uitdagingen van het familiebedrijf

Familiebedrijven en de bijbehorende verklarende definities en gedragingen zijn zoals eerder benoemd onderbelicht in academische onderzoeken maar ook wordt er nog steeds te weinig onderscheid gemaakt in de economie tussen familiebedrijven en niet familiebedrijven (Mandl, 2015, Stockmans et al., 2010). Dit brengt bepaalde uitdagingen met zich mee voor

deze familiebedrijven. De Europese commissie (2015) noemt een aantal uitdagingen waaronder:

- Tekort aan aandacht bij de politiek voor de economische maar ook sociaal/maatschappelijke bijdrage van familiebedrijven waardoor er te weinig aandacht is om een specifiek voor familiebedrijven prettig economisch klimaat te creëren.
- Evenwicht tussen bedrijf en gezinsproblemen wordt te weinig erkend.
- Gebrek aan onderwijs voor familiebedrijfsmanagement en ondernemerschap.
- Aantrekken en behouden van een (bekwaam) personeelsbestand

Dat niet alleen de Europese commissie deze uitdagingen erkent blijkt ook uit een initiatief nota van CDA Kamerlid mevrouw H. Palland-Mulder (2020). Hierin wordt gesteld dat er in Nederland relatief weinig bekend is over het functioneren van familiebedrijven en dat er naast de sterke en waardevolle kanten van familiebedrijven deze ook diverse uitdagingen kennen. Zo worden er in deze initiatief nota ook punten benoemd over bijvoorbeeld de balans tussen werk en privé, te weinig politieke aandacht voor familiebedrijven en de zorgen rondom de bedrijfsopvolging (Palland-Mulder, 2020). Dit onderzoek richt zich op de invloed van SEW op werknemers van familiebedrijven en de invloed daarvan op het post integratieproces van een acquisitie. Voor dit onderzoek zijn dan ook vooral de genoemde uitdaging door zowel de Europese commissie (2015) als door CDA-kamerlid Palland-Mulder (2020) met betrekking tot de werknemers in familiebedrijven en de bedrijfsopvolging belangrijk.

Medewerkers in familiebedrijven werken vaak voor langere tijd bij het bedrijf en voelen zich sterk verbonden met het bedrijf. De hechte bedrijfscultuur en de sociale verbintenis is een belangrijke succesfactor van een familiebedrijf (Brockhoff, 2014). De familie is vaak zichtbaar in de organisatie en relaties tussen mensen doorgaans meer persoonlijk en sterker dan bij niet familiebedrijven. Medewerkers van familiebedrijven voelen zich nauw met het bedrijf en elkaar betrokken (Swab et al., 2020). Deze betrokkenheid heeft een aantal gevolgen. Werknemers werken hard, werken vaak meer uren en zijn minder vaak ziek vergeleken met werknemers in niet-familiebedrijven (Brockhoff, 2014). Dit heeft een hogere productiviteit en vaak een kleinere HR-afdeling dan niet familiebedrijven tot gevolg. De salarissen bij familiebedrijven liggen doorgaans ook lager, zowel op de werkvloer als in de top van de organisatie (Brockhoff, 2014). Een belangrijke bevinding in het onderzoek van Brockhoff (2014) is het: *you either fit in, or you don't* – principe. Mensen voelen zich juist

heel erg thuis bij het bedrijf en de familie-eigenaren of juist helemaal niet en zullen snel weer vertrekken. Dit kan leiden tot een gesloten organisatie met weinig diversiteit waarbij weinig ruimte bestaat voor mensen die anders zijn of denken. Dit heeft volgens Brockhoff (2014) nadelige gevolgen op het innovatie- en verandervermogen van het familiebedrijf. Deze bewering van Brockhoff (2014) betreffende het innovatievermogen van familiebedrijven lijkt echter tegenstrijdig ten aanzien van de Nederlandse MKB innovatie top 100 uit 2020 waarin het aandeel van familiebedrijven juist hoog is (Matser et al., 2020). Ook blijkt uit onderzoek van de Massis et al. (2017) dat ook familiebedrijven in het MKB relatief goed scoren op innovatie (Matser et al., 2020). Wel benadrukken Matser et al. (2020) de overige punten van Brockhoff (2014).

2.1.5 Generatieopvolging Familiebedrijf

Een belangrijk onderwerp binnen familiebedrijven is de uiteindelijke opvolging en hiermee de continuïteit van de onderneming. Bij familiebedrijven wordt vooral gezocht naar het voorzetten van de familie dynastie door opvolging vanuit de familie aan te stellen (Mazzola et al., 2008). Dit is niet altijd even gemakkelijk, wanneer er al een opvolger is gevonden zijn de generatiewisselingen geen garantie voor succes (Le Breton-Miller et.al, 2004). In de Nederlandse samenleving zijn er volgens EY (2015) maar zeer weinig kinderen enthousiast om het bedrijf van hun ouders voort te zetten (EY, 2015). Wanneer de familie het lukt om een geschikte en gemotiveerde overnamekandidaat binnen de familie te vinden dan is het nog maar de vraag of dit wel een verstandig idee. De relatief weinig succesvolle voorzettingen van familiebedrijven naarmate de generaties wisselen zijn een risico (ECFB, 2016; Le Breton-Miller et.al, 2004).

Uit onderzoek van het Erasmus Center for Family Business (ECFB, 2016) blijkt echter dat maar 30% van de familiebedrijven in Nederland een generatiewisseling overleeft; 13% overleeft een tweede generatiewisseling en slechts 3% lukt het om een derde generatiewisseling te overleven. Dit heeft deels te maken met de blijvende rol en invloed van de vertrekkende generatie (ECFB, 2016). Deze blijvende macht van de vertrekkende generatie komt voort uit de SEW bij de eigenaren van een familiebedrijf. De SEW van een familiebedrijf is een belangrijk onderdeel van het succes van het bedrijf. Dit is mogelijk doordat bijvoorbeeld de familienaam verwerkt is in de bedrijfsnaam, aanwezigheid van de

familie in het bestuur en het niveau van het familiebezit allemaal bijdragen aan een betere bedrijfsreputatie en de betrokkenheid van de medewerkers. (Deephouse & Jaskiewicz 2013)

Gezien het aantal familiebedrijven in Nederland, het relatief lage aantal overnamekandidaten binnen de families en de geringe kans van succesvolle generatiewissels, komt er op bepaalde momenten binnen de levenscyclus van deze bedrijven mogelijk de vraag of een verkoop aan derden wellicht een betere optie zal zijn. Voor familiebedrijven betekent dit het verkopen van 'hun ziel en zaligheid' waarna zij na de verkoop geen invloed, minder status en minder aanzien zullen hebben welke uit eerder beschreven onderzoeken juist zo belangrijk is voor deze ondernemers. Maar ook de aankopende 'derde' partijen krijgen te maken met de diepgewortelde familieculturen, waar vooral de werknemers van het eerste uur de waarden en normen van de familie tot zich genomen hebben (Berrone et al., 2012; Swab, 2020).

Zoals onderzocht door het ECFB (2016) is er relatief weinig animo voor opvolging vanuit de volgende generaties binnen een familiebedrijf. Deze bedrijven komen daarmee op een punt waar er na gedacht moet worden over een verkoop. Deze beslissing om te verkopen aan iemand buiten de familie is in basis de minst gewenste 'exit' voor een familie omdat hiermee in één klap ook alle SEW verdwijnt (Gomez Meija, 2020). Wanneer een bedrijf wordt overgedragen aan de volgende generatie, zijn het niet enkel de financiële activa welke worden doorgegeven maar ook het sociaal en cultureel kapitaal. Het sociaal en cultureel kapitaal verwijst naar het belang van eerlijkheid, geloofwaardigheid en respect. Uit onderzoek van het ECBF (2016) blijkt dat naarmate de generaties wisselen de SEW afneemt. Voor bestuurders en eigenaren van de eerste generatie is het bedrijf meer dan een baan, het is deel van hun persoonlijke identiteit. Deze generatie is trots op wat er opgebouwd is en vinden het lastig om de bedrijfsvoering over te dragen aan opvolgende generaties. Bij veel van de overdrachten naar een volgende generatie is er sprake van gebrek aan vertrouwen van de vertrekkende generatie in de opvolgende generatie. Hierdoor worden vaak allerlei beschermingsconstructies bedacht om toch inspraak in het bedrijf te behouden. Deze constructies, veelal goedbedoeld, zorgen er wel voor dat de oude eigenaar de facto de leiding blijft behouden over de onderneming. De nieuwe generatie krijgt door deze constructies niet de ruimte om zelf te ondernemen met mogelijk negatieve gevolgen voor de ontwikkeling van het bedrijf. Naast de emotionele punten zoals het vertrouwen zijn er nog andere breuklijnen bij opvolging van volgende generaties zoals financiële en fiscale breuklijnen, technologische en organisatorische breuklijnen. Hierdoor verkleinen de kansen op een succesvolle overdracht

naar een volgende generatie (ECFB, 2016). Bij een generatiewissel en alle daarbij behorende veranderingen is er vaak weerstand vanaf de werkvloer. Werknemers klagen snel bij de eerste generatie, deze zal ingrijpen en de tweede generatie durft hier niet tegen in te gaan en draait zijn beslissingen terug en de zo broodnodige veranderingen worden niet doorgevoerd (Matsers, 2010).

2.1.6 Verkoop als exit strategie

Familiebedrijven kennen een mate van terughoudendheid om het bedrijf te verkopen. Anderzijds blijkt ook dat de mogelijkheid tot generatieopvolging niet altijd een zekerheid is. Er komt dan mogelijk ook een moment dat de eigenaar van een familiebedrijf toch moet kiezen voor een andere optie dan een opvolger uit de familie aan te kunnen stellen.

DeTienne & Chirico (2013) benoemen drie mogelijke exits voor de eigenaren van een familiebedrijf. Optie 1 is opvolging aanstellen, vaak vanuit de familie gezocht. Hierbij is het persoonlijk financieel gewin van de eigenaar minder belangrijk maar staat de continuïteit van de onderneming voorop. Hiermee wordt de onderneming 'veiliggesteld' voor de familie en andere belanghebbenden zoals personeel en klanten. Optie 2 is een exit strategie waarbij de financiële beloning voorop staat. Dit zou kunnen via bijvoorbeeld een beursgang (IPO) maar onder kleinere bedrijven is de meest gebruikelijke strategie juist de verkoop van een bedrijf aan een particulier of ander bedrijf. Uiteindelijk is de derde optie de liquidatie ofwel het stopzetten van de onderneming.

DeTienne & Chirico (2013) stellen dat het aanstellen van opvolging van een familiebedrijf de meest voorkomende c.q. gewenste strategie is. Echter blijkt zoals eerder benoemd juist dat er steeds minder animo is vanuit de familie om een familiebedrijf over te nemen en door te zetten (ECFB, 2016). Dit kan voor de families een moeilijke beslissing zijn gezien de rol welke de Sociaal Emotionele Rijkdom (SEW) speelt en de angst deze te verliezen. Er is namelijk aanzienlijk bewijs dat wanneer familiebedrijf eigenaren beslissingen zoals een exit (moeten) nemen, het behoud van SEW de belangrijkste doelstelling is (Salvato et al., 2010). De andere twee exit strategieën worden dan ook gezien als 'verwoestende' opties voor de SEW van de familie en verkleint de kans aanzienlijk dat een familie het bedrijf wil verkopen of stopzetten (DeTienne & Chirico, 2013). Door Chirico et al. (2020) is onderzocht wat voor een familiebedrijf de beste exit strategie is, verkopen, fuseren of liquideren. Dit

onderzoek is uitgevoerd in Zweden waarbij het mogelijk was om naar niet beursgenoteerde bedrijven te kijken omdat in Zweden de cijfers ook van kleinere bedrijven toegankelijk zijn. Chirico et al. (2020) suggereren dat als gevolg van de vrees van verlies van de SEW van de eigenaren van een familiebedrijf deze door zullen blijven ondernemen met het risico op een faillissement in plaats van hun 'kindje' over te doen aan vreemden buiten de familie. Anderzijds is er de neiging om hun eigen onderneming over te waarderen om zo minder aantrekkelijk te maken voor potentiële kopers (Leitterstorf & Rau, 2014).

Leitterstorf & Rau (2014) ontdekten dat het verkopen van een familiebedrijf een optie is voor de familie enkel wanneer er een evenredige vergoeding tegenover staat welke de SEW kan compenseren. Afhankelijk van de mate van SEW in een familiebedrijf wordt er gemakkelijker gedacht aan een verkoop of een liquidatie van de onderneming. Hoe lager de SEW, hoe gemakkelijker de beslissing. Hoe hoger de SEW, hoe meer een verkoop of liquidatie gezien wordt als falen van de familie. Wanneer een familiebedrijf toch kiest voor een beursgang dan blijkt uit onderzoek onder Duitse familiebedrijven van Leitterstorf & Rau (2014) dat familiebedrijven hun aandelen gemiddeld 10% goedkoper aanbieden dan niet-familiebedrijven. Dit doen zij volgens Leitterstorf & Rau (2014) om hun SEW te beschermen.

Het onderwaarderen van aandelen heeft onder andere de volgende redenen; het verkleint het risico op een rechtszaak vanwege bijvoorbeeld te hoge prijzen (Ibbotson, 1975). Daarnaast verkleint het onderwaarderen de kans op een mislukte beursgang. Wanneer er aandelen door een te hoge prijs niet verkocht raken heeft dit direct impact op de reputatie van de familie en tast daarbij hun SEW aan (Leitterstorf & Rau, 2014). Ook heeft het onderwaarderen van de aandelen als voordeel dat er meer geïnteresseerden zullen zijn in de aandelen en daarmee ook de invloed verkleind wordt van de aandeelhouders wanneer er veel verschillende aandeelhouders met relatief weinig aandelen zijn (Booth & Chau, 1996). Dat juist relatief veel familiebedrijven deze strategie aanhouden om hun SEW te beschermen komt overeen met de stelling van Gomez-Mejia et al. (2007) dat SEW het primaire en belangrijkste referentiekader is voor familiebedrijven (Leitterstorf & Rau, 2014).

2.2 Acquisities

Allereerst wordt in deze paragraaf uitleg gegeven over wat nu precies een acquisitie is. Ook wordt er gekeken naar de verschillende soorten acquisities en uiteindelijk ook naar de succesfactoren en de redenen voor het mislukken van een acquisitie.

2.2.1 Definitie acquisitie, soorten acquisities – succes en mislukking

De afgelopen vijftig jaar zijn fusies en acquisities een steeds belangrijker onderdeel geworden in de strategische plannen van organisaties om hun organisatie te laten groeien (Steynberg & Veldsman, 2011; Hoffmann & Schaper-Rinkel, 2001; Steigenberger, 2016; Cartwright & Schoenberg, 2006; Graebner et al., 2017; Giessner et al., 2016). Belangrijke reden voor het doen van een fusie of een acquisitie is bijvoorbeeld de wens om als organisatie te groeien en dit te kunnen volhouden (Dyer et al., 2004). Ook zijn de volgende wensen van een organisatie een reden voor een fusie of acquisitie: globalisering; toegang tot nieuwe technologieën; schaalvoordelen of kostenbesparingen; diversificatie van het productaanbod; risicobeperking voor kapitaalinvesteringen; snelle toetreding tot nieuwe markten; vergaren van intellectueel kapitaal; competenties en talent en het om kunnen gaan met economische veranderingen (Steynberg & Veldsman, 2011). Het doel van deze groei is om uiteindelijk de verkoopresultaten of veelal belangrijk, de aandelenwaarde te doen groeien (Dyer et al., 2004).

De termen fusies en acquisities worden vaak met elkaar verward. Dit onderscheid in betekenis maakt misschien niet veel uit omdat dat het resultaat vaak wordt gezien als twee of meerdere organisaties met verschillende eigenaren na een fusie of acquisitie samen onder één dak opereren (Steynberg & Veldsman, 2011). In de literatuur worden veelal de volgende definities, gedefinieerd door Steynberg & Veldman (2011), voor fusies en overnames aangehouden: Een fusie is de situatie waar twee zelfstandige entiteiten samengevoegd worden tot een nieuwe entiteit waarbij de twee oorspronkelijke entiteiten verdwijnen. Een acquisitie heeft betrekking tot het kopen van één of meerdere zelfstandig opererende organisaties door een andere organisatie. De kopende partij behoudt hierbij haar eigen identiteit. Bij fusies worden beide partijen verondersteld een gelijkwaardige rol te behouden. Bij een acquisitie zijn de beide partijen niet van gelijke status (Steynberg & Veldsman, 2011). Het probleem bij fusies en acquisities is het feit dat de meeste van deze fusies of acquisities falen. In de meeste gevallen wordt er geen waardevermeerdering gerealiseerd en zeer regelmatig gaat een fusie of

acquisitie zelfs ten koste van de waarde van de organisatie (Dyer et al. 2004; Cartwright & Schoenberg 2006). Het aantal mislukte fusies en acquisities wordt door Steynberg & Veldsman (2011) geschat op ongeveer 70%, tot soms wel 80 of 90% volgens Worek et al. (2018).

2.2.2. Problemen bij acquisities - welke factoren beïnvloeden succes en mislukking

Het mislukken van acquisities heeft verschillende oorzaken. Vaak is de CEO van een bedrijf niet realistisch over de daadwerkelijke verwachte prestatieverbetering. Ook wordt er vaak te veel betaald voor dergelijke overnames en weten maar weinig over hoe een nieuwe organisatie goed te integreren. Hierdoor neemt de kans op een succesvolle overname snel af (Christensen et al., 2011). Steinberg (2008) stelt dat er aan de hand van academisch onderzoek drie globale redenen voor het falen van acquisities genoemd kunnen worden: De acquirerende organisatie kiest een verkeerde organisatie om over te nemen (strategische logica), het aangekochte bedrijf wordt niet goed geïntegreerd in de acquirerende organisatie (integratie) en de acquirerende organisatie betaalt te veel voor het aangekochte bedrijf (prijs) (Steinberg, 2008). Gomes et al. (2013) voegen hier nog aan toe: missen van (strategische)ervaring met betrekking tot acquisities, het niet vooraf goed leren kennen van elkaar als organisatie, matige communicatie voorafgaand aan de acquisitie en het uitblijven van heldere afspraken over toekomstige vergoedingen (Gomes et al., 2013). Een andere reden voor het mislukken van een acquisitie is de tijdsdruk. Door bijvoorbeeld de druk van concurrentie of aandeelhouders worden acquisities te snel gedaan zonder een goede 'due diligence' (Thompson & Kim, 2020).

Ondanks al het wetenschappelijke onderzoek naar acquisities lijkt er maar weinig te verbeteren qua succes van acquisities (Cartwright & Schoenberg, 2006). Hier worden door Cartwright & Schoenberg (2006) drie mogelijke algemene redenen voor benoemd: Overnames zouden misschien niet gedreven worden door waarde maximaliserende motieven, de uitkomsten en aanbevelingen van het academische onderzoek bereiken de praktijk niet of het academische onderzoek zou niet volledig zijn (Cartwright & Schoenberg, 2006). Deze drie redenen zijn volgens Cartwright & Schoenberg (2006) niet de juiste redenen voor het niet verbeteren van het aantal succesvolle acquisities. Zij stellen juist dat er een groot gat zit in het academische onderzoek tussen het financiële aspect van een acquisitie waarbij vooral in de strategische literatuur naar wordt gekeken en de menselijke en organisatorische aspecten bij een acquisitie in de gedragsstudies. Cartwright & Schoenberg (2006) pleiten dan ook voor

meer interdisciplinaire discussie en onderzoek naar fusies en acquisities. Deze oproep tot wordt ook gedaan door Gomes et al. (2012). Er is weinig tot geen interdisciplinair onderzoek gedaan waarbij een verband werd gelegd tussen de voorbereiding op een acquisitie en de invloed van de post-acquisitie periode terwijl dit juist sterk met elkaar in relatie staat (Gomes et al., 2013). Er is na verschillende oproepen van diverse onderzoekers een flinke toename geweest in het onderzoek naar de post-acquisitie fase in het geheel maar deze blijft gefragmenteerd (Graebner et al., 2017).

2.2.3. Post-Acquisitie Integratie

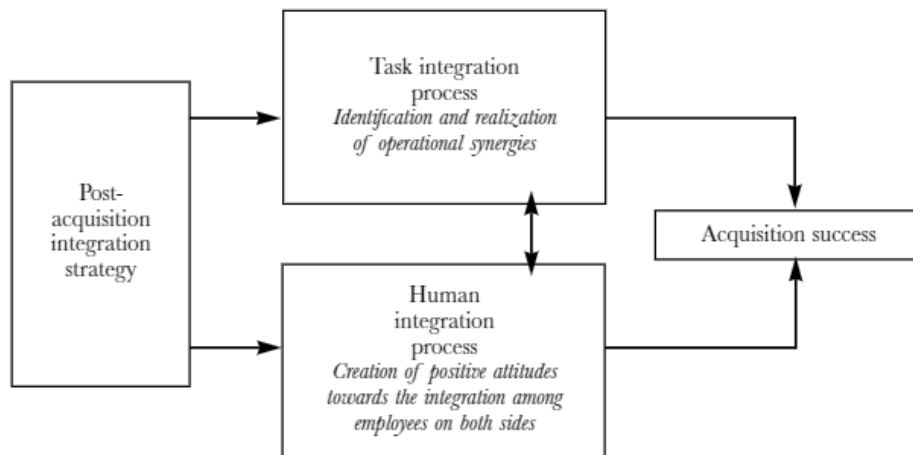
Zoals beschreven mislukken acquisities vaker dan dat deze slagen. Een belangrijke factor is de post acquisitie integratiefase. Ondanks dat is er nog veel onduidelijk over de post-integratiefase van een acquisitie (Stahl & Voigt, 2008; Graebner et al., 2017). De interne en externe verbondenheid met een hoge mate van complementariteit van processen en middelen tussen de acquirerende partij en het doelwit van de acquisitie is een belangrijk onderdeel van het integratie succes. Een goede 'fit' tussen de beide partijen zorgt in basis voor een hoge kans op succes op waardevermeerdering door een vruchtbare combinatie van middelen, maar ook op een gemakkelijk verlopen integratieproces (Steigenberger 2017). De integratiefase na een acquisitie wordt tegenwoordig erkend als een cruciaal onderdeel van het acquisitie proces en daarmee een belangrijk onderdeel voor het uiteindelijke slagen van de acquisitie (Angwin & Meadows, 2015; Birkinshaw et al., 2000; Steigenberger, 2017; Graebner et al., 2017). Sinds eind jaren 80 heeft het post integratieproces meer academische aandacht gekregen. Grote acquisitie mislukkingen veroorzaakt door slechte integratie hebben de interesse nog meer doen toenemen bij onderzoekers (Steigenberger, 2017). Het integratieproces begint met de daadwerkelijke overeenkomst van een acquisitie en kan meerdere jaren in beslag nemen. De planning voor dit proces begint in het gunstige geval al voordat de overeenkomst tussen de verschillende partijen gesloten wordt. Het post integratieproces heeft verschillende onderdelen en de voorwaarden voor succes of mislukking zijn complex (Steigenberger, 2017).

Om de complexiteit te minimaliseren zijn er verschillende wetenschappelijke modellen ontwikkeld om het proces inzichtelijk te maken. Deze verschillende modellen zijn echter vaak niet volledig of hebben te weinig empirische ondersteuning en zijn daarom niet goed te gebruiken (Steigenberger, 2017; Angwin & Meadows, 2015). Het merendeel van het onderzoek naar het integratieproces richt zich op specifieke onderdelen in het proces welke

niet goed met elkaar verbonden zijn. Een definitieve theorie over het post integratieproces is dan ook nog niet ontwikkeld (Steigenberger, 2017). Wel is door onderzoekers de post integratiefase op verschillende manieren geconceptualiseerd en gemeten. Bijvoorbeeld is door een onderzoeker de post acquisitie integratiefase gedefinieerd als “het aanbrengen van veranderingen in de functionele activiteiten, organisatiestructuren, systemen en culturen door het combineren van organisaties om te faciliteren dat de consolidatie tot één geheel te laten versmelten”. Een andere onderzoeker heeft het proces als volgt gedefinieerd; “De managementmaatregelen welke zijn genomen om voorheen twee gescheiden bedrijven te combineren”. Zo zijn er nog een aantal verschillende definities gesteld en is er geen eenduidige definitie (Graebner et al., 2017).

Anderzijds zijn er ook onderzoekers welke de post integratiefase multidimensionaal geconceptualiseerd hebben. Deze dimensies kunnen bijvoorbeeld bestaan uit taakintegratie, menselijke integratie, functionele integratie en strategische controle (Graeber et al., 2017). Uit haar literatuurreview en alle verschillende definities hebben Graebner et al. (2017) deze post acquisitie integratiefase gedefinieerd als “Het veelzijdige, dynamische proces waardoor de overnemende partij en de overgenomen onderneming hun verschillende componenten worden gecombineerd om een nieuwe organisatie te vormen”. Deze definitie sluit aan bij het integratie model van Birkinshaw et al. (2000) waarbij de integratiefase wordt gesplitst in twee karakteristieken namelijk de taakintegratie en het menselijke integratieproces.

Dit onderzoek richt zich vooral op het menselijke aspect rond een acquisitie. Onderdeel van het model voor integratiemanagement zoals ontwikkeld door Birkinshaw et al. (2000). Dit model (figuur 2) verbindt het operationele integratieproces met het menselijke integratieproces wat uiteindelijk gezamenlijke invloed kan hebben op het acquisitie succes.



Figuur 2, model voor integratie management (Birkinshaw et al., 2000)

Een deel van het onderzoek naar integratie richt zich op het strategische deel, ander onderzoek richt zich op het menselijke deel van de post acquisitie integratiefase bestaande uit de sociaal en culturele aspecten (Graebner et al., 2017). Uit veel onderzoek blijkt dat de rol van cultuur in acquisities een groot obstakel kan zijn in het slagen van een acquisitie (Stahl & Voigt, 2008). Een botsing tussen de verschillende culturen van de organisaties in de post integratiefase wordt consistent als één van de belangrijkste redenen genoemd voor het mislukken van acquisities, vooral als de meest voorkomende oorzaak (Weber & Camerer, 2001; Cartwright & Schoenberg, 2006; Steynberg & Veldsman, 2011).

Een oplossing waarvoor door multinationals de laatste jaren vaker wordt gekozen om de acquisitie beter te laten verlopen is het overgenomen bedrijf zelfstandig te laten opereren, bijna alsof er geen nieuwe eigenaar is, juist om de eerdergenoemde integratieproblematiek te pareren. Deze vorm van acquisitie wordt ‘partnership’ genoemd (Kale et al., 2009). Het is afhankelijk van het type acquisitie of een partnership een verstandige keuze is. Het vormen van een partnership is vaak een traag proces waarbij een hoge mate van ambiguïteit wordt verwacht van de beide partijen (Kale et al., 2009).

Culturele perspectieven geven belangrijke handvatten om de problemen en uitdagingen van het post acquisitie integratieproces te begrijpen. Ook hier is er geen vaste definitie bekend. Over het algemeen wordt organisatiecultuur gezien als bestaande overtuigingen en waarden, waarbij sommige wetenschappers de symbolische aspecten van cultuur benadrukken en zijn anderen de sociaalmateriele dimensies. Organisationsculturen zijn ingebed in nationale culturen die van bijzonder belang zijn bij grensoverschrijdende of

internationale acquisities (Graebner et al., 2017). Casestudies hebben geïllustreerd hoe culturele verschillen verwachte of onverwachte botsingen en conflicten met zich mee kunnen brengen en hebben modellen ontwikkeld om deze beter dynamiek beter te begrijpen (Graebner et al., 2017). Bij binnenlandse acquisities zijn vooral organisatorische culturele verschillen geassocieerd met de betrokkenheid van het middenmanagement en de samenwerking tussen de samengaannde organisaties. Bij internationale acquisities worden de culturele verschillen geassocieerd met stress, een negatieve houding ten opzichte van de acquisitie en de samenwerking. Bij Internationale acquisities is de kracht van culturele verschillen groter dan organisatorische culturele verschillen (Graebner et al., 2017).

Terwijl het meeste onderzoek naar zowel organisatorische als nationale culturele verschillen aanvoeren dat culturele verschillen leiden tot ondermaatse prestaties hebben sommige andere onderzoekers culturele verschillen juist gezien als potentiële bronnen van waarde creatie. In hun analyse van grensoverschrijdende overnames ontdekten onderzoekers dat nationale culturele afstand een positieve invloed kan hebben op de prestaties van fusies en overnames. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat in deze verschillende culturele omstandigheden deze samengaannde bedrijven verschillende routines en capaciteiten hebben welke als complementaire kennisvoorraad beschouwd kan worden en daarmee juist een positieve invloed heeft op het succes van de acquisitie (Graebner et al., 2017). Stahl en Voigt (2008) concludeerden uit een uitgevoerde meta-analyse dat de impact van culturele verschillen dat deze verschillen van invloed zijn op sociaal culturele integratie, synergie realisatie en aandeelhouderswaarde op verschillende en soms tegengestelde manieren. Bovendien ontdekten ze dat de effecten van deze culturele verschillen kunnen variëren afhankelijk van de mate van verwantschap en de dimensies van de culturele verschillen (Graebner et al., 2017). Culturele verschillen worden vaak gekoppeld aan het mislukken van een acquisitie en niet aan het succes van een acquisitie. Dit suggereert een potentiële Bias en de interpretatie van managers over hoe cultuur het post acquisitie proces beïnvloed. Onderzoekers moeten daarom bewust zijn van het mogelijk snel demoniseren van verschil in cultuur als verklaring voor een botsing. (Graebner et al., 2017).

De werknemers betrokken in acquisities en de hierbij behorende post acquisitie integratieprocessen ervaren deze processen vaak als negatief. Ze krijgen vaak te maken met veranderingen van werkprocessen, baanonzekerheid en cultuurverschillen. Werknemers beginnen het integratieproces dan ook vaak sceptisch (Steigenberger 2017). Wanneer het

personeel zich niet kan vinden in de acquisitie of zich niet meer verbonden voelt is de kans aanwezig dat deze zal vertrekken. Het behoud van de belangrijke medewerkers is meestal het belangrijkste doel in het post-integratieproces van een acquisitie (Steigenberger & Mirc 2020). Een zeer belangrijk onderdeel van het behoud van werknemers is de sociale identificatie met het bedrijf. Post acquisitie integratie onderzoek heeft met name onderzoek gedaan naar de organisatorische identificatie waarbij benoemd werd dat identificatie met de organisatie door de werknemer ertoe leidt dat werknemers positief deelnemen aan de integratie. Volgens Steinberger & Mirc (2020) is het enkel onderzoeken van de organisatorische identificatie een belangrijke tekortkoming in het onderzoek naar post integratie. De organisatie is namelijk niet de enige sociale entiteit waarmee een werknemer zich identificeert en het gedrag van een werknemer kan door meerdere factor beïnvloed in plaats van één identificatie focus. Door te kijken naar de verschillende facetten van identificatie kan een beter begrip ontstaan over het behoud van werknemers in het integratieproces (Steigenberger & Mirc, 2020). Hierin lijkt geen onderscheid gemaakt te worden tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven.

Verschillende onderzoeken hebben factoren aan het licht gebracht welke van invloed zouden kunnen zijn op medewerkers of managers en op welke manier zijn zich kunnen identificeren met de nieuwe organisatie. Uit onderzoek van Knippenberg en van Leeuwen (2001) zou volgens Graebner et al., (2017) blijken dat hoe meer werknemers de gefuseerde organisatie zouden zien als voortzetting van hun groep van vóór de fusie hoe meer zij zich zullen willen identificeren met de nieuwe organisatie. Wanneer de werknemers zich meer verbonden voelen met de oude organisatie, of wanneer zij zich gedomineerd voelen door de acquirerende partij, hoe meer zij de fusie als een bedreiging kunnen zien (Graebner et al., 2017). Evenals bij culturele verschillen kan ook de bedreiging van de sociale identiteit van een werknemer kansen bieden en hoeft dit niet per definitie als negatief beschouwd te worden. Voor sommige werknemers zou deze bedreiging ook kunnen leiden tot het nemen van initiatieven welke ervoor zorgen dat hun kennis juist werden erkend en gewaardeerd door de acquirerende partij wat ervoor zou kunnen zorgen voor een toevallige waarde creatie in het termen van nieuwe werkprocessen, technologieën en organisatorische en culturele vernieuwing (Graebner et al., 2017).

Er is nog maar weinig bekend over het samenspel van managementinspanningen om identiteitsconstructies en reacties van werknemers te beïnvloeden. De identiteitconstructie van

een organisatie heeft nog maar weinig aandacht gekregen in eerder onderzoek (Graebner et al., 2017). Uit de literatuurréview van Steigenberger (2017) naar het post-integratieproces blijkt dat twee-derde van gevonden onderzoeken uitgevoerd wordt op bedrijfsniveau en een-derde focust zich op de werknemers in het integratieproces. Er wordt in deze onderzoeken geen specifieke focus op een heersende industrie of branche gevonden maar wel dat de meeste onderzoeken gedaan zijn in Amerika en West-Europa. Geen van de genoemde onderzoeken in de review van Steigenberger (2017) is gepubliceerd in de vooraanstaande literatuur omtrent familiebedrijven zoals bijvoorbeeld het Family Business Review of het Journal of Family Business Management. Alhoewel er de afgelopen jaren wel een duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen familie- en niet-familiebedrijven en erkent wordt dat er substantiële verschillen tussen deze bedrijven zijn wordt hier in academisch onderzoek naar de rol van werknemers bij het post-acquisitie-integratieproces geen duidelijke aandacht aan gegeven.

2.2.4 Sociale identificatie na een acquisitie

Zoals Steigenberger (2017) en Graebner (2017) aangeven is de sociale identificatie van werknemers met een organisatie een belangrijk onderdeel van het succes van de acquisitie. Ondanks dat hier relatief weinig aandacht voor lijkt te zijn in het algehele acquisitieproces (Knippenberg et al., 2002; Steigenberger & Mirc, 2020), is er naar het sociale identificatieproces na een acquisitie wel degelijk onderzoek gedaan.

Acquisities worden veelal bekritiseerd als economische mislukkingen welke zeer kostbaar zijn voor organisaties. Uit onderzoek blijkt dat ze even, zo niet duurder, zijn voor werknemers en de lokale gemeenschappen. Een acquisitie is dan niet enkel een organisatorische maar ook een sociale zorg zo stellen Giessner et al. (2016). Ontslagen zijn immers een reële en aanzienlijke bedreiging voor werknemers welke een acquisitie ondergaan. Daarmee is er ook direct een risico voor wat betreft het financiële levensonderhoud van werknemers en de daarmee samenhangende aspecten met het gezin en haar omgeving. Zelfs wanneer er geen direct risico is op baanverlies voor de werknemer blijkt uit onderzoek dat hun gezondheid en welzijn vaak ernstig wordt gecompromitteerd door een acquisitie. Werknemers blijken dan ook een lagere inzet, hogere depressieniveaus en meer disfunctioneel gedrag te laten zien bij het ondergaan bij een acquisitie en de daarbij behorende veranderingen (Giessner et al., 2016). Een belangrijke reden voor het falen van een acquisitie is omdat werknemers betrokken bij een acquisitie vaak als minder belangrijk beschouwd

worden dan juridische, technologische of andere factoren door het management. Maar juist de impact van de identiteit van de werknemers en verbondenheid met de organisatie van vóór de acquisitie en het bewustzijn daarvan bij het management rond een acquisitie bepalen het succes of falen van een acquisitie (Giessner et al., 2011).

Het is al langer bekend dat acquisities en fusies een grote psychologische impact hebben op de betrokken mensen. Eén van de problemen welke vaak wordt aangehaald is de psychologische gehechtheid aan de organisatie (Knippenberg et al., 2002). Deze sociale identificatie komt voort uit de sociale identiteit theorie, geformuleerd in het begin van de jaren '70 door Henri Tajfel. Deze theorie is een sociaalpsychologische analyse van de rol van zelfbeeld in groepslidmaatschap, groepsprocessen en intergroeprelaties. De theorie omvat een aantal onderling gerelateerde concepten en subtheorieën welke zich richten op sociaal cognitieve, sociaal-interactieve en macro-sociale aspecten van het groepsleven. De sociale identiteitstheorie behandelt verschijnselen als vooroordelen, discriminatie, ethnocentrisme, stereotypering (Hogg & Abrams, 1990). Des te meer een individu zich betrokken voelt tot een lidmaatschap van een groep, hoe meer het individu zich zal identificeren met de groep, hoe meer de houding en het gedrag van de individu zal worden bepaald door het groepslidmaatschap (Knippenberg et al., 2002). Deze benadering is ook toe te passen op het lidmaatschap van organisaties. Organisatorische identificatie weerspiegelt dan 'het percentage van eenheid met of verbondenheid met een organisatie, waar het individu zichzelf definieert in termen van de organisatie waar hij of zij onderdeel van is' (Knippenberg et al., 2002). Wanneer een werknemer een hogere mate van organisatorische identificatie zal ervaren zal de kans groter zijn dat de werknemer zal handelen in het beste belang van de organisatie.

2.3 Acquisities van familiebedrijven

In deze laatste paragraaf wordt uitleg gegeven over het acquisitie proces bij familiebedrijven en hoe deze kunnen verschillen ten opzichte van acquisities bij niet familiebedrijven.

2.3.1 Verschillen tussen acquisities van familie- en niet-familiebedrijven

Familiebedrijven zijn terughoudender in het doen van acquisities dan niet familiebedrijven (Requejo et al., 2018; Worek et al., 2017; Chirico et al., 2020). Een mogelijk verklaarbare factor welke van invloed is op het acquisitiedrag van familiebedrijven is de

SEW. Families vermijden strategische beslissingen voor het familiebedrijf waar zij eigenaar van zijn welke mogelijk hun SEW zou kunnen schaden. (Requejo et al., 2018). Gomez-Mejia et al. (2007) ontdekten al dat door een familie beheerde olijfolie molens in Spanje drie keer minder vaak de kans grepen om zich bij een coöperatie aan te sluiten (een nogal lucratieve optie volgens de onderzoekers) dan de niet door een familie beheerde molens, omdat dit het verlies van de SEW van de familie impliceerde. Het verlies van SEW is min of meer de rode draad door alle recente onderzoeken na over familiebedrijven na 2007 (Newbert & Craig, 2017). Wanneer een bedrijf wordt overgenomen door een familie via een markttransactie is de inkomenskwaliiteit lager dan wanneer de familie-eigenaar is van het bedrijf dat ze zelf hebben opgericht. Wanneer een familie een bedrijf heeft overgenomen blijkt dat het bedrijf beter verdient wanneer het bedrijf geleid wordt door een CEO zonder familiebanden. Daarentegen profiteren door families opgerichte bedrijven juist weer wel van een CEO uit de familie (Pazzaglia et al., 2013). Dit komt doordat de CEO en zijn familie een gezamenlijk doel na streven ten aanzien van het behoud van hun SEW. Of er nu daadwerkelijk een betere kans is op een financieel beter resultaat is niet voldoende onderzocht (Pazzaglia et al., 2013).

De cultuur van een familiebedrijf is anders dan een niet familiebedrijf, zeker wanneer het komt tot acquisities (Worek et. Al, 2018). Het negeren van de context van het familiebedrijf kan leiden tot serieuze problemen bij acquisities (Gisser & Gonzales, 1993). Wanneer een niet-familiebedrijf een acquisitie doet is dit in de meeste gevallen vooral gebaseerd op basis van een economische analyse. De onderscheidende kenmerken van familiebedrijven kan leiden tot andere acquisitiedoelstellingen in vergelijking met niet familiebedrijven. Niet enkel het aantal en soort acquisities, maar ook juist de doelen die een familiebedrijf drijven zullen bepalend zijn. (Worek et al 2018). Cooper & Finkelstein (2007) en Halebian et al. (2009) suggereren dat overnamedoelstellingen naar verwachting tussen bedrijven met verschillende eigendomsstructuren verschillen maar dit wordt grotendeels genegeerd in de verschillende onderzoeken over acquisities (Worek et al 2018).

2.3.2 Succes en mislukking van een acquisitie– welke factoren zijn belangrijk bij familiebedrijven?

In basis lijkt het dan ook niet gemakkelijk om een familiebedrijf over te nemen. Immers lijken acquisities überhaupt niet vaak te slagen. Bij acquisities juist door familiebedrijven staat de eigenaar van het overnemende familiebedrijf ook altijd voor een

dilemma: moet de organisatie wel overnames doen, en in het bijzonder overnames van bedrijven welke niet aansluiten bij de huidige bedrijfsstructuur, ofwel niet-gerelateerde overnames (diversificatie) bij het nastreven van toekomstige financiële voordelen? Of moeten ze juist afzien van acquisities, met name van niet-gerelateerde overnames om hun huidige sociaal emotionele rijkdom te behouden (Gomez-Mejia et.al. 2016)?

Familiebedrijven zijn sneller geneigd zijn om een overname te doen wanneer er een attractieve match is tussen de koper en verkoper, bijvoorbeeld wanneer twee families elkaar kennen en waarderen, wordt er eerder overgegaan tot een acquisitie. Dit komt omdat men, door de bestaande relatie, minder bang is om in te boeten op de SEW na de overname en dit uiteindelijk belangrijker is voor de familie dan het uiteindelijk financiële gewin bij een verkoop (Graebner & Eisenhardt, 2004). In de recente onderzoeken naar de SEW binnen familiebedrijven en hoe zich dit ook verhoudt bij acquisities stelt Schulze (2016) dat SEW niet enkel iets is wat louter bestaat binnen familiebedrijven. Er is echter nog weinig onderzoek gedaan naar hoe SEW zich verhoudt binnen een niet-familiebedrijf (Schulze, 2016).

Zoals blijkt uit de literatuurstudie zijn de werknemers van aanzienlijk belang op het succes van een acquisitie. Deze resultaten worden ondersteund door een rapport van Mercer et al. (2021). Volgens Mercer et al. (2021) is de belangrijkste sleutel voor een succesvolle acquisitie of overname het zorgen voor een goede focus op het betrokken personeel, voor tijdens en na de transactie (Mercer et al., 2021). Het onderzoek van Mercer (2021) naar personeelsrisico's in acquisities en overnames richt zich op de gehele markt en met name ook op grote organisaties. Helaas wordt in dit rapport ook geen onderscheid gemaakt tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Juist dit zou een belangrijke factor kunnen zijn gezien familiebedrijven zich anders gedragen dan niet-familiebedrijven maar juist ook het personeel van deze familiebedrijven de gedragingen en hiermee ook de werkwijze van de familie adopteren na een nauwe samenwerking binnen het familiebedrijf (Berrone et al., 2012).

2.4 Conclusies

Veel onderzoek is gedaan naar SEW en naar acquisities bij familiebedrijven. De onderzoeken naar SEW laten zien dat niet alleen de familie c.q. de eigenaren van het familiebedrijf zich sterk verbonden met het bedrijf voelen maar juist ook de werknemers. De werknemers voelen zich niet alleen loyaal naar het bedrijf waar ze werkzaam zijn maar juist

ook voelen zij zich sterk verbonden met de familie, ze worden zelfs 'family like'. Over acquisities van familiebedrijven is bekend dat deze anders kunnen zijn door de keuzes welke families kunnen maken sterk afhankelijk kunnen zijn van de mate van sociaal emotionele rijkdom bij de familie. Hierdoor worden keuzes voor acquisities gemaakt welke niet altijd logisch verklaarbaar lijken te zijn voor de buitenwacht. Er is echter geen onderzoek gevonden naar de medewerkers in familiebedrijven en hun rol in het succes van een acquisitie. Uiteraard zijn er wel onderzoeken naar cultuurverschillen en de integratierisico's met oog op het personeel maar lijkt er geen onderscheid gemaakt te worden tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Juist het verschil tussen deze bedrijven is interessant, ook met betrekking tot de werknemers. Herrero (2018) benoemt bijvoorbeeld in haar onderzoek dan ook de wens voor toekomstig onderzoek naar het sociaal kapitaal van verschillende actoren, zoals bijvoorbeeld de werknemers binnen familiebedrijven. Men vraagt dan ook om meer onderzoek naar de verschillende actoren in een familiebedrijf (Herrero, 2018). Ook is recent onderzoek gedaan door Gomez Mejia et al. (2020) naar de gedragingen van een familiebedrijf wanneer ze moeten verkopen, fuseren of liquideren maar er is nog niet onderzocht of al deze mogelijke bezwaren gedreven door de SEW van een familie ook gevolgen hebben op het succes van een uiteindelijke overname.

Na het uitstappen van de bestaande generatie uit de onderneming bestaan er een aantal opties waaronder een generatiewissel of de verkoop van de onderneming. Deze overnames zijn door de verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven niet gemakkelijk en door de sterke cultuur maar zeker ook door de betrokkenheid van de familie bij het bedrijf, dan wel van de verkopende eigenaar maar ook door nog werkende familieleden in het aan te kopen bedrijf. Bij een volledige overname van een familiebedrijf door een derde partij zal de SEW binnen het bedrijf veranderen. Mogelijk vindt er een naamsverandering plaats, vertrekken er familieleden mee met de verkopende eigenaar en kan er wantrouwend door het aanblijvende personeel gekeken worden naar de nieuwe eigenaar.

Dit onderzoek heeft als doel om inzicht te krijgen in de gevolgen van het verminderen dan wel verdwijnen van de SEW na een overname van het familiebedrijf door een derde partij en welke gevolgen dit heeft op het succes van de overname. Het onderzoek zal zich dan ook met name richten op de binding van werknemers met het familiebedrijf waarbij personeel van de 'nieuwe' organisatie onderzocht zal gaan worden. Met dit onderzoek zal de invloed onderzocht gaan worden onder het personeel in een overgenomen bedrijf. Hoe voelen zij zich

nu in de organisatie? Missen zij de familie, zijn ze gelukkig met de overname, wat is er verandert? Hierbij zijn een aantal modererende factoren zoals de nog mogelijke aanwezigheid van familieleden, het type overnemende bedrijf, branche etc. Hiermee zal geprobeerd worden bij te dragen aan het fenomeen SEW en hoe dit zich gedraagt na overnames. Is dit iets waar rekening mee gehouden moet worden of is juist na een overname elke vorm van SEW bij werknemers verdwenen en heeft het geen enkele invloed op de post integratiefase meer? Is daarmee een hoge mate van aanwezige SEW in een familiebedrijf ook geen extra risicofactor meer voor het succes van een overname? Of moet hier juist wel rekening mee gehouden worden, is het wellicht verstandig om juist familieleden in het bedrijf te laten of moet men zo snel mogelijk alle familiebanden afsnijden?

In de gevonden literatuur worden familiebedrijven en ook de speciale binding van werknemers met de familie veelal genegeerd. Er is wel onderzoek gedaan naar ‘het familiebedrijf’ waarbij er aandacht is voor de bijzondere manier waarop een familiebedrijf zich gedraagt qua bedrijfsvoering. Er is echter geen literatuur gevonden welke aandacht heeft voor de bijzondere gedragingen van een familiebedrijf en haar werknemers wanneer een familiebedrijf betrokken wordt bij een overname. Wel is er onderzoek gedaan naar de rol van werknemers op het succes van een overname. Er wordt zelfs gesteld dat de werknemers mogelijk een van de belangrijkste factoren zijn in een overname. Met dit onderzoek zal geprobeerd worden om te onderzoeken of de rol van werknemers van familiebedrijven mogelijk een andere manier van aandacht verdienen bij een overname van het familiebedrijf om hiermee de mate van succes van overnames positief te kunnen beïnvloeden.

3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke manier het onderzoek wordt uitgevoerd is en op welke wijze antwoorden verkregen zijn op de centrale onderzoeksvraag. Allereerst wordt de theoretische benadering van het onderzoek beschreven. Vervolgens wordt toegelicht in welke context het onderzoek is uitgevoerd. Het laatste deel betreft een uitleg over op welke manier de dataverzameling gedaan is en op welke manier deze gebruikt zijn.

3.1 Methode

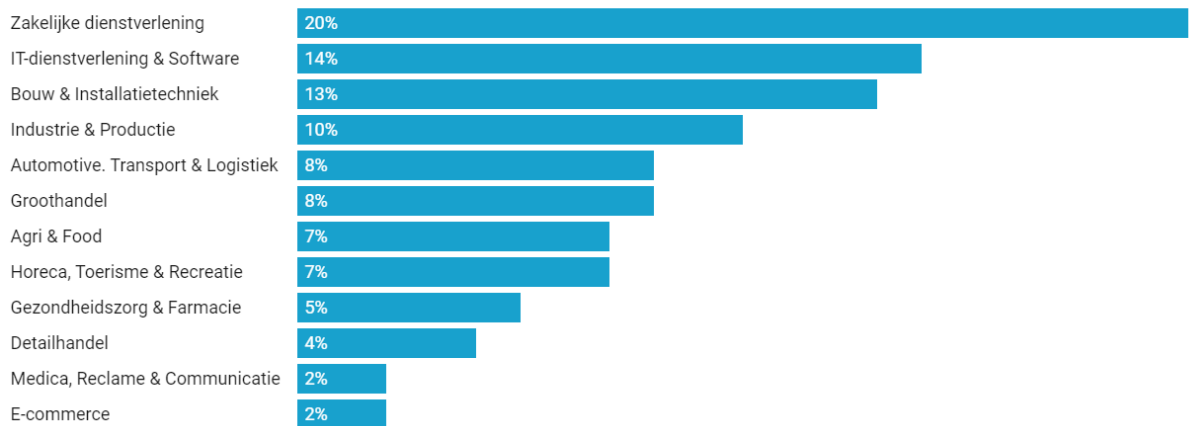
De afgelopen jaren is meer onderzoek gedaan naar de gedragingen van familiebedrijven (Swab et al., 2020). Hierbij is vooral gekeken naar de sociaal emotionele rijkdom en wat dit doet binnen een bestaand familiebedrijf en is ook de FIBER Methode ontwikkeld om de mate van sociaal emotionele rijkdom in een familiebedrijf te kunnen bepalen (Berrone et al., 2012). Welke invloed de SEW nog heeft na een overname is nog geen onderzoek gedaan. Er wordt getracht een nieuwe theorie te ontwikkelen vanuit de onderzoeksresultaten. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat er een wederkerige relaties bestaat tussen de theorie, de data en het onderzoeksobject zoals dit past binnen kwalitatief onderzoek (Bell, Bryman, & Harley, 2019). Om tot een goede vergelijking te komen zal er personeel van twee organisaties onderzocht worden waarbij met behulp van de onderzoeksresultaten wordt getracht een theorie te vormen (Bell, Bryman, & Harley, 2019). Het betreft hier een kwalitatief onderzoek. Hier is voor gekozen vanwege de mogelijkheid om gegevens te kunnen verzamelen welke samen een goed begrip van relaties, gebeurtenissen en de context hiervan kunnen weergeven waarbij het menselijk perspectief centraal staat (Yin, 2018).

Het betreft hier een exploratief, inductief onderzoek. Deze methode van kwalitatief onderzoek biedt de mogelijkheid om ook met aspecten zoals fenomenologie rekening te houden, de beleving van de geïnterviewde wordt meegenomen. Op deze manier wordt niet enkel gezocht naar de objectieve werkelijkheid maar juist ook naar de beleefde werkelijkheid. Omdat de sociale context van de medewerkers betrokken bij de overnames van de bedrijven waar zij werken een grote rol speelt is juist belangrijk om ook te onderzoeken hoe de medewerkers de overnames beleefd hebben.

3.2 Keuze te onderzoeken bedrijven

Het onderzoek heeft plaatsgevonden binnen de Bouw & Installatietechniek sector in Nederland. Hier is voor gekozen omdat in deze sector statistisch gezien veel overnames plaatsvinden volgens het platform voor bedrijfsovername, Brookz zoals te zien in figuur 3.

Aandeel per sector bij overnames in het MKB (2e helft 2019)



Figuur 3, Overnames MKB 2019, (Brookz, Plettenberg & van Strien 2019)

Daarnaast zijn binnen deze sector ook het aantal familiebedrijven met 79% van het totaal hoog vertegenwoordigd volgens het CBS (2016) zoals te zien in figuur 4.

	Familiebedrijven	Niet-familiebedrijven	Totaal	Familiebedrijven	Niet-familiebedrijven
	aantal			% van bedrijfstak	
A-U Alle economische activiteiten	276 900	110 945	387 850	71	29
A Landbouw, bosbouw en visserij	35 845	2 820	38 665	93	7
B Delfstoffenwinning	55	95	155	37	63
C Industrie	16 740	7 095	23 835	70	30
D Energievoorziening	125	225	350	36	64
E Waterbedrijven en afvalbeheer	390	280	670	58	42
F Bouwnijverheid	22 415	5 930	28 345	79	21
45 Autohandel en -reparatie	10 585	2 345	12 930	82	18
46 Groothandel en handelsbemiddeling	20 990	11 335	32 325	65	35
47 Detailhandel (niet in auto's)	38 340	8 725	47 070	81	19
H Vervoer en opslag	11 025	3 800	14 830	74	26
I Horeca	26 000	5 770	31 770	82	18
J Informatie en communicatie	6 745	8 910	15 655	43	57
K Financiële dienstverlening	6 945	2 935	9 875	70	30
L Verhuur en handel van onroerend goed	4 730	2 730	7 465	63	37
M Specialistische zakelijke diensten	26 785	18 035	44 820	60	40
N Verhuur en overige zakelijke diensten	13 185	5 765	18 950	70	30
P Onderwijs ²⁾	4 025	2 700	6 725	60	40
Q Gezondheids- en welzijnszorg	15 315	11 605	26 915	57	43
R Cultuur, sport en recreatie	6 150	5 575	11 720	52	48
S Overige dienstverlening	10 500	4 265	14 770	71	29

Figuur 4, aandelen familiebedrijven per sector (CBS 2016)

Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij twee bedrijven in deze sector welke meer dan één jaar maar minder dan vijf jaar geleden zijn overgenomen. Hier is voor gekozen naar aanleiding van het niet wetenschappelijke rapport van Hinge Marketing (2019), 'How to measure M&A succes'. Dit rapport stelt dat pas na een aantal maanden voorzichtig gekeken kan gaan worden naar het succes van een overname. Dit is vooral afhankelijk van de grote van de bedrijven en de culturele verschillen (Hinge, 2019). Er zijn twee bedrijven gezocht en

benaderd welke voldoen aan bovenstaande criteria waarmee een homogene onderzoekspopulatie zal ontstaan. Binnen beide organisaties zijn interviews afgenomen. Er is geprobeerd worden om personeel te vinden op verschillende niveaus in de organisatie. Op deze manier wordt vanuit verschillende invalshoeken de informatierijkheid vergroot (Mortelmans, 2020).

Data verzameling ten behoeve van dit onderzoek is gedaan bij twee bedrijven. Er is een keuze gemaakt voor Giesbers Installatie Groep (GiG), 100% overgenomen door de TBI-groep in 2019 (TBI, 2019) en voor ETECK waarbij de DGA in 2017 60% zijn aandelen verkocht heeft aan een Engelse investeerder. Beide zijn oorspronkelijk familiebedrijven conform de definitie van het C.B.S. (2017). Een tweede motivatie voor deze twee organisaties is de mogelijkheid om data te kunnen verzamelen binnen deze organisaties.

3.3 Dataverzameling

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn interviews afgenomen worden met medewerkers van beide geselecteerde organisaties. De interviews zijn digitaal via Microsoft Teams gehouden, opgenomen en samengevat. Deze samenvattingen zijn gebruikt om de data te analyseren en te interpreteren. Er is gekozen voor semigestructureerde interviews waarbij een aantal vragen vooraf geformuleerde vragen gebruikt zijn. Er is rekening gehouden met het risico van dubbele hermeneutiek, de onderzoeker houdt rekening met feit dat hij de gegevens interpreteert mogelijk niet zo geïnterpreteerd zijn zoals geïnterpreteerd zoals de mensen die onderzocht zijn ze daadwerkelijk geïnterpreteerd hebben. Er is gekozen voor het afnemen van semigestructureerde interviews daar dit een inductief onderzoek is. Hierbij is het wenselijk om de respondenten open en breed te bevragen. Daarnaast is er ruimte om door te vragen wanneer de respondent iets interessants zegt of wanneer het antwoord niet helemaal begrepen wordt.

Binnen beide organisaties zijn medewerkers geïnterviewd om beeld te krijgen van de beleving van deze medewerkers betreffende de overname van de bedrijven. De case-selectie bij ETECK heeft plaatsgevonden naar aanleiding van een oriënterend gesprek met dhr. Cees Verloop, aandeelhouder bij ETECK. Dhr. Verloop heeft toestemming gegeven na overleg met dhr. van Eck en heeft verschillende medewerkers gevraagd om mee te werken waarna de geselecteerde medewerkers zijn uitgenodigd. De selectie is gedaan aan de hand van gelijke functieniveaus ten aanzien van de geselecteerde medewerkers bij Giesbers InstallatieGroep.

De medewerkers bij Giesbers InstallatieGroep zijn op eigen initiatief benaderd en gevraagd om hun medewerking. Het betreft hier een zogeheten ‘convenience sampling’. Bij beide organisaties was de voorwaarde dat de medewerkers al werkzaam waren bij de organisatie voor de overname.

Voorafgaand aan het interview is weinig tot niets gedeeld over de context van het onderzoek waardoor er geen vooringenomen antwoorden gegeven konden worden. Bij de start van het interview is een korte introductie gegeven over het onderzoek. Daarnaast is aan de geïnterviewden gevraagd of er bezwaar zou zijn tegen het opnemen van het interview en is aangegeven dat de respons anoniem verwerkt zal worden. Hier is voor gekozen om de geïnterviewden zo vrij als mogelijk te kunnen laten spreken over hun gevoel bij de overname. Tevens gaf één geïnterviewde expliciet aan enkel anoniem mee te willen werken, dat is een extra reden geweest om alle interviews anoniem te verwerken. Ook is de praktijk- en bedrijfsinhoudelijke kennis van de onderzoeker gebruikt als secundaire data. De onderzoeker heeft een aantal jaren een managementfunctie bekleed bij Giesbers InstallatieGroep en in deze jaren tevens nauw samengewerkt met ETECK. Naast het verzamelen van data door middel van het afnemen van interviews is tevens een uitgebreide literatuurstudie uitgevoerd.

3.4 Data-analyse

De interviews met de verschillende respondenten zijn opgenomen en kort na de opnames teruggeluisterd. De interviews zijn samengevat en de verkregen data is gebruikt voor de analyse. Om de interviews goed te kunnen analyseren zijn de vragen onderverdeeld in verschillende onderwerpen en in een conversatietabel verwoord welke als bijlage te vinden is bij dit onderzoek.

Met behulp van de conversatietabel en het meerdere malen teruglezen van de samenvattingen is getracht een goed beeld te krijgen over de verschillende standpunten. Na het analyseren van de interviews zijn de beide cases, samen met secundaire data en eigen kennis over beide organisaties beschreven. Er is geprobeerd om alle relevante citaten, opmerkingen en gedragingen te beschrijven. Op basis van deze beschrijvingen van de organisatie zijn conclusies gevormd. Bij het vormen van de conclusies is bekeken hoe de uitkomsten zich verhouden tot de theorie om zodoende een uitspraak te kunnen vormen op basis van de verschillen, overeenkomsten en regelmatigigheden.

Uit de interviews verkregen data worden uiteindelijk in twee fases geanalyseerd. De eerste fase is een ‘within-case analysis’, dit is de analyse van de data per case. Hierna volgt de ‘cross case analysis. Hier wordt de verkregen data van beide cases met elkaar vergeleken (Eisenhardt, 1989). Bij de eerste within-case analysis is het doel om per case een gedetailleerd inzicht te krijgen over eventuele causale verbanden en verschillende factoren. De hierop volgende cross case analysis wordt gebruikt om te zoeken naar verschillen en overeenkomsten in de verkregen inzichten uit de eerste analyse om zo te kunnen bepalen in hoeverre deze generaliseerbaar zijn. Uit deze data-analyse ontstaan potentiële relaties en constructen waarmee er gewerkt wordt naar een nieuwe theorie.

3.5 Validiteit

Om de validiteit van dit onderzoek te waarborgen zijn verschillende maatregelen genomen. De interne validiteit geeft de mate aan waarin gemeten wordt wat er gemeten zou moeten worden. Door meerdere bronnen te raadplegen wordt de interne validiteit in de eerste plaats verhoogt (Yin, 2009). Deze interne validiteit is daarnaast te verhogen door triangulatie en respondentenvalidatie (Bryman, Bell & Harley 2018). Tevens zijn primaire bronnen gecombineerd met secundaire bronnen (triangulatie van bronnen) wat de interne validiteit van het onderzoek ten goede komt (Bergsma, 2003). Daarbij is de analyse gedaan na de gesprekken waarbij de gesprekken in het geheel zijn teruggekeken waardoor een goede interpretatie van de data mogelijk was. Tijdens de interviews is geprobeerd om regelmatig controle vragen te stellen om de geïnterviewde de kans te geven terug te koppelen of de interpretatie juist is. Naast de interne validiteit is er ook sprake van externe validiteit. Deze geeft aan in welke mate de bevindingen kunnen gelden in een andere context (Bryman, Bell & Harley 2018). Het betreft hier een exploratief, inductief onderzoek met, omwille van haalbaarheid voor dit onderzoek, een beperkt aantal respondenten bij twee verschillende organisaties.

3.6 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van dit onderzoek is op te delen in interne en externe betrouwbaarheid. Om de mate van interne betrouwbaarheid zo hoog mogelijk te krijgen zijn de interviews opgenomen en tevens uitgevoerd door één persoon. De externe betrouwbaarheid van dit onderzoek zal relatief laag zijn. De omstandigheden zoals deze gekozen worden zullen

lastig te repliceren zijn. De resultaten zijn niet causaal maar probabilistisch (Bryman & Bell, 2015). Bij kwalitatief onderzoek is absolute betrouwbaarheid onmogelijk. De mate waarin een onderzoek met dezelfde resultaten kan worden herhaald bepaalt de betrouwbaarheid van een onderzoek (Voss et al., 2002; Stuart et al., 2002). Wanneer een andere onderzoeker exact dezelfde vragen zou stellen aan een respondent is de kans klein dat deze onderzoeker exact dezelfde antwoorden zou krijgen als bij de respondenten in dit onderzoek. Daarnaast is er ook nog sprake van hermeneutiek en mogelijke vormen van een bias welke per onderzoeker ook verschillend zal zijn. Aan de hand van een vastgestelde vragenlijst gewerkt waarmee de interviews bij de twee verschillende bedrijven en respondenten een gelijke strekking hebben en in basis toepasbaar zullen zijn op een andere onderzoekspopulatie (Gastelaars & Leede, 1996). De interviews zijn samengevat en de verslagen hiervan zijn bijgevoegd als bijlage van dit onderzoek. De opnames van de interviews zijn op te vragen bij de onderzoeker. Er is gewerkt met quotes van de respondenten waarmee wordt getracht om interpretatieverschillen te verkleinen.

4 Analyse en resultaten

In dit hoofdstuk worden de empirische bevindingen van dit onderzoek weergegeven. Allereerst wordt de overname van Giesbers InstallatieGroep door TBI Holdings¹ beschreven. Er wordt gestart met een beschrijving van de organisatie waarna op basis van de afgenomen interviews en secundaire data een beschrijving van het proces van de overname beschreven wordt. Daarna wordt de overname van ETECK door Infra Capital London, een investeringsmaatschappij uit Engeland op eenzelfde manier beschreven. Na deze within-case analyse volgt de cross-case analyse.

¹ TBI is een groep van ondernemingen binnen de techniek, bouw en infra met een omzet van ongeveer 1,8 miljard euro. TBI behoort tot een van de grotere bouwbedrijven in Nederland. (TBI, 2021)

4.1 Within-case Analysis

4.1.1 Giesbers InstallatieGroep

Beschrijving organisatie

In oktober 2019 is Giesbers InstallatieGroep overgenomen door TBI Holdings. Giesbers InstallatieGroep is opgericht in 1975 door Joop Giesbers en was tot aan de overname van oktober 2019 in volledig eigendom van de vier kinderen van Joop Giesbers. Giesbers InstallatieGroep is een totaal 'w-installateur'. Zij realiseren alle waterzijdige- en ventilatie installaties in woningen. Men is voornamelijk gericht op de seriematige woning(nieuw)bouw. De omzet bedroeg in 2019 ongeveer 60 miljoen euro (Financieel Dagblad, 2019). Dit is een flinke groei ten aanzien van bijvoorbeeld 2017 waar de omzet ongeveer 45 miljoen betrof. Dit heeft deels te maken met gedane acquisities van ondernemingen uit faillissementen en daarbij ook de toegenomen aantal geïnstalleerde warmtepompen ten aanzien van de traditionele c.v. gasketel waarbij de inkoop- en verkoopprijzen voor de warmtepompen aanzienlijk hoger zijn dan bij de gasketels. Naast de realisatie van de verschillende installaties beschikt Giesbers InstallatieGroep over een grote serviceafdeling waarbij er ongeveer 80.000 installaties in beheer zijn. Dit betreffen installaties van verschillende opdrachtgevers zoals woningcorporaties, Warmte-en-koude exploitanten en particuliere klanten.

Over de recente omzet van 2020 zijn geen cijfers publiekelijk bekend en wordt ook in het jaarverslag 2020 van TBI geen specificatie overgegeven (TBI, 2021). De organisatie wordt gekenmerkt door lange dienstverbanden en weinig verloop. Door de recente groei (periode 2015-2019) is het verloop iets hoger geworden. Het opleidingsniveau is relatief laag te noemen. Ongeveer 5% heeft een hbo-opleiding of hoger. De managementlaag is groot, er zijn veel medewerkers met een management titel. Deze medewerkers zijn veelal lang in dienst en doorgesloopt naar een managementpositie binnen de organisatie wat typerend is voor een familiebedrijf. Er was tot aan de overname geen ondernemingsraad actief maar door verplichting vanuit de TBI Holding is deze voor de overname geformaliseerd. GIG profileert zichzelf als een echt familiebedrijf. Zo spreekt men op de website met trots over de historie en dat 'onze familie gegroeid is naar 300 collega's (Giesbers InstallatieGroep, z.d.). Ondanks de verkoop van de aandelen door de familie is de familie Giesbers op dit moment nog wel actief als directie, aangevuld met een CFO vanuit de TBI Holding. Het is op dit moment nog onduidelijk wanneer de familie volledig uit de organisatie zal stappen. Uit de afgenomen

interviews blijkt wel dat er een sprake zou zijn van een earn-out fase waarin de organisatie zich nu bevindt, dit is overigens niet algemeen bekend onder het personeel.

Sociaal emotionele rijkdom

Omdat GiG een familiebedrijf was waarbij er een hoge mate van Sociaal Emotionele Rijkdom (SEW) mogelijk aanwezig zou kunnen zijn en recent is overgenomen door een andere partij past GiG in dit onderzoek. Wel blijft Giesbers InstallatieGroep haar naam behouden en betreft het hier een zelfstandige dochteronderneming van de TBI-Holding.

Op basis van de literatuur waarin wordt gesteld dat enkele bepalende factoren zoals bijvoorbeeld de familienaam verwerkt in de bedrijfsnaam (Deephouse & Jaskiewicz, 2013) en het binnen de organisatie werkzaam zijn van veel familie in de organisatie (Berrone et al., 2012; Discua Cruz et al., 2012) kan aangenomen worden welke mate van sociaal emotionele rijkdom in het familiebedrijf aanwezig is. Naast de genoemde factoren zijn er ook nog de volgende factoren welke mede de mate van sociaal emotionele rijkdom kunnen inschatten zoals de bekendheid van het familiebedrijf in de regio (Berrone et al., 2012), de omgang met klanten op basis van historie (Berrone et al., 2012). En het behoudend zijn voor wat betreft ICT en invloed van buiten de organisatie (Gomez-Mejia et al., 2011). Voor Giesbers InstallatieGroep blijkt uit de afgenomen interviews en eigen kennis van de onderzoeker over de organisatie dat de mate van sociaal emotionele rijkdom hoog te noemen is. Zo heeft de familie Giesbers verschillende familieleden en aanverwanten op diverse posities in het bedrijf en heeft de familie nauwe vriendschappelijke banden met verschillende medewerkers. Ook is de familie Giesbers een bekende familie binnen de branche waarin zij werkzaam is maar zeker ook binnen de regio. Qua technologie is GiG vooruitstrevend met het ontwikkelen van nieuwe manieren van installeren en waren zij als organisatie al vroeg betrokken bij het installeren van warmtepompen waarin zij nu een marktleider zijn als installateur. Deze ontwikkelingen ontstaan vooral intern en er wordt niet tot nauwelijks samengewerkt met andere partijen om iets nieuws te ontwikkelen. Ook op ICT-gebied is Giesbers behoudend en wil men weinig hulp van buitenaf om het ICT-deel te verbeteren. Uit de interviews blijkt ook meermaals dat de familie 'in control' is, zelfs nog na de recente overname. Zo geeft een geïnterviewde aan dat er op bepaalde financiële vlakken niet geprofessionaliseerd lijkt te worden en worden nieuwe managers en directieleden vooral vanuit de eigen kennissenkring aangetrokken. Het delegeren van verantwoordelijkheden aan buitenstaanders lijkt dan ook niet echt aangemoedigd te worden wat volgens diverse onderzoekers ook een directe relatie heeft

met de Sociaal Emotionele Rijkdom (Gomez-Mejia et al., 2011; Gomez-Mejia et al., 2007; Jones et al., 2008).

De familie in de directie geeft zelf aan duidelijk geworsteld te hebben met de bedrijfsopvolging. Alhoewel de voorkeur geweest zou zijn om de organisatie binnen de familie te houden zien zij zelf geen mogelijkheden binnen de familie en zijn de financiële risico's voor de familie zo groot dat er besloten is om de organisatie in haar geheel te verkopen aan de TBI Holding. De aangenomen projecten worden jaarlijks groter en dit vormt een financieel risico geeft men aan. (Persoonlijke communicatie directie Giesbers, 2020). Rond 2006 heeft de familie Giesbers eerder haar aandelen verkocht. De familie is toen direct uit het bedrijf gestapt als directie. Uit de interviews blijkt dat de kopende partij, een investeerder, het idee had om het grootste installatiebedrijf van Nederland te realiseren. De medewerkers welke toen al werkzaam waren binnen de organisatie geven eenduidig aan dat deze investeerder 'met geld smeed'. Alles kon, alles mocht en al heel snel was duidelijk dat het niet goed ging met de organisatie. Op 7 november 2008 is de onderneming failliet verklaart. Volgens verschillende medewerkers vanuit de huidige organisatie wordt aangegeven dat na het faillissement het verzoek van het personeel aan de familie Giesbers is gedaan om het bedrijf weer opnieuw over te nemen. Hier is naar geluisterd en de familie heeft een doorstart gerealiseerd. Het grootste gedeelte van personeel is behouden na de doorstart. De familie heeft dan ook in ogen van veel werknemers het bedrijf gered blijkt uit de afgenomen interviews.

Voor de nieuwe overname van eind 2019 door TBI is in 2017 op advies van een adviesbureau een extern algemeen directeur aangesteld en vormde het directieteam met twee leden van de familie Giesbers (Edwin Boon, persoonlijke communicatie, 2020). Rond de verkoop van de aandelen aan de TBI Holding is deze directeur vervangen door een oud directielid, ook lid van de familie. Op dit moment bestaat de familie uit drie statutair directieleden, twee tweede generatie Giesbers leden en een CFO voorheen werkzaam bij een andere TBI-onderneming. De directie wordt nu aangevuld door een derde generatie directeur, zij is de dochter van een tweede generatie pensionaris en een oud-werknemer tevens persoonlijke relatie van de familie is onlangs gevraagd de rol van technisch directeur te vervullen waarmee de directie gecomplementeerd is.

Bedrijfscultuur

De respondenten bij Giesbers InstallatieGroep noemen de organisatie een echt familiebedrijf. Het is een informele organisatie. De respondent welke minder lang in dienst is dan de overige respondenten geeft aan dat de informele organisatie zorgt voor knelpunten in de groei. Er wordt vooral naar de relaties met medewerkers gekeken bij het benoemen van posities en minder naar opleiding zo geeft hij aan. Hij stelt dat de invloed van de familie enorm is en dat het personeel een enorme binding heeft met de familie Giesbers. Zelf geeft hij aan dit veel minder te voelen. De overige respondenten geven beiden aan hoe belangrijk de aanwezigheid van de familie is in de organisatie. Er lijkt een blind vertrouwen aanwezig te zijn in het kunnen van de familie Giesbers. Zo stelt een van de respondenten dat de familie echt het bedrijf aanstuurt, de familieleden bepalen wat er gebeurt en hij voelt zich daar goed en veilig bij. “Je kunt echt overal voor bij ze terecht en staan echt voor de medewerkers klaar” zo stelt hij bijvoorbeeld. De derde respondent stelt dat zodra de familie iets doet dan zie je het succes, de familie lost de problemen op welke kunnen ontstaan altijd op. De twee respondenten welke beiden lang in dienst zijn geven aan dat ze zich zeer verbonden voelen met de familie. Ze spreken ook beiden niet zozeer over de organisatie Giesbers maar vooral over de familie Giesbers waar zij voor mogen werken.

Reactie op de aangekondigde overname

De geplande overname door TBI is niet vooraf gedeeld met het personeel. Maar een zeer klein deel van de organisatie was op de hoogte van de overname tijdens de voorbereidingen hiervan. Een deel van het management werd rond de zomer van 2019 geïnformeerd door de directie en is actief betrokken bij het aanleveren van informatie en is een deel van het management ook geïnterviewd door de directie van de TBI-holding. Uit de afgenomen interviews ten behoeve van dit onderzoek blijkt dat de medewerkers wel voelden dat er wat speelde maar men was niet officieel geïnformeerd. Er kwamen veel mensen welke niet bekend waren over de vloer en er werd veel informatie gevraagd vanuit de directie aan de medewerkers. De definitieve verkoop van de organisatie in aan de TBI Holding werd medegedeeld tijdens een samenkomst met al het personeel. De reacties hierop waren verschillend. Eén van de respondenten welke zelf relatief kort in dienst is geeft aan dat er geschokt gereageerd werd door het personeel. Men was bang dat dit direct gevolgen zou hebben voor hun baan. Een andere respondent welke gaf aan dat het gevoel vooral dubbel was, enerzijds was er inderdaad de angst voor wat zou gaan komen. Hij refereert direct aan de

mislukte overname in 2006. De laatste respondent voegt hieraan toe dat men misschien wel schrok maar dat het ook niet onverwacht was. De organisatie was immers al eerder verkocht. Daarnaast lijkt er collectief een groot vertrouwen in de TBI Holding te zijn. Deze heeft aangegeven dat er weinig zou gaan veranderen en dat de familie aanbleef c.q. zelfs uitgebreid werd binnen de directie gaf enorm veel vertrouwen in een succesvolle overname. Waarom de familie het bedrijf verkocht heeft lijkt voor het personeel vrij duidelijk. ‘Ze willen het bedrijf goed achterlaten wanneer ze er mee willen stoppen’ geven twee respondenten aan. Hier wordt door een andere respondent aan toegevoegd dat er waarschijnlijk geen opvolging zou zijn binnen de familie.

Na de overname

De overname door TBI is uiteindelijk redelijk tot zeer positief ervaren. Collectief wordt door de respondenten gesteld dat het vertrouwen en geloof in de familie Giesbers zo groot is dat het personeel zich geen zorgen lijkt te maken over de toekomst. “De familie zal toch echt wel voor hen blijven zorgen” stelt een respondent. Eén Respondent, welke het minst lang in dienst is duidelijk sceptischer, hij stelt dat er wel een deel van het personeel is wat net als hij wat sceptischer is over wat de toekomst gaat brengen qua veranderingen.

Na de overname zijn er bij de organisatie een aantal collega’s wel vertrokken maar dit wordt door de respondenten niet direct aan de overname gerelateerd. Er werken al veel medewerkers erg lang binnen de organisatie, een respondent stelt dat deze ‘oude garde’ de komende tijd wel met pensioen zal gaan en ziet dat als een kans voor een frisse wind door de organisatie wanneer deze medewerkers vervangen worden. Anderzijds is hij zich ervan bewust dat deze medewerkers ook zeer veel kennis bezitten en hij ziet dit als een risico voor de toekomst. De overige twee respondenten welke het langst in dienst zijn melden dat er juist oud personeel, welke vertrokken was onder de externe directeur Edwin Boon, nu weer teruggekomen zijn omdat ze graag weer voor de familie wensen te werken. Ze zouden voornamelijk ook door de familie Giesbers benaderd zijn om terug te komen.

Veranderingen na de overname

De eerste periode na de overname lijkt er niet zoveel veranderd behalve dat de familie Giesbers weer samen de directie ging voeren. Dit zorgde zoals eerder gesteld voor rust bij de medewerkers. Een respondent geeft aan dat hij wel meer en anders zijn financiële verslaglegging moet doen richting de TBI Holding. Een ander merkt op dat de familie wel veel meer op gevoel doet dan de voorgaande directeur, die was duidelijk veel professioneler maar hij ziet dit niet als een negatief punt. Ook wordt er aangegeven dat er verder juist

werkinhoudelijk weinig tot niets veranderd is maar dat er juist alleen maar voordelen aan de overname lijken te kleven, zo is er een studiefonds voor kinderen van werknemers welke hij als mooiste nieuwe extra benoemd. Ook wordt opgemerkt op dat de familie wat minder betrokken lijkt te zijn bij de commerciële afdeling. Waar zij tot voor kort nagenoeg bij elk commercieel gesprek lijkt deze invloed af te nemen, verder is er voor hem geen verandering merkbaar.

De toekomst

Over de toekomst zijn de meningen duidelijk verdeeld. De respondent welke zoals eerder aangegeven minder lang in dienst is en minder gevoel van betrokkenheid bij de familie Giesbers lijkt te hebben geeft aan dat hij geen toekomstvisie ziet. Hij had wel verwacht dat er met de overname meer toekomstvisie zou zijn. De familie lijkt hier helemaal niet mee bezig te zijn, hij ziet zelfs een terugval qua toekomstvisie in vergelijking met de periode voor de overname. Een andere respondent geeft aan dat hij niet verwacht dat GIG zomaar als naam van de gevel gehaald zou worden, ook verwacht hij niet dat het bedrijf of delen hiervan samengevoegd zullen gaan worden met andere bedrijven binnen de TBI Holding. “We rijden gewoon in Giesbers kleuren en dat zal heus niet veranderen” zo stelt hij.

Sociale identificatie

Voor de respondenten geldt dat de twee werknemers welke het langst in dienst zijn ze zich vooral identificeren met de familie Giesbers en niet zo zeer met Giesbers InstallatieGroep, dan wel als onderdeel van TBI. Er lijkt hier een sterke vorm van groepslidmaatschap aanwezig te zijn. Wel wordt gewezen op de voordelen van TBI als in directe voordelen voor de werknemers zelf zoals een studiefonds. Geen van beide respondenten lijkt zich te beseffen dat de familie de organisatie op een bepaald moment zal verlaten. Daar tegenover spreekt de respondent welke het minst lang in dienst is meer over het bedrijf dan over de familie en spreekt hij ook meer uitgesproken over TBI als nieuwe eigenaar en de daarbij behorende kansen maar ook risico's.

Van een lagere inzet of disfunctioneel gedrag lijkt bij de respondenten geen sprake. Naast de sociale identificatie blijkt uit de antwoorden van de respondenten dat een groot deel van de organisatie zich onderdeel van de groep lijkt te voelen. De groep is dan de groep mensen welke voor de familie Giesbers werkt. Er lijkt wel een groep te zijn welke zich minder identificeert met de familie zoals bijvoorbeeld de respondent welke kort in dienst is. Deze groep werknemers lijkt net als deze respondent vooral relatief kort in dienst te zijn.

4.1.2 ETECK

Beschrijving Organisatie

In 2017 is ETECK overgenomen door Infra Capital London middels een meerderheidsbelang. In 2018 is de directie uitgebreid met twee directeuren waarbij Cees Verloop het directieteam heeft verlaten maar is samen met dhr. Jaap van Eck en de Britse investeerder nog wel medeaandeelhouder (Cees Verloop, persoonlijke communicatie, 2021). Waar Giesbers InstallatieGroep zich altijd gericht heeft op de installatietechniek in de woningbouw is ETECK door de jaren heen ontwikkeld van een sloopbedrijf naar een uiteindelijk leverancier van energie. ETECK is door de familie van Eck opgericht in 1895 als van Eck sloopwerken te Den Haag en eind jaren '90 werd Jaap van Eck, als vierde generatie in de familie, eigenaar van de organisatie nadat hij de aandelen van zijn vader en oom overgenomen heeft (Eteck, z.d.; Cees Verloop, persoonlijke communicatie, juni 2021).

Na diverse overnames en naamswijzigingen bestond rond 2007 ETECK als Forteck Energiesystemen als activiteit onder Forteck Sloop en Infra. In 2007 is Forteck Energiesystemen verdergegaan als aparte BV onder de naam ETECK. Jaap van Eck was nog altijd DGA, ook van ETECK. In 2007 is dhr. Cees Verloop als algemeen directeur toegetreden tot het directieteam en is na de verkopen van diverse bedrijfsonderdelen in 2010 medeaandeelhouder geworden. Door de komst van een nieuwe directie in 2018 als onderdeel van de gedeeltelijke verkoop van de aandelen van Jaap van Eck en het meerderheidsbelang van de investeerder is ETECK nu geen familiebedrijf meer en voldoet de organisatie hiermee aan de gestelde voorwaarden voor dit onderzoek. In 2019 behaalde ETECK een winstgevende omzet van bijna 30 miljoen zo staat omschreven op de website van ETECK. Het kantoor van ETECK is gevestigd in Den Haag na een aantal jaren in Waddinxveen gehuisvest te zijn (Eteck, 2020).

ETECK omschrijft zichzelf op haar website als een 'turnkey partner' voor andere organisaties. Zij exploiteren duurzame, collectieve en decentrale installaties waarmee warmte of koude geleverd wordt aan woningen en utiliteit. Samen met haar opdrachtgevers wordt gekozen voor een passend energieconcept waarna deze turnkey wordt opgeleverd. ETECK is werkzaam in de nieuwbouw maar ook in de bestaande bouw. Er zijn meer dan 250 projecten en 56000 verschillende aansluitingen waar ETECK contractueel aan verbonden is. ETECK is daarmee de grootste duurzame warmte-en-koude exploitant van Nederland. In 2020 kreeg

ETECK voor de negende keer op rij een FD Gazelle Award ² uitgereikt (ETECK, z.d.) en is daarmee een snelgroeiende organisatie te noemen. Naast de genoemde ontwikkeling van nieuwe WKO-installaties investeert ETECK ook in de realisatie en exploitatie van duurzame WKO systemen en kunnen zij de gerealiseerde WKO installaties (laten) onderhouden via hun afdeling assetmanagement. ETECK beschikt daarnaast over een veel particuliere klanten en hebben hiervoor een uitgebreide klantenservice beschikbaar (ETECK, z.d.).

Sociaal Emotionele Rijkdom

Ten opzichte van Giesbers InstallatieGroep lijkt de sociaal emotionele rijkdom lager en hiermee is ETECK als organisatie een interessant vergelijk voor dit onderzoek. Dat de sociaal emotionele rijkdom lager lijkt te zijn blijkt uit de structuur van de organisatie. Jaap van Eck is een vierde generatie familieondernemer en er werken naast hem geen directe familieleden meer in de organisatie. Daarnaast is de familienaam van Eck niet meer volledig in gebruik als bedrijfsnaam (Gestart als van Eck Sloopwerken, nu ETECK). Belangrijk aspect is ook dat de organisatie niet een centrale plek heeft in een gemeenschap zoals dat bij Giesbers InstallatieGroep wel het geval is. Bijna elke cv-monteur in Rotterdam kent Giesbers InstallatieGroep en veel Rotterdammers hebben een cv-installatie in hun woning welke geplaatst is door Giesbers InstallatieGroep. De Familie van Eck is gestart in Den Haag, via Rotterdam en Waddinxveen in 2021 weer in Den Haag gevestigd. Ook door de vele naamswijzigingen en verandering van de werkzaamheden is ETECK niet een bekende naam zoals andere familiebedrijven dat wel kunnen zijn.

Bedrijfscultuur

Geen van de respondenten benoemt de bedrijfscultuur direct als familiecultuur. Er wordt wel bewondering uitgesproken over de manier hoe DGA Jaap van Eck het bedrijf heeft geleid. Twee respondenten, welke beiden werkzaam geweest in de organisatie voordat ETECK ontstond, geven een duidelijk verschil aan in de oude en de nieuwe organisatie. Het oude Forteck was ondanks de overnames echt een familiebedrijf met dito gevoel. Door de afsplitsing van Forteck en het voortbestaan als ETECK is de organisatie echt veranderd benoemen zij. Forteck was vooral een aannemer welke werkte voor diverse opdrachtgevers, nu noemt men zich anno 2021 vooral een warmteleverancier en is er nog maar weinig projectmatigheid aanwezig zoals dat vroeger wel was. Toen Forteck nog naast ETECK

² De FD Gazelle award is een prijs die het Financieel Dagblad uitreikt aan de snelst groeiende bedrijven van Nederland. Het belangrijkste criterium om voor deze award in aanraking te komen is een omzet van minimaal 20% groei over een periode van drie jaar (Kakebeeke, 2021).

opereerde voelde een respondent zich ten aanzien van zijn collega's ineens een buitenbeentje toen hij voor ETECK ging werken. Dit had met name te maken met het type werkzaamheden en ook het ander type personeel wat daarbij hoorde. Met het type personeel bedoelt hij dat bij het oude Forteck vooral een doeners mentaliteit was, echt een aannemers mentaliteit. Toen ETECK ontstond werd het opleidingsniveau duidelijk hoger en werd de 'aanpakkers' mentaliteit zoals hij deze voelde bij Forteck vele malen minder. Opvallend is dat een aangeeft dat toen zij begon bij de organisatie er nog regelmatig familie van Jaap van Eck in het bedrijf zichtbaar was, dat is nu niet meer zo. Een andere respondent welke niet bij Forteck gewerkt heeft geeft nog wel aan dat enkel bij festiviteiten er nog familie van Jaap van Eck aanwezig was. Uit het interview wordt niet duidelijk in welke mate dit geweest is en hoeveel familie dit betrof ook is onduidelijk of dit nog steeds voorkwam voor de Covid-19 pandemie.

In tegenstelling tot de familie Giesbers blijkt uit de verschillende gesprekken met medewerkers van ETECK dat Jaap van Eck zich absoluut niet op de voorgrond manifesteerde. Hij was wel betrokken, kende iedereen bij naam en was samen met Cees Verloop duidelijk betrokken bij de strategie en commercie van ETECK. Hij bemoeide zich niet noemenswaardig met de 'operatie'. Een respondent benoemd dat alle managers een voorbeeld aan Jaap zouden kunnen nemen. Hij groet altijd iedereen en maakt graag een praatje. Hij benoemt wel dat dit nu na de overname echt veranderd is naar zijn gevoel. Deze respondent is tevens de enige respondent die wel echt een familiegevoel omschrijft.

Reactie op aangekondigde overname

Uit de gesprekken met verschillende werknemers van ETECK komt duidelijk naar voren dat er een heldere informatievoorziening is geweest vanuit de directie over de gewenste overname. Voor alle vier de respondenten geldt dat ze tevens wisten wat het doel was van de verkoop. Eenduidig werd geantwoord dat het de wens was om meer financiële zekerheid c.q. middelen te realiseren om zo door te kunnen groeien als organisatie. Opvallend is wel dat de twee langs in dienst zijnde respondenten beiden aangaven veel meer in detail op de hoogte gehouden te zijn. Naast dat alle respondenten op de hoogte waren benoemden drie medewerkers dat zij betrokken waren bij de overname. Na het doorvragen blijkt dat deze respondenten voornamelijk data hebben aangeleverd ten tijde van de 'due diligence' periode. Volgens de respondenten was er rondom de overname geen onrust onder het personeel. Een respondent benoemt dat er duidelijk gewerkt was aan draagvlak door iedereen op de hoogte te houden. Er werd volgens hem echt een sfeer van succes en blijven groeien om nog meer succes te hebben gecreëerd. Volgens de twee respondenten was er wel sprake van wat onrust

in de wandelgangen of aan de zogenoemde koffietafel maar betrof dit de vaste ‘klagers’ binnen de organisatie en is er nooit een echt spoor van onbegrip geweest. Net als respondent 4 wijten de overige respondenten dit aan het tijdig communiceren en het meenemen van het personeel in het gehele proces.

Na de overname

Uiteindelijk is volgens de respondenten de overname goed en rustig verlopen. Opvallens is dat de twee respondent welke werkzaam zijn bij ETECK sinds het ontstaan van ETECK duidelijk meer moeite lijken te hebben met de overname. Eén van deze respondenten geeft aan dat niet alle collega’s de uiteindelijke overname even positief hebben ervaren. Vooral de ‘oude garde’ heeft volgens haar veel moeite met de overname. Er zijn veel nieuwe (jongere) medewerkers aangetrokken en er wordt nu veel meer met vaste procedures gewerkt wat vooral de oudere garde als minder prettig zou ervaren. De andere respondent vult hierbij aan dat er nog maar weinig collega’s zouden zijn gebleven na de overname, “er lopen nu alleen nog maar mensen met korte dienstverbanden rond” stelt hij. Dit is een duidelijk punt van ergernis bij de medewerker. Uiteindelijk moet deze respondent toegeven dat er toch nog wel een stevige lijst van medewerkers van voor de overname werkzaam is. Beide respondenten welke medewerkers van het eerst moment zijn komen beiden enigszins cynisch ofwel negatief over wanneer er gesproken wordt over de periode na de overname in 2017.

Veranderingen na de overname

Direct na de overname veranderde er volgens de vier respondenten niet direct veel. Na de directiewissel in 2018 veranderde er veel meer. Er wordt benoemd dat ‘alles nu via Londen moet’, hiermee wordt verwezen naar de investeerder welke in Londen gevestigd is. Opvallend is dat de respondenten benoemen dat het opleidingsniveau sterk gestegen is. Maar vooral wordt unaniem de hogere mate van controle en verantwoording benoemt. Ook hier ventileren de respondenten welke het langst in dienst zijn een sterkere mening over dan de andere twee respondenten. Deze benoemt ook nogmaals dat collega’s veel minder betrokken zijn. Alle respondenten kunnen duidelijk veranderingen benoemen, zowel in de algemene bedrijfsvoering als in de persoonlijke werkzaamheden. Ook is bij alle respondenten duidelijk dat dit door de nieuwe eigenaar komt. Oud-directeur Cees Verloop stelt dat de impact van de investeerder op zich beperkt was maar dat ze wel bij veel punten betrokken werden dus stelt dhr. Verloop ook dat de investeerder toch wel min of meer directe invloed heeft op het managementniveau. Een respondent spreekt ook over een ‘aantal figuren’ welke ronde de

overname allemaal begonnen zijn en ook allemaal alweer zijn vertrokken. Ze pasten volgens hem dan ook niet binnen de organisatie.

De toekomst

Eén van de respondenten met een lang dienstverband geeft aan dat de verkoop van de aandelen ‘fantastisch’ is geweest voor ETECK als organisatie, “Wanneer Jaap en Cees het bedrijf nu nog zouden leiden zou uiteindelijk iedere werknemer wel vertrokken zijn”. Ze benoemt dat ze het knap vindt van Jaap van Eck en Cees Verloop dat zij voor een verkoop gekozen hebben. Voor wat betreft de toekomst van ETECK stelt een respondent dat ETECK nog wel zou voort bestaan maar het is wel een duidelijk andere organisatie geworden ten aanzien van voor de overname. Hij maakt zich merkbaar zorgen om het innovatievermogen en de slagvaardigheid van de organisatie zoals deze nu is. Hij twijfelt ook of verdere groei van ETECK als organisatie nog wel mogelijk zou zijn.

De respondenten welke beiden minder lang in dienst zijn en niet bij het oude Forteck hebben gewerkt geven aan dat de overname een goed besluit is geweest en dat het goed gaat met de organisatie. Wel benoemt een respondent wederom als enige het familiegevoel, hij vraagt zich af in hoeverre dit nog verder zal wegebben uit de organisatie. Opvallend is dat juist de respondenten welke langer in dienst zijn duidelijker sceptischer zijn over de toekomst van de organisatie ten opzichte van de andere twee respondenten.

Sociale Identificatie

Opvallend is dat de twee respondenten welke korter in dienst zijn en enkel bij ETECK gewerkt hebben aangeven dat er wel wat collega’s vertrokken zijn maar trekken dit niet direct in verband met de overname maar meer met de algemene groei van de organisatie en dat deze medewerkers bijvoorbeeld simpelweg niet bij de groei pasten, “ze waren niet de geschikte collega’s om mee door te groeien” stelt een respondent. De overige twee respondenten zijn hier ook duidelijker minder positief in. Zo stelt een van deze medewerkers van het eerste uur dat er absoluut collega’s vertrokken zijn vanwege de overname. Naast de vertrokken medewerkers zijn er volgens haar nog meerdere collega’s, welke voor de overname reeds werkzaam waren, welke nog willen vertrekken. Ze geeft zelf ook aan zich niet altijd even prettig te hebben gevoeld en heeft overwogen te vertrekken maar door verandering van haar werkzaamheden geeft ze expliciet aan het nu voorlopig wel weer naar haar zin te hebben. Maar er is duidelijk twijfel geweest bij deze respondent over het willen blijven werken voor ETECK na de overname.

De respondent welke ook al bij Forteck begonnen is geeft duidelijk aan zich eigenlijk niet meer thuis te voelen bij ETECK na de overname. Deze respondent benoemt ook stellig dat wanneer hij zijn functie nu zou zien in een vacature hij absoluut niet meer zou solliciteren. Hij is bijna pensioengerechtigd en geeft aan niet weg te willen maar spreekt meerdere malen op verschillende manieren en momenten in het gesprek zijn teleurstelling uit over zijn rol en de organisatie ETECK zoals deze nu is.

4.2 Cross-case analyse

Na de within-case analysis volgt nu de cross-case analysis waarbij de beide cases met elkaar worden vergeleken. Hierbij worden de algemene inzichten besproken welke verkregen zijn door het vergelijken van beide cases.

Uit de verschillende gesprekken blijkt dat bij de twee verschillende bedrijven de verkoop aan een andere partij anders is verlopen. Bij Giesbers InstallatieGroep is de aanstaande verkoop niet gedeeld met het personeel. Bij ETECK is het voltallige personeel vanaf de eerste dag betrokken bij, ofwel geïnformeerd over, de wens om te verkopen en het proces hiernaartoe. Bij Giesbers InstallatieGroep lijkt vooral een enorme loyaliteit en vertrouwen naar de familie Giesbers te zijn waarbij het idee lijkt te zijn dat de overname ‘wel goed komt’. Opvallend is dat de medewerker welke veel minder lang in dienst is dan de overige respondenten vele malen kritischer lijkt te zijn op de overname en de familie. Anderzijds, bij ETECK lijken juist de twee respondenten welke langer in dienst zijn meer moeite te hebben met alle veranderingen rondom de overname. Maar de overname van ETECK bevindt zich dan ook al in een verder stadium dan bij Giesbers InstallatieGroep waar de familie Giesbers momenteel nog het bedrijf leidt. Verder is opvallend te noemen dat in de gesprekken met de respondenten van Giesbers nagenoeg in elk antwoord wordt gesproken over ‘de familie’. Bij de respondenten van ETECK wordt nauwelijks tot niet gesproken over de familie maar louter over de organisatie. De ETECK-respondenten lijken veel meer betrokken te zijn bij de organisatie waar de respondenten van Giesbers InstallatieGroep juist de familie lijken te volgen. Het volgen van de familie lijkt daarbij gepaard te gaan zonder enige vorm van kritiek met uitzondering van de respondent welke minder lang in dienst is.

“Het in 2019 overgenomen Giesbers InstallatieGroep is goed geïntegreerd” staat prominent benoemd door de voorzitter van TBI Holdings BV, Bart van Breukelen in de eerste alinea van het jaarverslag 2020 van de TBI-holdings BV. Of dit daadwerkelijk zo is lijkt nog maar zeer de vraag. De familie Giesbers is gedurende dit onderzoek nog werkzaam binnen de

organisatie en het personeel lijkt afhankelijk te zijn van hun installatie in de onderneming, met name in besluitvorming en allocatie van budgetten. Uit de gesprekken met de respondenten blijkt dat men verwacht dat de familie ervoor zal zorgen dat het personeel zich geen zorgen hoeft te maken over hun baan. Saillant detail is dat kort na de verschillende gesprekken Giesbers InstallatieGroep bekend maakte de gehele serviceafdeling verkocht te hebben aan een collega TBI-organisatie. Dit houdt in dat ongeveer 30 medewerkers geacht worden om per 1 oktober 2021 elders te gaan werken. Uit de verschillende informele gesprekken welke gevoerd zijn met de betrokken collega's blijkt dat er onrust is en het vertrouwen in de familie schade heeft opgelopen bij de medewerkers. Het lijkt erop dat wellicht de familie Giesbers goed geïntegreerd is en voldoet aan de verwachtingen omtrent de TBI Holdings maar in hoeverre het personeel betrokken is bij TBI is nog maar de vraag. Uit de gesprekken met de respondenten blijkt vooral de betrokkenheid van het personeel richting de familie Giesbers.

Bij de werknemers van ETECK lijkt meer bezinning in de overname te zijn. Of deze ook daadwerkelijk geslaagd is valt niet vast te stellen en is ook niet direct relevant voor dit onderzoek. Wel is duidelijk dat de medewerkers welke het langst in dienst zijn zich niet meer prettig lijken te voelen bij de nieuwe organisatie en mogelijk zouden willen vertrekken. Vanuit de conversatietabel (bijlage 1) waarin de antwoorden van de respondenten verwerkt zijn en met elkaar zijn vergeleken ten behoeve van deze cross-case analyse is onderstaande overzichtstabel gemaakt waarin een vergelijking van de twee onderzochte overnames samengevat zijn.

Naam Bedrijf	Familienaam	Generatie	Verkocht	Reden	Werkzame familie leden
Giesbers InstallatieGroep	Giesbers	2	2019	Geen opvolging	4
ETECK	van Eck	4	2017	Financiële slagkracht	1

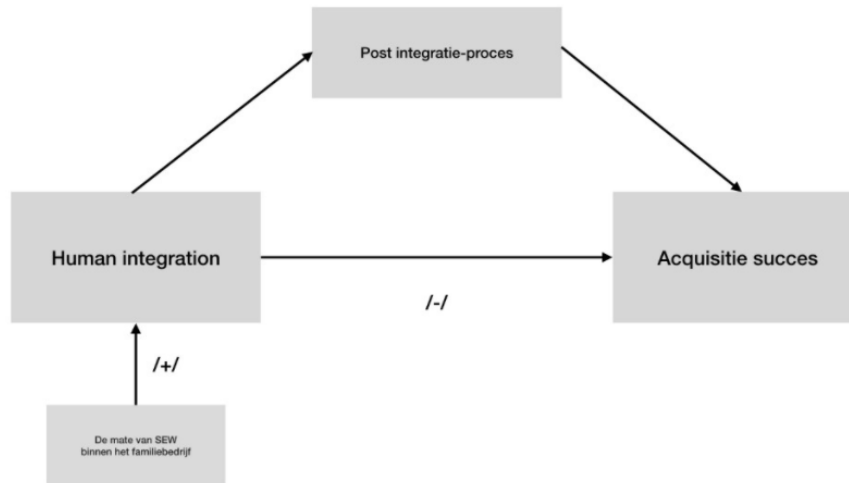
	Giesbers	ETECK
SEW oude organisatie	+++	+
Verbondheid met familie	+++	+
Verbondheid met oude organisatie	+++	++
Zorgen om overname	+/-	-
Personeel betrokken bij overname	--	+++
Veranderingen na overname	-	++
Sociale identificatie met organisatie	+/-	++
Vertrouwen in de toekomst	+/-	+
Verbondheid met nieuwe organisatie	-	++
Risico op vertek personeel	+++	+

4.3 Conclusie

De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt; *Welke invloed kan Sociaal Emotionele Rijkdom (SEW) hebben op de werknemers van een familiebedrijf bij de aankoop van een familiebedrijf.*

Uit dit onderzoek zou kunnen worden aangenomen dat hoe langer de werknemers in dienst zijn bij een familiebedrijf ze mogelijk een sterkere binding met de familie en daarmee eigenaren van de organisatie ervaren wat gepaard gaat met een groot (soms blind) vertrouwen. Uit de interviews is af te leiden dat de mate van SEW bij de vierde generatie van Eck familie meer en meer is afgenomen. De twee geïnterviewde medewerkers welke minder lang in dienst zijn dan de andere respondenten lijken anders en daarmee ook minder sterk verbonden met de oude organisatie dan de andere twee respondenten. Bij ETECK is duidelijk merkbaar dat hoe minder Jaap van Eck betrokken lijkt te zijn en hoe meer de invloed van de nieuwe organisatie merkbaar werd het werkplezier lijkt te hebben doen afnemen bij de twee respondenten welke relatief lang in dienst zijn. Bij beide organisaties is dan ook duidelijk merkbaar dat de medewerkers welke minder lang in dienst zijn en daarmee zich minder verbonden lijken te voelen met de familie van Eck dan wel familie Giesbers. Deze medewerkers lijken ook op een andere manier en met een meer open blik en misschien zelfs realistischer naar de overname en de nieuwe eigenaren te kijken.

Op basis van de interviews met de respondenten in combinatie met de verschillende literatuur over sociaal emotionele rijkdom (SEW), het integratieproces en de ook de sociale identificatie kan het aannemelijk zijn dat hoe hoger de mate van SEW binnen een organisatie is, hoe hoger de impact van een overname is voor de medewerkers, naar mate ze langer in dienst zijn en zich daarmee mogelijk nog sterker verbonden voelen met de familie. Daarmee is er een mogelijk groter risico op het negatief beïnvloeden van het succes van een overname. Dit is weergegeven in onderstaand framework.



Dat de medewerkers bij Giesbers InstallatieGroep nu nog weinig lijken te voelen bij de overname is een mogelijke aanwijzing dat juist de hoge mate van SEW en dus het vertrouwen in de familie c.q binding met de familie op het moment van de interviews juist aantoont dat de mate van SEW wel degelijk invloed heeft op de overname. Het vertrouwen in de familie en daarmee het vertrouwen in de overname dan wel het missen van enige angst of wantrouwen omtrent de toekomst is tegenstrijdig met de bestudeerde literatuur rondom acquisities.

Uit de literatuur blijkt dat bij een hoge mate van sociaal emotionele rijkdom (SEW) het aannemelijk is dat het personeel zich zeer verbonden voelt met de familie en dat men zelfs ‘family-like’ wordt (Hauck et al., 2016; Berrone et al., 2012). Bij een organisatie als Giesbers InstallatieGroep waar op voorhand gedacht werd dat er een hoge mate van SEW aanwezig zou zijn lijkt dit ook daadwerkelijk sterk aanwezig zo blijkt uit de bevindingen van de interviews. Met name de sterke binding van het personeel met de organisatie en het ‘family like’ zijn. Hierin schuilt volgens de literatuur dan ook een mogelijk risico. Waar de respondenten bij Giesbers naar mate ze langer werkzaam zijn bij de organisatie minder sceptisch lijken te worden op de overname, dit in tegenstelling tot wat Steigenberger (2017) stelt. Werknemers zouden acquisities juist als negatief en onzeker ervaren door verandering van werkprocessen, baanonzekerheid en cultuurverschillen. Het risico bestaat dat zodra de familie de organisatie zal verlaten zij ineens hun veilige gevoel alsnog kwijt zullen zijn en zich niet meer prettig zullen voelen bij de organisatie. Volgens Steigenberger & Mirc (2020) is de kans dan groot dat deze werknemers alsnog de organisatie zullen verlaten. Deze medewerkers zullen mogelijk moeite hebben zich met de nieuwe directie te identificeren en de overname alsnog als een bedreiging zien (Graebner et al., 2017). Zoals een respondent van

Giesbers InstallatieGroep welke relatief kort werkzaam is bij de organisatie stelt zou het vertrek van werknemers bij Giesbers niet per se negatief hoeven te zijn, hij verwacht dat een frisse wind juist goed zou zijn voor de organisatie. Belangrijk punt van zorg hierin is wel dat de kennis van de organisatie vooral bij werknemers zit welke lang in de organisatie werkzaam zijn. Graebner et al. (2017) benoemen dat er een kans is dat sommige werknemers ervaren dat hun kennis juist erkend wordt door TBI wat zou kunnen zorgen voor een positieve nieuwe waarde creatie.

ETECK heeft haar personeel vanaf de eerste dag betrokken bij de overname. Volgens Giessner et al. (2011) is dit essentieel voor het succes van een overname. Uit de gesprekken met de respondenten blijkt dat de medewerkers van ETECK inderdaad een gevoel van succes hebben. Ze begrijpen de reden van de overname en benoemen de overname succesvol. Waarbij een belangrijk detail is dat de twee medewerkers welke het langst in dienst zijn bij ETECK-beiden aangeven zich minder prettig te voelen bij de nieuwe organisatie en zelfs overwogen c.q. overwogen hebben om de organisatie te verlaten waarbij veel kennis verloren zou zijn. Ook zijn er bij ETECK een aantal medewerkers en kennisdragers vertrokken blijkt uit de interviews. Dit lijkt echter om een relatief laag aantal medewerkers te gaan waardoor de impact op het succes van de overname relatief laag lijkt te zijn.

Bij Giesbers InstallatieGroep is nagenoeg niemand betrokken geweest en lijkt het personeel zich niet verbonden te voelen met TBI. Daarbij stelt Knippenberg et al. (2002) dat hoe meer verbonden een werknemer zich voelt met een organisatie hoe groter de kans is dat de werknemer zal handelen in het beste belang van de organisatie. Voor veel medewerkers van Giesbers InstallatieGroep lijkt het zo te zijn dat zij zich juist verbonden voelen met de familie en niet zo zeer met de organisatie. Bij het hoogstwaarschijnlijke vertrek van de familie is het zoals reeds benoemd de vraag in hoeverre men zich nog wil verbinden met de nieuwe organisatie.

Mercer (2021) ondersteunt deze zorgen. Mercer (2021) stelt dat de belangrijkste sleutel tot succes van een overname de zorgen voor een goede focus op het betrokken personeel, voor, tijdens en na de transactie de belangrijkste sleutel op succes is. Bij Giesbers InstallatieGroep lijkt de focus niet op het personeel te liggen vanuit de familie Giesbers en niet door de overnemende partij TBI, twee jaar na de overname spreken de respondenten immers voornamelijk over de familie Giesbers en niet tot nauwelijks over TBI en de toekomst zonder de familie Giesbers.

5. Aanbevelingen en beperkingen

5.1 Praktische aanbeveling

Belangrijkste aanbeveling is om transparant te zijn over aanstaande acquisities maar vooral aandacht te hebben voor het post-integratie proces richting medewerkers. Voor Giesbers InstallatieGroep en de TBI Holdings is het voornamelijk aan te bevelen om transparant te zijn over het wel of niet vertrekken van de familie Giesbers bij de organisatie. Daarnaast is het aan te bevelen om de gevolgen van een vertrek van de familie met betrekking tot de binding van het personeel met de familie niet te onderschatten.

Voor beide overnames welke onderzocht zijn lijkt het menselijke aspect welke juist zo belangrijk is niet voldoende aandacht te krijgen. Alhoewel ETECK in het voortraject juist heel transparant is geweest is nu merkbaar dat medewerkers welke relatief lang in dienst zijn meer en meer moeite lijken te krijgen met de nieuwe organisatie, het is aannemelijk dat dit voor meerdere medewerkers bij ETECK zou kunnen gelden. Dit ondersteunt de aanbeveling om ook tijdens het post-integratie proces de medewerkers niet te vergeten.

5.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In dit onderzoek is getracht een eerste stap van de rol van de medewerkers van familiebedrijven bij acquisities in kaart te brengen in relatie met de mate van sociaal emotionele rijkdom van de organisatie. De gebleken verbanden (hoe langer in dienst, hoe meer verbonden en mogelijk meer moeite met een overname) zou in nader onderzoek nader onderzocht kunnen worden, bijvoorbeeld met behulp van kwantitatief onderzoek bij een veel bredere en grotere populatie.

Er is bij dit onderzoek omwille van de relatief korte onderzoektijd en de beperkingen door covid-19 redelijk oppervlakkig gezocht naar een verband tussen sociaal emotionele rijkdom, werknemers en acquisities. Het zou aan te bevelen zijn om juist de verbinding van werknemers met familiebedrijven verder te onderzoeken en in hoeverre dit nu daadwerkelijk anders is dan de sociale identificatie met organisaties van werknemers bij niet-familiebedrijven of bij familiebedrijven met een lagere mate van sociaal emotionele rijkdom.

Tot slot is het erg interessant om te afgeronde acquisities van familiebedrijven nader te onderzoeken. Zijn de overnames van bedrijven met een (vermoedelijke) lagere mate van

sociaal emotionele rijkdom succesvoller dan overgenomen familiebedrijven met een hogere mate van sociaal emotionele rijkdom? Het zou voor toekomstige overnames van familiebedrijven een mogelijk extra punt van aandacht kunnen zijn in het ‘due diligence’ proces.

5.3 Bijdrage aan de literatuur

In dit onderzoek is geprobeerd een bijdrage te leveren aan het onderzoek naar de sociaal emotionele rijkdom bij familiebedrijven. Er is nog een mate van onduidelijkheid over op welke manier sociaal emotionele rijkdom nu precies onderzocht moet worden en welke invloed dit nu precies heeft op ‘het familiebedrijf’ (Swab et al., 2020). Geprobeerd is om het construct sociaal emotionele rijkdom breder te bekijken dan enkel naar het bestaan van SEW en de gedragingen welke dit tot gevolg heeft bij een familiebedrijf.

De bestaande literatuur over acquisities van bedrijven benoemen duidelijk dat de menselijke factor van ongekend belang is voor het succes van een acquisitie (Birkinshaw et al., 2000; Steigenberger 2017) waarbij vooral wordt gekeken naar het belang van het behouden van personeel en de sociale identificatie van de werknemer met de (nieuwe) organisatie (Steigenberger & Mirc, 2020). Zoals eerder benoemd in dit onderzoek is er de afgelopen jaren steeds meer onderzoek gedaan naar de gedragingen van familiebedrijven ten opzichte van niet familiebedrijven. In het post acquisitie integratieproces wordt hier echter geen duidelijke aandacht aan gegeven (Steigenberger, 2017). Er wordt vooral naar de verschillende culturen gekeken naar van de verschillende organisaties bij een acquisitie waarbij het vooral gaat over grensoverschrijdende acquisities (Graebner et al., 2017).

Ook is er onderzoek gedaan naar de sociale identificatie van werknemers van een familiebedrijf (Steigenberger & Mirc, 2020). Hier is volgens Graebner et al. (2017) nog maar weinig onderzoek naar gedaan en wordt vooral naar het individu op dat moment gekeken en lijkt er geen onderscheid in de werknemers gemaakt te zijn. Waar nu de focus juist ligt op allerlei verschillende onderzoeksvelden rond acquisities lijken deze vormen van onderzoek geen focus te hebben op de bijzondere gedragingen van familiebedrijven zoals deze er wel zouden zijn volgens bijvoorbeeld Mandl (2015) en Stockmans et al. (2010). In de recente literatuur over acquisities wordt ook geen duidelijk onderscheid gemaakt tussen familiebedrijven en niet familiebedrijven hoewel er alle aanleiding is om hier juist wel onderscheid in te maken.

Door vooral naar de binding van werknemers van familiebedrijven met de familie te kijken zoals omschreven door Berrone et al., (2012) zou het succes van de sociale identificatie met een nieuwe organisatie mogelijk beter verklaard kunnen worden. Door in dit onderzoek de cohesie tussen sociaal emotionele rijkdom, post integratie en de sociale identificatie van werknemers met hun organisatie te combineren kunnen mogelijk betere beslissingen genomen worden bij een acquisitie. Ook is het mogelijk om op voorhand na te gaan of de overname van een familiebedrijf met een zeer hoge mate van sociaal emotionele rijkdom wel past bij de nieuwe organisatie.

5.3 Beperkingen

In dit onderzoek zijn twee contrasterende organisaties in min of meer gelijke branche onderzocht. Het referentiekader is hierdoor naar alle waarschijnlijkheid beperkter dan wanneer er meer contrasterende bedrijven onderzocht zouden zijn. Dit onderzoek betreft een casestudie, de generaliseerbaarheid van de resultaten van dit onderzoek zijn relatief beperkt (Gastelaars & de Leede, 1996). Daarnaast is er sprake van een vooringenomen bias doordat de onderzoeker zelf werkzaam geweest is bij Giesbers InstallatieGroep, ook ten tijde van het onderzoek. Ook heeft de onderzoeker nauw samengewerkt met ETECK. Naast dat dit een bepaalde mate van vooringenomenheid met zich meebrengt heeft dit ook juist kansen geboden. Op een eenvoudige manier is de medewerking van verschillende respondenten gekregen. Om de objectiviteit van het onderzoek zo hoog mogelijk te houden is mede daarom gekozen om ook een andere organisatie, ETECK, te onderzoeken. Ook bij ETECK is sprake van een mogelijke beperking van de objectiviteit omdat de geselecteerde medewerkers zijn aangedragen door een oud-directielid. Door de covid-19 pandemie is het ten tijde van de interviews niet mogelijk geweest om fysiek af te spreken met de respondenten. Hierdoor is in de interviews ondanks de gewenning aan digitale afspraken door de pandemie toch de kans aanwezig dat er te weinig gelet is op lichamelijke gedragingen. Daarnaast is er bij een digitaal interview sprake van een minder persoonlijke sfeer dan bij een ‘face-tot-face’ interview waarbij er een kans is dat de respondenten anders geantwoord hebben dan bij een ‘face-to-face’ interview. Ook is er door de bekendheid met de organisaties merkbaar dat de medewerkers niet allemaal even vrij waren in hun antwoorden. Vooral bij de respondenten van Giesbers InstallatieGroep leek duidelijk merkbaar dat zij hun woorden zorgvuldig kozen. Eén van de respondenten benadrukte dat hij geanonimiseerd wou worden in dit onderzoek.

Literatuurlijst

- Angwin, D. N., & Meadows, M. (2015). New Integration Strategies for Post-Acquisition Management. *Long Range Planning*, 48(4), 235–251.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.04.001>
- BDO & Rabobank. (2016). *Strategieverandering na generatiewisseling in familiebedrijven*. Erasmus Center for Family Business.
https://www.irim.eur.nl/fileadmin/centre_content/family_business/EFCB_BDO_RABO_Onderzoek_def_LR.PDF
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2018). *Business Research Methods*. Oxford University Press.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Birkinshaw, J., Bresman, H., & Håkanson, L. (2000). Managing the Post-acquisition Integration Process: How the Human Iintegration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation. *Journal of Management Studies*, 37(3), 395–425.
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00186>
- Booth, J. R., & Chua, L. (1996). Ownership dispersion, costly information, and IPO underpricing. *Journal of Financial Economics*, 41(2), 291–310.
[https://doi.org/10.1016/0304-405x\(95\)00862-9](https://doi.org/10.1016/0304-405x(95)00862-9)
- Bouwbedrijf TBI Holdings neemt Giesbers Installatie over*. (2019, 10 oktober). FD.nl.
<https://fd.nl/ondernemen/1319898/bouwbedrijf-tbi-holdings-neemt-giesbers-installatie-over#:~:text=Bouwonderneming%20TBI%20Holdings%2C%20met%20hoofdkantoor,in%20diverse%20projecten%20intensief%20samen>

- Brauer, M. (2006). What Have We Acquired and What Should We Acquire in Divestiture Research? A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 32(6), 751–785. <https://doi.org/10.1177/0149206306292879>
- Brigham, K. H., & Payne, G. T. (2019). Socioemotional Wealth (SEW): Questions on Construct Validity. *Family Business Review*, 32(4), 326–329. <https://doi.org/10.1177/0894486519889402>
- Brockhoff, G. (2014). Familiebedrijven niet altijd succesvol. *Executive Finance*. <https://executivefinance.nl/wp-content/uploads/2015/02/FC201401061.pdf>
- Brookz, Plettenberg, F., & Van Strien, S. (2019). *Overname Barometer H2-2019*. https://www.brookz.nl/files/barometers/overname_barometer_2019_h2.pdf
- Burke, P. J. (2018). *Contemporary Social Psychological Theories* (2de ed.). Amsterdam University Press.
- Campbell, K., & Jerzemowska, M. (2017). Contested takeovers of family firms and socioemotional wealth: a case study. *Baltic Journal of Management*, 12(4), 447–463. <https://doi.org/10.1108/bjm-12-2016-0277>
- Cartwright, S., & Schoenberg, R. (2006). Thirty Years of Mergers and Acquisitions Research: Recent Advances and Future Opportunities. *British Journal of Management*, 17(S1), S1–S5. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00475.x>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2017, april). *Familiebedrijven in Nederland*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2017/16/familiebedrijven-in-nederland>
- Centraal Bureau voor de statistiek. (2020, 29 oktober). *Familiebedrijven goed voor kwart bedrijfsomzet*. www.cbs.nl. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/44/familiebedrijven-goed-voor-kwart-bedrijfsomzet>

- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020, 29 oktober). *Familiebedrijven in Nederland 2015–2018*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2020/44/familiebedrijven-in-nederland-2015-2018>
- Centraal Bureau voor de Statistiek, & Schmeets, H. (2014, december). *Verschillen in sociale samenhang en welzijn tussen provincies*. Centraal Bureau voor de Statistiek. <https://www.cbs.nl/-/media/imported/documents/2014/49/verschillen-in-sociale-samenhang-en-welzijn-tussen-provincies-2012-2013.pdf?la=nl-nl>
- Chirico, F., Gómez-Mejía, L. R., Hellerstedt, K., Withers, M., & Nordqvist, M. (2019). To Merge, Sell, or Liquidate? Socioemotional Wealth, Family Control, and the Choice of Business Exit. *Journal of Management*, 46(8), 1342–1379. <https://doi.org/10.1177/0149206318818723>
- Christensen, M., Alton, R., Rising, C., & Waldeck, A. (2011). The Big Idea: The New M&A Playbook. *Harvard Business Review Clayton M. Christensen, Richard Alton, Curtis Rising, and Andrew*, 89(3), x. <https://hbr.org/2011/03/the-big-idea-the-new-ma-playbook>
- Cooper, C. L., & Finkelstein, S. (2007). *Advances in Mergers and Acquisitions, Volume 6 (Advances in Mergers and Acquisitions)*. Emerald Publishing Limited.
- De Massis, A., Audretsch, D., Uhlaner, L., & Kammerlander, N. (2017). Innovation with Limited Resources: Management Lessons from the German Mittelstand. *Journal of Product Innovation Management*, 35(1), 125–146. <https://doi.org/10.1111/jpim.12373>
- Debicki, B. J., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., Pearson, A. W., & Spencer, B. A. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 47–57. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.01.002>
- Deephouse, D. L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do Family Firms Have Better Reputations Than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity

- Theories. *Journal of Management Studies*, 50(3), 337–360.
<https://doi.org/10.1111/joms.12015>
- Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61–70. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00004.x>
- DeTienne, D. R., & Chirico, F. (2013). Exit Strategies in Family Firms: How Socioemotional Wealth Drives the Threshold of Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1297–1318. <https://doi.org/10.1111/etap.12067>
- Discua Cruz, A., Hamilton, E., & Jack, S. L. (2012). Understanding entrepreneurial cultures in family businesses: A study of family entrepreneurial teams in Honduras. *Journal of Family Business Strategy*, 3(3), 147–161. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.05.002>
- Dunn, B. (1999). The Family Factor: The Impact of Family Relationship Dynamics on Business-Owning Families during Transitions. *Family Business Review*, 12(1), 41–57. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00041.x>
- Dyer, J., Kale, P., & Singh, H. (2004). when to ally and when to acquire. *Harvard Business Review*, 109–115. https://www.researchgate.net/profile/Harbir-Singh-3/publication/8467182_When_to_Ally_When_to_Acquire/links/57b9bf2208aedfe0ec96e834/When-to-Ally-When-to-Acquire.pdf
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Energielevering en innovatie!* - Eteck. (2020, 8 september). www.eteck.nl.
<https://www.eteck.nl/nl/samenwerken-met-eteck/nieuws/energielevering-en-innovatie-scholt-energy-en-eteck-gaan-de-samenwerking-aan/>
- Erasmus Universiteit Rotterdam, Economische Faculteit, & Bergsma, M. (2003). *Betrouwbaarheid en Validiteit van Kwalitatief georiënteerde Operational Audits*.

<https://docplayer.nl/2376813-Betrouwbaarheid-en-validiteit-van-kwalitatief-georiënteerde-operational-audits.html>

ETECK. (z.d.). *Al meer dan 125 jaar zetten wij verandering in - Eteck*. www.eteck.nl. Geraadpleegd op 20 juni 2021, van <https://www.eteck.nl/nl/samenwerken-met-eteck/wij-zijn-eteck/historie/>

EY, Englisch, P., Van Hoof, P., & Groenteman, E. (2015). *Coming home or breaking free*. EY.com. <https://www.bedrijfsopvolging.nl/wp-content/uploads/2016/01/onderzoek-family-business-coming-home-or-breaking-free-pdf.pdf>

EY, Zellweger, T., Sieger, P., & Englisch, P. (2015). *Coming home or breaking free? EYGM limited*. <https://www.bedrijfsopvolging.nl/wp-content/uploads/2016/01/onderzoek-family-business-coming-home-or-breaking-free-pdf.pdf>

Familiebedrijf. (z.d.). Nyenrode. Geraadpleegd op 9 januari 2021, van <https://www.nyenrode.nl/faculteit-en-onderzoek/leerstoelen/familiebedrijven/familiebedrijf>

Family business. (2016, 5 juli). Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs - European Commission. https://ec.europa.eu/growth/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en

Gastelaars, P. E., & Leede, E. (1996). *Aspecten van bedrijfskundig onderzoek*. ServicePost.

Giesbers InstallatieGroep. (z.d.). *Over Giesbers*. Geraadpleegd op 20 juni 2021, van <https://www.giesbers.com/over-giesbers/>

Giessner, S. R., Horton, K. E., & Humborstad, S. I. W. (2016). Identity Management during Organizational Mergers: Empirical Insights and Practical Advice. *Social Issues and Policy Review*, 10(1), 47–81. <https://doi.org/10.1111/sipr.12018>

- Giessner, S. R., Ullrich, J., & Van Dick, R. (2011). Teaching & Learning Guide for: Social Identity and Corporate Mergers. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(7), 500–504. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2011.00359.x>
- Gisser, M.V. and Gonzalez, E.E. (1993), “Family businesses: a breed apart in crafting deals”, *Merger & Acquisitions*, Vol. 27 No. 5, pp. 39-44
- Gomes, E., Angwin, D. N., Weber, Y., & Yedidia Tarba, S. (2012). Critical Success Factors through the Mergers and Acquisitions Process: Revealing Pre- and Post-M&A Connections for Improved Performance. *Thunderbird International Business Review*, 55(1), 13–35. <https://doi.org/10.1002/tie.21521>
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.593320>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Gomez-Mejia, L. R., Hoskisson, R. E., Makri, M., Sirmon, D. G., & Campbell, J. (ter perse). Innovation and the preservation of socioemotional wealth in family controlled high technology firms. https://nanopdf.com/download/innovation-and-the-preservation-of-socioemotional-wealth-in-family_pdf.
- Gomez-Mejia, L. R., Patel, P. C., & Zellweger, T. M. (2015). In the Horns of the Dilemma: Socioemotional Wealth, Financial Wealth, and Acquisitions in Family Firms. *Journal of Management*, 44(4), 1369–1397. <https://doi.org/10.1177/0149206315614375>

- Graebner, M. E., & Eisenhardt, K. M. (2004). The Seller's Side of the Story: Acquisition as Courtship and Governance as Syndicate in Entrepreneurial Firm. *Administrative Science Quarterly*, 49, 366–403. <https://doi.org/10.2307/4131440>
- Graebner, M. E., Heimeriks, K. H., Huy, Q. N., & Vaara, E. (2017). The Process of Postmerger Integration: A Review and Agenda for Future Research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 1–32. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0078>
- Haleblian, J., Devers, C. E., McNamara, G., Carpenter, M. A., & Davison, R. B. (2009). Taking Stock of What We Know About Mergers and Acquisitions: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 35(3), 469–502. <https://doi.org/10.1177/0149206308330554>
- Hauck, J., Suess-Reyes, J., Beck, S., Prügl, R., & Frank, H. (2016). Measuring socioemotional wealth in family-owned and -managed firms: A validation and short form of the FIBER Scale. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 133–148. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.08.001>
- Hinge. (2019). *The M&A Guide for Professional Services Firms: Strategy, Branding and Marketing*. Hinge. <https://hingemarketing.com/library/article/the-ma-guide-for-professional-services-firms>
- Hoffmann, W., & Schaper-Rinkel, W. (2001). acquire or ally? - a strategic framework for deciding between acquisition and cooperation. *MIR: Management International Review*, 41(2), 131–159. <https://www.jstor.org/stable/40658186?seq=1>
- Hogg, M. A., & Abrams, D. (1990). *Social identity theory: Constructive and critical advances*. Springer-Verlag Publishing.
- Ibbotson, R. G. (1975a). Price performance of common stock new issues. *Journal of Financial Economics*, 2(3), 235–272. [https://doi.org/10.1016/0304-405x\(75\)90015-x](https://doi.org/10.1016/0304-405x(75)90015-x)
- Ibbotson, R. G. (1975b). Price performance of common stock new issues. *Journal of Financial Economics*, 2(3), 235–272. [https://doi.org/10.1016/0304-405x\(75\)90015-x](https://doi.org/10.1016/0304-405x(75)90015-x)

Interview met Laura Bles-Temme en Roberto Flören: RSM en het. (2019, 4 maart). RSM | AUDIT | TAX | CONSULTING.

<https://www.rsm.global/netherlands/nl/news/interview-met-laura-bles-temme-en-roberto-floren-rsm-en-het-familiebedrijf>

Jones, C. D., Makri, M., & Gomez–Mejia, L. R. (2008). Affiliate Directors and Perceived Risk Bearing in Publicly Traded, Family–Controlled Firms: The Case of Diversification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1007–1026.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00269.x>

Keakebeeke, P. (2021, 18 mei). *Criteria FD Gazellen 2021*. FD.nl.
<https://fd.nl/ondernemen/1381960/criteria-fd-gazellen-2021>

Kale, P., Singh, H., & Raman, A. (2009). don't integrate your acquisitions, partner with them. *Harvard Business Review*, December, 109–115. <https://hbr.org/2009/12/dont-integrate-your-acquisitions-partner-with-them>

Kepner, E. (1991). The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective. *Family Business Review*, 4(4), 445–461. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00445.x>

Kets De Vries, M. F. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90071-8](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90071-8)

Knippenberg, D., Knippenberg, B., Monden, L., & Lima, F. (2002). Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41(2), 233–252. <https://doi.org/10.1348/014466602760060228>

Knippenberg, D., & van Leeuwen, E. (2001). Organizational identity after a merger: Sense of continuity as the key to post-merger identification. In M. Hogg, & D. Terry (Eds.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts* (pp. 249-264). Psychology Press.

- Le Breton–Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Lees meer over Eteck - Eteck.* (z.d.). www.eteck.nl. Geraadpleegd op 4 september 2021, van <https://www.eteck.nl/nl/samenwerken-met-eteck/wij-zijn-eteck/>
- Leitterstorf, M. P., & Rau, S. B. (2014). Socioemotional wealth and IPO underpricing of family firms. *Strategic Management Journal*, 35(5), 751–760. <https://doi.org/10.1002/smj.2236>
- Litz, R. A. (1995). The Family Business: Toward Definitional Clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71–81. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00071.x>
- Mandl, I. (2015, mei). *Overview of Family Business Relevant Issues*. Austrian Institute for SME Research. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10389/attachments/1/translations>
- Matser, A., Agterhuis, D., Van den Akker, J., Hoogeboom, B., & Van Helvert, J. (2020). *KENMERKEN, KANSEN EN KNELPUNTEN IN HET FAMILIEBEDRIJF*. Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven. <https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=e03745b6-0994-41f6-a4c5-d26f1c5ee7f4&title=Kenmerken%2C%20kansen%20en%20knelpunten%20in%20het%20familiebedrijf%20.pdf>
- Matser, I. A. (2010a). Ondernemen in familiebedrijven. *WINDESHEIMREEKS KENNIS EN ONDERZOEK*. Published. https://www.researchgate.net/profile/Ilse-Matser/publication/265289603_Ondernemen_in_familiebedrijven/links/552bc09d0cf2e089a3aa67e7/Ondernemen-in-familiebedrijven.pdf
- Matser, I. A. (2010b). *Ondernemen in Familiebedrijven*. Christelijke Hogeschool Windesheim.

- Mazzola, P., Marchisio, G., & Astrachan, J. (2008). Strategic Planning in Family Business: A Powerful Developmental Tool for the Next Generation. *Family Business Review*, 21(3), 239–258. <https://doi.org/10.1177/08944865080210030106>
- Mercer, Black, J., & Murphy, K. (2021). *People Risks in M&A*. Mercer LLC.
- Michiels, A., & Molly, V. (2017). Financing Decisions in Family Businesses: A Review and Suggestions for Developing the Field. *Family Business Review*, 30(4), 369–399. <https://doi.org/10.1177/0894486517736958>
- Miller, D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2012). Is family leadership always beneficial? *Strategic Management Journal*, 34(5), 553–571. <https://doi.org/10.1002/smj.2024>
- Mortelmans, D. (2020). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Acco.
- Newbert, S., & Craig, J. B. (2017). Moving Beyond Socioemotional Wealth: Toward a Normative Theory of Decision Making in Family Business. *Family Business Review*, 30(4), 339–346. <https://doi.org/10.1177/0894486517733572>
- Ottenhof, D. (2012, 20 december). *6 redenen waarom familiebedrijven slagen*. MT/Sprout. <https://mtsprout.nl/management-leiderschap/6-redenen-waarom-familiebedrijven-slagen>
- Palland-Mulder, H. (2020). *Initiatiefnota van het lid Palland over familiebedrijven*. [zoek.officielebekendmakingen.nl. https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-35724-2.pdf](https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-35724-2.pdf)
- Pazzaglia, F., Mengoli, S., & Sapienza, E. (2013). Earnings Quality in Acquired and Nonacquired Family Firms. *Family Business Review*, 26(4), 374–386. <https://doi.org/10.1177/0894486513486343>
- Piron, B. (2021, 4 mei). *Kilian Wawoe: “Overnames zijn als Russische roulette”*. CM Web. <https://cmweb.nl/2021/05/kilian-wawoe-overnames-zijn-als-russische-roulette/>

- Plettenberg, F. (2021, 1 februari). *Grootste overnameplatform van Nederland | Brookz*.
<https://www.brookz.nl/>. <https://www.brookz.nl/barometer>
- PWC, Velthuisen, J. W., De Lange-Snijders, R., & De Nooijer, C. (2016). *Belang van familiebedrijven*. PWC. <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-belang-familiebedrijven-2016-n.pdf>
- Requejo, I., Reyes-Reina, F., Sanchez-Bueno, M. J., & Suárez-González, I. (2018). European family firms and acquisition propensity: A comprehensive analysis of the legal system's role. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 44–58.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.01.003>
- Salvato, C., Chirico, F., & Sharma, P. (2010). Understanding Exit from the founder's business in family firms. *Entrepreneurship and Family Business*, 31–85.
[https://doi.org/10.1108/s1074-7540\(2010\)0000012005](https://doi.org/10.1108/s1074-7540(2010)0000012005)
- Samuel Baixauli-Soler, J., Belda-Ruiz, M., & Sánchez-Marín, G. (2021). Socioemotional wealth and financial decisions in private family SMEs. *Journal of Business Research*, 123, 657–668. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.022>
- Schulze, W. (2016). Socio-emotional wealth and family: revisiting the connection. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 14(3), 288–297. <https://doi.org/10.1108/mrjiam-09-2016-0694>
- Schulze, W. S., & Gedajlovic, E. R. (2010). Whither Family Business? *Journal of Management Studies*, 47(2), 191–204. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00887.x>
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion Among The Directors of Private Family Firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), 179–194. <https://doi.org/10.5465/30040613>

- Stahl, G. K., & Voigt, A. (2008). Do Cultural Differences Matter in Mergers and Acquisitions? A Tentative Model and Examination. *Organization Science*, 19(1), 160–176. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0270>
- Steigenberger, N. (2016). The Challenge of Integration: A Review of the M&A Integration Literature. *International Journal of Management Reviews*, 19(4), 408–431. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12099>
- Steigenberger, N., & Mirc, N. (2019). Should I stay or should I go? Multi-focus identification and employee retention in post-acquisition integration. *Human Relations*, 73(7), 981–1009. <https://doi.org/10.1177/0018726719847521>
- Stewart, A., & Hitt, M. A. (2011). Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? *Family Business Review*, 25(1), 58–86. <https://doi.org/10.1177/0894486511421665>
- Steynberg, R. P., & Veldsman, T. H. (2011). A comprehensive, holistic people integration process for mergers and acquisitions. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1–16. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v9i1.242>
- Stockmans, A., Lybaert, N., & Voordeckers, W. (2010). Socioemotional Wealth and Earnings Management in Private Family Firms. *Family Business Review*, 23(3), 280–294. <https://doi.org/10.1177/0894486510374457>
- Straub, T. (2007). *Reasons for Frequent Failure in Mergers and Acquisitions* (2007ste ed.). Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Stuart, I., McCutcheon, D., Handfield, R., McLachlin, R., & Samson, D. (2002). Effective case research in operations management: a process perspective. *Journal of Operations Management*, 20(5), 419–433. [https://doi.org/10.1016/s0272-6963\(02\)00022-0](https://doi.org/10.1016/s0272-6963(02)00022-0)
- Swab, R. G., Sherlock, C., Markin, E., & Dibrell, C. (2020). “SEW” What Do We Know and Where Do We Go? A Review of Socioemotional Wealth and a Way Forward. *Family Business Review*, 33(4), 424–445. <https://doi.org/10.1177/0894486520961938>

- Tagiuri, & Davis. (1996a). *driecirkelmodel* [Illustratie]. <https://kennis.hlb-van-daal.nl/blog/alles-wat-je-moet-weten-over-bedrijfsopvolging-van-een-familiebedrijf>.
<https://kennis.hlb-van-daal.nl/blog/alles-wat-je-moet-weten-over-bedrijfsopvolging-van-een-familiebedrijf>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996b). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- TBI. (2019, 10 oktober). *Giesbers InstallatieGroep sluit aan bij*.
<https://www.tbi.nl/actueel/giesbers-installatiegroep-sluit-aan-bij-tbi>
- TBI. (2021, maart). *Maak de toekomst - Jaarverslag 2020*. TBI Holdings B.V.
<https://www.tbi.nl/tbi-jaarverslag-2020>
- Thompson, E. K., & Kim, C. (2020). Post-M&A Performance and Failure: Implications of Time until Deal Completion. *Sustainability*, 12(7), 2999.
<https://doi.org/10.3390/su12072999>
- Van Lanschot, TiasNimbas, & Management Team. (2012). *De waarde(n) van familiebedrijven*. van Lanschot.
https://www.erim.eur.nl/fileadmin/centre_content/family_business/EFCB_BDO_RAB_O_Onderzoek_def_LR.PDF
- Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195–219.
<https://doi.org/10.1108/01443570210414329>
- Weber, R. A., & Camerer, C. F. (2001). Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach. *SSRN Electronic Journal*, 401–415.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.276288>

Worek, M., De Massis, A., Wright, M., & Veider, V. (2018). Acquisitions, disclosed goals and firm characteristics: A content analysis of family and nonfamily firms. *Journal of Family Business Strategy*, 9(4), 250–267. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.09.003>

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications* (Herz. ed.). SAGE Publications.

Bijlage 1 – Conversatietabel interviews

		Giesbers			ETECK			
		Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4
	Leeftijd	56	45	43	49	54	50	66
	Functie	Financieel medewerker	Meet en regeltechnicus	Projectmanager	Service coordinator	Asset/Project manager	Med. Marketing & Communicatie	Kennis & Innovatiemanagement
	Opleiding	HBO niveau	MBO diploma	HBO diploma	HBO diploma	MBO niveau	MBO niveau	HTS
	Dienstjaren	3	16	18	8	8	22	21
Acq	Doel Acquisitie	Reden verkoop niet vooraf gedeeld. Heeft niet mee gewerkt aan de verkoop. Denkt aan geen opvolging	Had wel vermoedens gezien er veel onbekende mensen rondliepen ineens maar er is niets aan hem gecommuniceerd. Vermoed dat de familie het bedrijf goed wil achterlaten wanneer ze er mee willen stoppen. Daarnaast extra financiële slagkracht en zekerheid door TBI	Doel volgens medewerker 3 was dat er geen opvolging was. De familie heeft het bedrijf veilig willen stellen voor de werknemers en het voortbestaan van de organisatie	Het doel was ook duidelijk. Er was wel wat moeite met het doen van betalingen. Het doel was uiteindelijk vooral om financiële zekerheid te realiseren	Medewerker was niet op de hoogte van de details maar wist wel dat er een investeerder gezocht werd.	Het doel was om meer geld te realiseren voor financiering van de groei. Voorafgaand aan de overname moest er heel veel data opgeleverd worden. Toen liep men er wel echt tegen aan dat de organisatie best amateuristisch was. De overname zelf is wel echt samen als bedrijf gerealiseerd. Jaap van Eck was trots en blij op de overname ondanks het verkopen van zijn (familie)bedrijf.	Meer financiële middelen realiseren om verdere groei te realiseren
Acq	Betrokken	Aanleveren data	nee	nee	nee	ja, aanleveren data	ja, data aanleveren	ja medewerker geeft aan dat iedereen eigenlijk wel betrokken was met bv aanleveren van data
Acq	Op de hoogte	nee	nee	nee	ja, vanaf eerste moment	ja, maar niet over precieze constructie	ja, vanaf eerste moment	ja, vanaf eerste moment

Acq	Reactie op overname door personeel	Schrikken! Men was bang voor zijn/ haar baan. TBI heeft wel toegezegd dat er weinig zou veranderen. Zorgde voor rust	Dubbel! Bij de vorige overname in 2006 is het helemaal fout gegaan. Dit zorgt voor argwaan en wantrouwen. Deze overname gaat wel duidelijk anders dit zorgt voor wat extra vertrouwen	Men was niet echt verrast gezien er wel een eerdere overname geweest is. TBI lijkt een mooie keuze. Vertrouwen in de familie dat het nu wel goed gaat is groot.	Doordat iedereen tijdig op de hoogte was heeft de aangekondigde overname nauwelijks tot reacties geleid. Wel had de oude garde wat meer vragen, vooral over het weggeven van zeggenschap door dhr. van Eck. dit waren vooral achtergrond/ koffietafel gesprekken, is nooit echt een punt geweest.	Er was geen onrust. In de wandelgangen was wel wat negativiteit maar van de vaste klagers in de organisatie.	Medewerker geeft aan dat iedereen op de hoogte was en begrip leek te hebben. Er is geen merkbare onrust ontstaan	Er is volgens medewerkers duidelijk geweest aan bewustwording en draagvlak van de eerste momenten. Iedereen was volledig op de hoogte en niemand was uitgesproken tegen. Er werd een sfeer van succesvol zijn blijven en groei gecreëerd.
SEW	Binding met organisatie	nr 1. geeft aan weinig binding te voelen met de organisatie. Hij proeft wel heel duidelijk dat vooral de oudere garde zich uitzonderlijk verbonden voelt met familie	Werkt al lang binnen de organisatie. Voelt zich duidelijk zeer verbonden met de familie. Benoemt de 'familie' zeer veel. Vol vertrouwen in het kunnen van de familie	Enorme verbinding met de familie. Benoemt de familie in bijna elke zin, familie staat voor hem gelijk aan het bedrijf. Hij werkt niet voor een organisatie maar voor de familie. Lijkt zich niet druk te maken over de controle familie	Tegen medewerker is gezegd dat er meer mensen zouden moeten zijn met ETECK bloed zoals hij. Dit voelt hij zelf ook echt, hij is trots en blij om voor de organisatie te werken	Het was een gevoel van gelijkwaardigheid, sociale betrokkenheid, deuren stonden open voor iedereen en persoonlijke interesse voor een ieder.	zeer lang werkzaam en voelt zich enorm verbonden met ETECK. Ze heeft veel verschillende functies gehad en zichzelf op kunnen werken. De verbondenheid met elkaar is wel echt aan het veranderen de afgelopen tijd. Dat is deels ook wel te wijten aan de groei en zeker ook de corona pandemie. Maar in het begin deed men het echt samen.	Enorm, hij is van dag 1 betrokken geweest en echt technisch de grondlegger van ETECK van nu. Dit zijn eigen kennis wijsheid voelde te zich sterk dat ETECK zou slagen. Hij had altijd steun ervaren vanuit de directie

SEW	Cultuur	Echt een familiebedrijf. Informele organisatie en dit zorg voor knelpunten in de groei. Er wordt vooral gekeken naar personen en niet direct naar opleiding of posities. De invloed van de familie is enorm. Het personeel voelt zich enorm verbonden. Geïnterviewde voelt dit zelf minder.	Vindt het lastig om cultuur te duiden. Wel het gevoel dat hij mee mag bouwen aan de organisatie. Geeft ook echt de credits aan de familie. Zodra zij iets gaan doen zie je het succes. De familie lost de problemen welke kunnen ontstaan altijd op	GIG is een echt familiebedrijf. De familie stuurt het bedrijf aan. Zij bepalen wat er gedaan wordt. Je kunt echt overal voor bij ze terecht en staan voor de medewerkers klaar	bedrijf. Er werd hard gewerkt. Wanneer iets niet lukte dan werd er gekeken hoe en waarom iets fout gegaan was om daarna te verbeteren. Er was zeer veel waardering vanuit het bedrijf. Zowel qua complimenten maar ook financieel. Alle managers kunnen een voorbeeld nemen aan Jaap, hij groette altijd iedereen en maakte ook graag een praatje met iedereen. Jos merkt nu wel dat het e.e.a. veranderd is. Jaap bracht wel echt het familiegevoel naar voren, je voelde je door zijn handelen wel een beetje onderdeel van de familie. Jaap was de enige van Eck nog die zichtbaar was. Overige familie kwam wel eens een kop koffie	omschrijft de organisatie van voor de overname als zeer vriendelijk, menselijk en recht door zee. Medewerker vertelt over Jaap van Eck dat Jaap niet heel veel aanwezig was, bemoeide zich al niet heel veel meer met de lopende zaken. Hij was zondermeer wel aanwezig en beslissend op bepaalde momenten. Hij was erg goed op de hoogte, liet zich goed informeren. Bewonderenswaardig was dat hij ondanks dat hij niet veel aanwezig was wel iedereen bij naam kende. Het was voor de medewerkers ook niet meneer van Eck maar gewoon Jaap.	begonnen bij van Eck sloopwerken, een echt familiebedrijf. Uiteindelijk is men verhuist naar Rotterdam en heeft men bedrijven overgenomen, Tjaden en Bruins, beide familiebedrijven. Daarnaast zijn er nog wat kleinere familiebedrijven overgenomen. Dit is geen succes geweest. Er waren flinke verschillen qua personeel. Jaap van Eck was sinds 1996 de 4e generatie. Toen medewerker net begonnen was kwam er nog wel eens familie langs, dit is echt minder geworden. ETECK is echt een andere organisatie dan FORTECK, Forteck was vooral een aannemer welke werkte voor opdrachtgevers. ETECK is nu meer een dienstverlenende warmteleverancier gericht op particulieren. Hiermee veranderde ook wel echt het personeel.	Medewerker dit lastig beantwoordt oude Forteck echt een familiebedrijf dit gevoeld ETECK was anders onder Jaap van Eck steeds eigenaars Door de samenwerking dan de bedrijfstaal (sloop/infra) men zich bij wel een buitenbeent groep
-----	---------	---	---	--	---	--	--	---

PMI	Hoe de overname ervaren	Er is verdeeldheid denkt de medewerker. Enerzijds hangt een deel van het personeel aan het de familie met vol geloof dat het goed gaat en zal blijven gaan. Ander deel is wat sceptischer over hoe het in de toekomst zal gaan.	Voor de 'democratie' is de komst van TBI positief maar niet alle collegas zullen dit zo zien. Groot deel heeft een heilig geloof in de familie, die zal toch echt voor hen blijven zorgen. Verwijst ook naar de vorige mislukte overname	Medewerker heeft hier weinig input. Meldt vooral dat het personeel heel blij is met de familie en dat wat er in de toekomst gaat gebeuren niet als heel belangrijk gezien zou worden. De familie zorgt vast voor een uitstekende overdracht.	-Vraag niet specifiek gesteld- Wel blijkt uit het interview dat het personeel de overname niet als negatief heeft ervaren	Overname is rustig/ goed verlopen.	Collega's hebben dit volgens Relinda niet allemaal even als positief ervaren. Vooral de oudere garde heeft er volgens Relinda echt wel moeite mee. Er is veel nieuw personeel gekomen, vooral jongere mensen en er wordt nu veel meer met vaste procedures gewerkt.	Er zijn nog maar heel weinig collega's die gebleven zijn lopen alleen nu maar nieuwe mensen met kollektieve dienstverbanden rond. Dit is duidelijk een punt van ergernis bij medewerker. Wanneer we samen de collega's doornemen komen we toch tot een (finke) lijst van collega's welke wel van voor de overname werkten
-----	-------------------------	---	--	--	---	------------------------------------	---	---

PMI	Vertrokken medewerkers	Medewerker heeft hier niet echt een mening over. De oude garde zal de komende tijd wel verdwijnen en dat is volgens medewerker niet erg, een frisse wind zou prettig kunnen zijn. Anderzijds is de kennis ook wel belangrijk.	Nu de familie weer in de directie aanwezig is willen oud collega's graag terugkomen. Oud bekenden wordt ook gevraagd terug te komen. Wel is merkbaar dat er op bepaalde posities externe kennis wordt aangetrokken, dit zou de invloed van TBI zijn.	Toen de familie volledig terugkwam in de directie is juist oud personeel weer teruggehaald of teruggekomen omdat ze graag voor de familie willen werken	Er zijn wel wat collega's vertrokken maar dit heeft absoluut niets met de organisatie stelt de medewerker.	Absoluut! Er zijn collega's van het eerste uur vertrokken en er zijn nog zeker collega's op dit moment die er over nagedacht hebben om weg te gaan en medewerker verwacht dat deze collega's nog wel zullen vertrekken. medewerker wijdt dit absoluut aan de overname.	Er zijn wel wat collega's vertrokken welke gewoon simpelweg niet pasten in de nieuwe bedrijfsvoering. Dit lag vooral aan de nieuwe processen en de groei wat niet bij deze collega's pasten. Ze waren niet de geschikte collegas om mee door te groeien.	Collega's voelen zich minder prettig. Of dit anders zou zijn wanneer Cees en Jaap nog als directie het bedrijf zou leiden zou volgens medewerker uiteindelijk iedereen wel vertrokken geweest zijn, dan had het bedrijf ook niet zo kunnen groeien zoals nu. De verkoop van de aandelen is 'fantastisch' geweest voor ETECK.	Een aantal 'figuren' welke rond de overname begonnen zijn allemaal alweer vertrokken. Hier spreekt hij weer in een wij vorm. De collega's hadden vooral niet een goed niveau. Ze pasten simpelweg niet binnen ETECK.
PMI	Verandering/ Invloed	Lijkt nu niet zoveel veranderd voor de meeste collega's wel. Dit zou volgens medewerker vooral liggen aan het (voorlopig) aanblijven van de familie. Voor medewerker zelf wel qua verslaglegging naar TBI	Direct na de overname kwam de familie weer in de directie. Familie doet veel meer op gevoel, extern directeur was veel professioneler. Direct na de overname was er veel onrust. Dat de familie volledig terugkwam gaf heel veel vertrouwen aan een groot deel van het personeel. Er is dan voor nu weinig veranderd. Wel zijn er leuke extra zoals een studiefonds e.d.	Weinig veranderingen nog. Wel is voor medewerker zichtbaar dat de familie minder betrokken is bij de commerciële tak. Verder weinig veranderd volgens deze medewerker	Alles moet nu via investeringen		Net na de overname weinig veranderd. Na de directiewissel veranderde dit wel. Er werd geprofessionaliseerd. Collegas lijken wel minder betrokken. Meer rapportages en verantwoording wordt nu verwacht.	Direct na de overname weinig verandering. Langzaam aan kwam er meer bemoediging. Duidelijk wordt in het gesprek dat medewerker de nieuwe organisatie niet prettig vindt.	

PMI	Vertrokken medewerkers	Medewerker heeft hier niet echt een mening over. De oude garde zal de komende tijd wel verdwijnen en dat is volgens medewerker niet erg, een frisse wind zou prettig kunnen zijn. Anderzijds is de kennis ook wel belangrijk.	Nu de familie weer in de directie aanwezig is willen oud collega's graag terugkomen. Oud bekenden wordt ook gevraagd terug te komen. Wel is merkbaar dat er op bepaalde posities externe kennis wordt aangetrokken, dit zou de invloed van TBI zijn.	Toen de familie volledig terugkwam in de directie is juist oud personeel weer teruggehaald of teruggekomen omdat ze graag voor de familie willen werken	Er zijn wel wat collega's vertrokken maar dit heeft absoluut niets met de organisatie stelt de medewerker.	Absoluut! Er zijn collega's van het eerste uur vertrokken en er zijn nog zeker collega's op dit moment die er over nagedacht hebben om weg te gaan en medewerker verwacht dat deze collega's nog wel zullen vertrekken. medewerker wijdt dit absoluut aan de overname.	Er zijn wel wat collega's vertrokken welke gewoon simpelweg niet pasten in de nieuwe bedrijfsvoering. Dit lag vooral aan de nieuwe processen en de groei wat niet bij deze collega's pasten. Ze waren niet de geschikte collegas om mee door te groeien.	Collega's voelen zich minder prettig. Of dit anders zou zijn wanneer Cees en Jaap nog als directie het bedrijf zou leiden zou volgens medewerker uiteindelijk iedereen wel vertrokken geweest zijn, dan had het bedrijf ook niet zo kunnen groeien zoals nu. De verkoop van de aandelen is 'fantastisch' geweest voor ETECK.	Een aantal 'figuren' welke rond de overname begonnen zijn allemaal alweer vertrokken. Hier spreekt hij weer in een wij vorm. Deze collega's hadden vooral niet een goed niveau. Ze pasten simpelweg niet binnen ETECK.
PMI	Verandering/ Invloed	Lijkt nu niet zoveel veranderd voor de meeste collega's wel. Dit zou volgens medewerker vooral liggen aan het (voorlopig) aanblijven van de familie. Voor medewerker zelf wel qua verslaglegging naar TBI	Direct na de overname kwam de familie weer in de directie. Familie doet veel meer op gevoel, extern directeur was veel professioneler. Direct na de overname was er veel onrust. Dat de familie volledig terugkwam gaf heel veel vertrouwen aan een groot deel van het personeel. Er is dan voor nu weinig veranderd. Wel zijn er leuke extra zoals een studiefonds e.d.	Weinig veranderingen nog. Wel is voor medewerker zichtbaar dat de familie minder betrokken is bij de commerciële tak. Verder weinig veranderd volgens deze medewerker	Alles moet nu via investeringen		Net na de overname weinig veranderd. Na de directiewissel veranderde dit wel. Er werd geprofessionaliseerd. Collegas lijken wel minder betrokken. Meer rapportages en verantwoording wordt nu verwacht.	Direct na de overname weinig verandering. Langzaam aan kwam er meer bemoediging. Duidelijk wordt in het gesprek dat medewerker de nieuwe organisatie niet prettig vindt.	

Bijlage 2 – Samengevatte interviews

Interview 1 – GIG, 03-06-2021, Online via Microsoft Teams

- Financieel Medewerker
- Post hbo-niveau
- Okt 2018 in dienst
- 56 jaar

1) Kun je de overname beschrijven; Hoe ging deze in zijn werk? Wat was het doel van de acquisitie?

De overname verliep chaotisch. Er was flink wat achterstallig onderhoud in de financiële huishouding. Dit hebben we in proberen te halen maar dat verliep erg chaotisch. De balans sloot voor geen meter aan, het was een half afgemaakte balans. Dit moest ik voor de overname nog afmaken. Was een cruciaal onderdeel. Het was niet bekend of dit bij de familie Giesbers bekend was.

Respondent weet niet wat de motivatie was om de verkoop te doen. Zij, de familie gaf aan dat de financiële ruggengraat steeds moeilijker werd, met de komst van TBI was er meer financiële zekerheid om zo nog grotere projecten aan te kunnen gaan. Respondent denkt dat er geen kandidaten in de familie zitten. De familieleden die er werken doen graag wat ze doen en willen de directie taken nog niet overdragen denkt Respondent.

2) Ben je betrokken geweest bij de voorbereiding op de overname en hoelang heeft deze voorbereiding geduurd?

Respondent is niet betrokken geweest bij de overname, enkel zijn manager. Pas in een heel laat stadium is hij betrokken. Achteraf weet hij dat in juli 2019 het e.e.a. ging spelen. Oktober 2019 werd het bekend gemaakt aan het personeel. Het was heel geheim allemaal.

3) Kun je de bedrijfscultuur omschrijven van voor de overname? (SEW) kun je hiervan voorbeelden geven?

GiG is een echt familiebedrijf. De informele organisatie speelt een hele grote rol. Dit i.c.m. de grote groei is flink gaan knellen. Ik zag een enorme uitdaging om bij te dragen aan het beter organiseren van het bedrijf in deze groeifase.

Voorbeelden van informele organisatie; ik ben financieel medewerker, daar is er nog 1 van. Er zijn verder nog andere collega's op de afdeling maar bv. het boeken van factureren gebeurt door iemand anders. Dit is organisatorisch onjuist naar Respondent zijn mening. Hier is voor gekozen omdat deze collega zo goed en snel is.

De familie Giesbers was bij start van Respondent minder aanwezig, er was toen een externe directeur die speciaal was aangetrokken om de verdere groei te begeleiden denkt Respondent. De invloed leek toen niet zo groot. Vanaf oktober 2019 is de familie terug en nu is de invloed enorm.

Respondent heeft kort onder de externe directeur gewerkt. De medewerkersgroep is verdeeld. Een deel van het personeel was erg blij met de externe directeur en was blij met de professionalisering. Een ander deel van het personeel (het grootste deel denkt Respondent) is enorm trouw aan de familie, ook tijdens de aanwezigheid van de externe directeur. Het personeel met groot vertrouwen in de familie volgde toch de lijn van de familie, ondanks de externe directeur. Dit was voor Respondent duidelijk zichtbaar.

4) Kun je omschrijven in hoeverre jij je verbonden voelde met het bedrijf voor de overname? (SEW). Hoe uitzicht dat? Kun je voorbeelden geven

Respondent werkt nog relatief kort bij de organisatie. In basis voelt hij zich niet lekker in een informele familieorganisatie. Hij heeft altijd bij corporates gewerkt. Vooral in de sterke groeiperiode van voor de overname is het broederlijke gevoel c.q. de sfeer wel wat veranderd. Het gemeenschappelijke Giesbers gevoel is wel sterk aanwezig en zal ook zo blijven.

5) Hoe ervaarde je eventuele kritiek op de organisatie van voor de overname? (SEW)
Wat bedoel je precies?

6) Kun je beschrijven hoe het personeel reageerde op de aankondiging van de overname?

Dat was schrikken voor een hoop personeel. Men was bang voor haar baan. TBI heeft wel duidelijk gemaakt dat er niet veel zal veranderen. Respondent denkt ook dat dit zo is. Er zijn wel wat mensen vertrokken misschien vanwege de matige doorgroeimogelijkheden.

- 7) Op welke manier werd er vanuit het management gecommuniceerd over de aanstaande overname?

We werden bij elkaar geroepen in een bioscoop. Wat Respondent betreft was de boodschap wel logisch en begrijpelijk. Het was een mooi moment voor de familie om de aandelen te verkopen. Hij snapt de familie. Na de overname, wat is er veranderd de eerste maanden? En wat veranderde er daarna?

- 8) Na de overname, wat is er veranderd de eerste maanden? En wat veranderde er daarna?

Er zijn zeker zaken veranderd na de overname. Wanneer je onderdeel uitmaakt van een groot concern dan moet je ineens gaan rapporteren. Hier hadden we flink veel werk aan omdat we niet precies wisten wat we moeten aanleveren. Dit leverde veel extra werk op.

Wat wel opvalt is dat de directie beter c.q. anders is gaan communiceren. Voorbeeld hiervan zijn de duidelijke standpunten tijdens de corona pandemie. Dit hebben ze helder gecommuniceerd. Concrete voorbeelden van hoe het dan minder ging voor de overname zijn niet echt voor handen. Wel weet hij dat er vaak genoeg over andere zaken niet of niet goed gecommuniceerd werd door de familie. Het betere communiceren heeft volgens Respondent ook te maken met het aantreden van de CFO vanuit TBI, betreft een niet familielid.

- 9) Wat is er niet veranderd?

Hier heeft Respondent geen tot weinig zicht op. Hij bemoeit zich vooral met zijn eigen werk (financiën)

10) Stel het is zo dat de familie stopt nu de overname bijna afgerond is? Wat is je gevoel daarbij

De grote vraag volgens Respondent is vooral wie er dan voor in de plaats komen. Vanuit TBI zal er vast over nagedacht worden. Respondent hoopt wel dat er iemand komt die past. GiG is een 'vreemde eend in de bijt op een aantal punten' Hij verwacht dat de familie en het personeel dit wel zo wil houden. Voorbeelden; GiG wil niet aansluiten op de centrale systemen van TBI, ze zijn gespecialiseerd in een speciale branche namelijk de WKO-systemen.

Volgens Respondent is GiG nog niet aangesloten op de TBI-systemen, dit heeft volgens hem te maken met de wens van zelfstandigheid van de familie. Wordt nu volgens Respondent niet gedaan om de rust te bewaren gezien de impact van het veranderen van de systemen

Respondent zijn functie is de afgelopen jaren wel veranderd. Hij wordt steeds minder betrokken bij algemene financiële zaken, dit was voor de overname anders. Wanneer er een andere directie komt zal dit vast wel weer veranderen. Respondent is hier vrij nuchter over.

Als de familie vertrekt weet Respondent niet of dit nu echt een impact heeft op het personeel. Bij TBI zijn ze niet gek en vast slim genoeg om de juiste opvolgers aan te stellen. Hij maakt zich hier geen enkele zorgen om. Hij ziet een nieuwe directie ook wel als een mogelijke kans om verder te verbeteren. Alles moet eigenlijk wel anders, minder informeel. Heel veel interne zaken zijn simpelweg niet goed genoeg geregeld.

Voorbeeld is dat we pas sinds eind 2018 een HR-afdeling hebben! Voor die tijd was HR echt een onderbelichte zaak. Dit vindt Respondent vreemd, immers met zo'n groot bedrijf is personeel juist zo belangrijk. Ook ontbreken procesbeschrijvingen etc.

Volgens Respondent ligt dit aan de groei, er was nooit oog voor. Er werd vooral aan de voorkant gedacht aan geld verdienen, het primaire proces staat vooraan. Volgens Respondent is dit niet per se gerelateerd aan familiebedrijven.

11) Wat is er werkinhoudelijk veranderd?

Voor de overname waren er interessante plannen voor de financiële rapportage. Dit lag tijdens het overname traject helemaal stil. Nu lijkt er weer ruimte om dit op te pakken. Dat maakt het werk weer interessanter. De overname biedt wat Respondent betreft perspectief om de organisatie te verbeteren.

12) Kun je omschrijven hoe het personeel volgens jou de overname uiteindelijk ervaren heeft?

Een echt antwoord heeft Respondent hier niet op. Er wordt vooral aangegeven dat er nogal een deel is wat echt aan de familie hangt en een deel wat minder. Vooral het deel met geloof in de familie heeft niet echt een mening.

13) Er zijn vast medewerkers vertrokken de afgelopen maanden, zou je globaal kunnen beschrijven wat je weet van vertrokken collega's en wat hun beweegredenen waren?

Respondent weet van een aantal collega's die vertrokken zijn die wat 'dingen gedaan hebben die niet door de beugel konden'. Respondent wil/ kan hier geen voorbeelden van geven. De oude garde zal de komende jaren wel verdwijnen, ook qua leeftijd. Dat is niet erg want hierdoor zal een frisse nieuwe wind kunnen waaien, anderzijds nemen ze ook wel veel kennis weg.

14) Over de nieuwe organisatie, in hoeverre merk je de invloed van de 'overnemende organisatie'? (PMI/SIA)

Voor de meeste collega's lijkt er niet zoveel veranderd. Dit heeft volgens Respondent vermoedelijk te maken met het (voorlopig) aanblijven van de familie. De familie wil/ moet wel waarmaken dat de familie het geld waard is, in die fase zit de overname nu en Respondent benoemt dit als een tussenfase.

15) Hoe zie jij de toekomst met deze nieuwe organisatie? (PMI/SIA)

Hier kan Respondent geen antwoord op geven. Enerzijds is hij niet betrokken bij de toekomst etc. Anderzijds ziet hij ook geen visie voor de toekomst, dit wordt niet gedeeld.

Respondent noemt dit teleurstellend. Hij had dit echt anders verwacht. Een nieuwe directie zou hier verandering in kunnen brengen. De familie lijkt hier duidelijk niet mee bezig. Respondent benoemt dit als een hard nodige verandering. Processen lopen niet, veel houtje-touwtje processen die maar niet aangepakt worden. Het wordt daar misschien niet leuker maar het is wel nodig.

Wel zou het huidige personeel dit als vervelend kunnen zien en hierom kunnen willen vertrekken.

Interview 2 –04-06-21, Online via Microsoftteams

45 jaar

Meet en regeltechnicus

VMBO Elektrotechniek + mbo-niveau 3 servicemonteur op later leeftijd

2005

- 1) Kun je de overname beschrijven; Hoe ging deze in zijn werk? Wat was het doel van de acquisitie?

Hoe dat precies gegaan is weet Respondent niet. Het werd op een bepaald moment gedeeld aan het personeel. Een van de redenen is dat de familie die nu in de directie zit niet het eeuwige leven heeft maar wel een goede toekomst wil behouden van het bedrijf. En mede door de financiële slagkracht van TBI waarmee verdere groei mogelijk is.

- 2) Ben je betrokken geweest bij de voorbereiding op de overname en hoelang heeft deze voorbereiding geduurd?

Respondent is er helemaal niet bij betrokken geweest. Wel viel mij op dat er maanden voor de overname financiële mensen door het gebouw heen wandelden, ook Fred Giesbers was ineens heel veel aanwezig. Dit gaf al wel het idee dat er een overname aan zat te komen. Dit was mede ook te zien aan het opschalen van werk. De productie werd duidelijk verhoogd. Er leek meer omzet te moeten komen. Er gebeurde best wel van alles tijdens de naar nu blijkt overname. “Was voor mij een 1 + 1” zegt de Respondent.

Er was duidelijk merkbaar dat er goed opgeschaald werd. Het leek erop dat er meer werk werd aangenomen dan het jaar ervoor. Ja, de economie trok aan dus dat zal er ook mee te maken hebben gehad. Voor Respondent vielen alle puzzelstukjes samen. Leek voor Respondent wel duidelijk op het verhogen van de omzet t.b.v. de verkoop.

- 3) Kun je de bedrijfscultuur omschrijven van voor de overname? (SEW) kun je hiervan voorbeelden geven?

Respondent vindt het lastig om de bedrijfscultuur te beschrijven, hij geeft aan hier nooit echt over nagedacht te hebben. Respondent is begonnen bij een zusteronderneming van GiG, dat was een veel kleinere organisatie. De betrokkenheid was daar veel groter naar zijn idee. Toen werd het GiG. De familie Giesbers kocht het failliete Giesbers terug

in 2008. Er werd toen een CFO aangesteld die de organisatie klein en helder liet zijn. Na de crisis is de organisatie enorm gegroeid, door de komst van Edwin Boon als externe, nieuwe directeur, was duidelijke professionaliseren zichtbaar. Edwin was een echte directeur, heel anders dan de familie Giesbers, dat zijn veel meer ondernemers.

De familie houdt zich heel erg aan de loyale werknemers, de werknemers welke heel loyaal zijn staan 'hoger' hier luisteren ze veel meer naar en daar zijn ze een soort van 'beter' voor. Wanneer er wat is krijgen deze werknemers duidelijk meer vrijheid om zaken 'op te lossen'. Edwin Boon handelde veel professioneler. Dat Edwin samen met een deel van de familie in de directie zat was niet echt merkbaar.

- 4) Kun je omschrijven in hoeverre jij je verbonden voelde met het bedrijf voor de overname? (SEW). Hoe uitte zich dat? Kun je voorbeelden geven

Respondent voelt zich zeer verbonden met de organisatie. Hij heeft het gevoel mee te bouwen aan de onderneming. Soms gaan zaken niet helemaal zoals hij denkt dat ze zouden moeten gaan maar de familie doet het al tientallen jaren zo. Ze hebben immers de organisatie al eens verkocht, toen is het helemaal fout gegaan. De familie heeft toen de organisatie weer teruggekocht. Zodra de familie zich echt ergens fanatiek mee gaan bemoeien zie je gelijk de groei. Zij zijn echt de naam van het bedrijf, zij zijn dan ook echt het bedrijf. De familie bedoelt Respondent dan. Met name, Peter, Rene, Fred. Zodra er problemen zijn met opdrachtgevers dan lost de familie het ook echt op. Je merkt het aan opdrachtgevers, die vertrouwen toch ook op de familie. Hun woord is wel echt wat waard!

- 5) Hoe ervaarde je eventuele kritiek op de organisatie van voor de overname? (SEW)

- 6) Kun je beschrijven hoe het personeel reageerde op de aankondiging van de overname?

Het was een dubbele gedachte, de vorige overname naar een investeerder is helemaal misgegaan zoals hij al aangaf. Het personeel was daarom duidelijk argwanend over de overname en de gevolgen hiervan. Nu zit de familie nog in de organisatie. Respondent denkt

dat ze ongeveer 4 jaar in de organisatie moeten blijven. Hoe het daarna gaat is natuurlijk wel de vraag. De familie is nu heel aanwezig en actief, het zijn echte ondernemers en die kijken er toch wat anders naar.

Er was duidelijk wel angst merkbaar onder het personeel. Het werkte immers allemaal goed. De vraag was wat TBI nu zou gaan doen.

Bij de vorige overname, werd het bedrijf gelijk opgeknipt in verschillende onderdelen. Er werd zichtbaar met geld gesmeten. De overname partij was Renhard, hier werden gelijk al grappen over gemaakt door het personeel. Hardlopers zijn doodlopers bv.

Zo'n tweede overname, door TBI, gaat hetzelfde gebeuren of zoals beloofd mooiere werken binnen halen en doorgroeien. Dat werd eerder ook al wel beloofd en daarom was iedereen volgens Respondent extra sceptisch.

7) Op welke manier werd er vanuit het management gecommuniceerd over de aanstaande overname?

- Deze vraag is reeds in de introductie beantwoord --

8) Na de overname, wat is er veranderd de eerste maanden? En wat veranderde er daarna?

Direct na de overname moest Edwin Boon vertrokken, de familie kwam in vol ornaat terug in de directie. De familie doet veel meer op gevoel. Edwin Boon was duidelijk professioneler. In het begin was er veel onrust maar in elk geval bij Respondent was de rust snel weer terug. Ook bij andere collega's heeft hij echt het gevoel dat het snel weer rustig was.

Voor de oude garde in het bedrijf was blij met de terugkeer van de familie in de directie. Dit gaf zoveel vertrouwen naar het personeel. Respondent beseft dat na de earn-out fase Peter en Rene (broers) Giesbers als statutair directeuren eruit zullen stappen of niet Dewie Giesbers dan ook stopt denkt hij niet, zij zal nog wel jaren in het bedrijf blijven werken.

Wanneer de familie Giesbers eruit stapt zal er door TBI een nieuwe directeur neergezet worden. Respondent verwacht dat het familiebedrijf gevoel dan weg zal zakken. Misschien als Dewie blijft dat de familie nog wel zichtbaar blijft. Respondent geeft aan dat TBI vast haar zin wel door zal schuiven.

Er zitten veel oudere collega's die al heel lang werken voor de familie en met pensioen zullen gaan dus de familie niet zo zullen gaan missen. Overige collega's blijven vast wel doen wat ze doen. Ze zijn toch goed in hun werk denkt Respondent, anders had de familie toch wel afscheid van ze genomen.

9) Wat is er niet veranderd?

10) Wat is er werkinhoudelijk voor je veranderd?

Vlak voor de overname ben ik al heel ander werk gaan doen. Hij heeft daarom geen referentiekader.

Je merkt dat de familie nu wel een bepaalde verantwoordelijkheid heeft. Ze moeten nu rapporteren en verantwoorden wat ze voorheen zelf mochten beslissen. Je merkt dat de familie nu een meldplicht heeft. Maar zoals Respondent het ziet mogen ze nu nog wel echt zaken zelf beslissen. Bijvoorbeeld er kwam ineens een OR bij, door TBI. Voorheen was er geen OR, Respondent weet niet waarom. Nu moet het vanuit TBI wordt er aangegeven. Voorheen was het ook verplicht denkt Respondent maar besliste de familie het niet te doen.

11) Kun je omschrijven hoe het personeel volgens jou de overname heeft ervaren?

Voor de 'democratie' is de komst van TBI wel positief. Niet alle collega's zullen dat zo zien zegt Respondent na lang nadenken. Er zijn een aantal collega's die stellen dat Giesbers wel echt gekke dingen kan doen maar de familie zorgt wel altijd dat je te eten hebt, je geld krijgt, nog nooit een dag te laat. Ze zorgen goed voor je dus je doet als medewerker iets terug. Dit leeft echt onder de werknemers die langer werken bij de organisatie. Het vertrouwen is echt in de familie. Niet zozeer in de organisatie. Kijk naar de vorige overname. Dat ging helemaal fout. De familie koopt het terug tot heel veel vreugde van de collega's. En dan zie je dus wanneer de familie zich er weer mee bemoeit het bedrijf weer goed gaat draaien en iedereen een leuk centje verdient. Volgens Respondent worden de werknemers zeker niet onderbetaald.

Wanneer je hart voor de zaak hebt en je zet je in voor de zaak dan betalen ze ook goed. Of het buitensporig veel is voor werknemers dat weet Respondent niet.

12) Er zijn vast medewerkers vertrokken de afgelopen maanden, zou je globaal kunnen beschrijven wat je weet van vertrokken collega's en wat hun beweegredenen waren?

Eigenlijk niet. Juist nu de familie weer helemaal aan het roer staat zie je juist dat oud-collega's terug willen komen. Meer geld, nieuwe uitdaging maar ook door mooie beloftes van de familie. Dit bedoelt hij niet negatief. Collega's worden vooral teruggehaald op basis van kunnen maar Respondent ziet nu ook wel dat er een hoger kennisniveau wordt aangetrokken. Nu na de overname zie je niet meer alleen maar mensen doorschuiven vanuit de organisatie. Voorbeeld was al Edwin Boon, die wist echt wel hoe je een bedrijf moest leiden. Na de overname wel merkbaar dat oud bekenden worden teruggehaald. En nu ziet Respondent echt dat ze externe kennis aan het aantrekken zijn! Dit heeft volgens Respondent niet direct met de invloed van TBI te maken. TBI kan iets geroepen hebben en de familie kan daar iets uit halen. De familie is heel creatief, als ze ergens iets horen dan denken ze; dat kunnen wij ook, maar dan beter. Concrete voorbeelden heeft Respondent niet maar zo voelt het echt t.a.v. de familie.

13) Over de nieuwe organisatie, in hoeverre merk je de invloed van de 'overnemende organisatie'? (PMI/SIA)

Zeker, Respondent merkt veel. Er is ineens het studiefonds van TBI, voor de kinderen van werknemers. Dit is echt iets extra wat het personeel heeft overgehouden aan de overname. Sportschoolregeling doet Respondent niet aan mee.

T.o.v. de vorige overname is het verschil dat TBI echt ervaring heeft met het overnemen van bedrijven. De investeringsmaatschappij was alleen maar bezig met opkopen en het grootste installatiebedrijf van Nederland te worden. Wij zagen alleen maar dat ze met geld strooiden en ook de crisis van die tijd hielp natuurlijk niet mee. Wanneer er nu weer een crisis zou zijn vertrouw ik er op dat TBI ons helpt.

14) Hoe zie jij de toekomst met deze nieuwe organisatie? (PMI/SIA)

Respondent gelooft niet dat er zomaar wat samengevoegd gaat worden binnen de TBI-groep. Bijvoorbeeld het samengaan met Comfort Partners, een andere installateur in de groep. Maar zeg nooit nooit, voorlopig rijden we nog in onze eigen kleuren en naam bv.

Uiteindelijk heeft Respondent het nog goed naar zijn zin. Voelt zich gewaardeerd en ziet mogelijkheden binnen GiG. Respondent geeft aan dat er juist heel veel groeimogelijkheden zijn in de organisatie.

Interview 3 – 09-06-21, Online via Microsoft Teams. Later die dag telefonisch.

43 jaar

Sinds 2003 werkt hij bij de familie Giesbers

Projectmanager

HTS WTB

NB: deelnemer heeft aangegeven weinig tijd te hebben.

- 1) Kun je de overname beschrijven; Hoe ging deze in zijn werk? Wat was het doel van de acquisitie?

Doel van de overname was dat de familie Giesbers geen opvolging zou hebben vanuit de familie en men wil het bedrijf veiligstellen voor de toekomst, voor het bedrijf maar ook voor de werknemers.

- 2) Ben je betrokken geweest bij de voorbereiding op de overname en hoelang heeft deze voorbereiding geduurd?

Respondent is niet betrokken geweest. Hij verwacht ongeveer 6 maanden als hij nu terugdenkt aan wat hij gezien heeft toen der tijd.

- 3) Kun je de bedrijfscultuur omschrijven van voor de overname? (SEW) kun je hiervan voorbeelden geven?

Het is echt een familiebedrijf. Fred was toen algemeen directeur, aangevuld met Peter en Rene en Sonja. Zij runden het bedrijf met elkaar. Bedrijf was gericht op CV in de seriematige woningbouw.

De familie was altijd aanwezig en stuurde het bedrijf aan. Nu ook nog, de familie stuurt het bedrijf, zij zijn de leidinggevenden. Nu zijn ze dan geen enige directie meer. Cultuur? Tja, de familie zijn de leidinggevenden.

Vroeger, tot ongeveer 10 jaar geleden deed de familie echt alles zelf. Toen er groei was werd er wel een financieel en technisch directeur aangesteld. Maar ook toen was er flinke invloed.

Over de aansturing, de familie verdeelt de projecten onder de juiste projectleiders. De deur staat altijd open, je kan altijd bij de familie terecht. Maar ze willen wel alles weten wat er gebeurt.

Rene zorgt nu dat de nieuwe CFO en de Technisch directeur klaargestoomd worden omdat Rene ook wat ouder wordt en het bedrijf wel goed over wil dragen uiteindelijk.

- 4) Kun je omschrijven in hoeverre jij je verbonden voelde met het bedrijf voor de overname? (SEW). Hoe uitte zicht dat? Kun je voorbeelden geven

Respondent stelt dat je vanuit de familie, dan wel de organisatie je de projecten toebedeeld krijgt. Als er iets is staat de familie voor je klaar op alle vlakken. Als er hulp nodig is dan. Verder ben je helemaal zelf verantwoordelijk voor de projecten, dat maakt het heel erg leuk.

Alhoewel je de vrije hand hebt wil de familie als eigenaar zijnde wel precies blijven volgen hoe het gaat en blijven tot in detail betrokken. Logisch want anders moet de familie het achteraf oplossen. Respondent geeft aan veel vertrouwen te voelen van de familie. Hoe minder je van ze hoort, hoe beter het gaat.

- 5) Hoe ervaarde je eventuele kritiek op de organisatie van voor de overname? (SEW)

- Niet besproken! -

- 6) Kun je beschrijven hoe het personeel reageerde op de aankondiging van de overname?

Niet verrast! Er was al eens een verkoop geweest. Het is toen teruggekocht door de familie. Men wist wel dat er ongetwijfeld nog een keer een verkoop zou zijn. Peter en Rene zouden immers niet eeuwig in de organisatie blijven. Maar hoe, waar en wanneer dat was niet bekend.

Over de vorige overname, die is mislukt door de overname van een persoon uit Amsterdam. Die man had hele goede bedoelingen. Hij wou de grootste onafhankelijke installateur van Nederland worden. Hij haalde veel personeel binnen en echt alles kon. Salarisverhogingen, gereedschappen konden oneindig besteld worden net als alle uitjes. Hij kwam zelf met een chauffeur naar de zaak in een grote auto. Er ging veel meer geld uit dan dat erin kwam.

Respondent geeft aan dat het nu wel anders is. TBI is echt een mooi instituut, zonder winstoogmerk. Al het geld gaat terug naar de bedrijven. Dit gaat nooit meer fout.

Het is inderdaad een groot verschil met de vorige overname, dit geeft Respondent heel veel meer rust.

- 7) Op welke manier werd er vanuit het management gecommuniceerd over de aanstaande overname?

Middels een samenkomst in de bioscoop in Schiedam. TBI samen met de familie gaf een presentatie en ook werd aangekondigd dat Edwin Boon zou vertrekken.

- 8) Na de overname, wat is er veranderd de eerste maanden? En wat veranderde er daarna?

Niet veel. Je ziet dat de familie wel wat meer afstand neemt. Bijvoorbeeld bij de commerciële tak. Voorheen gingen ze nog mee naar elk inkoopgesprek. Nu eigenlijk nog maar zelden tot zover ik dat in kan schatten geeft Respondent aan. Verder is er niet zoveel veranderd eigenlijk.

- 9) Wat is er niet veranderd?

-niet behandeld door tijdsgebrek-

- 10) Wat is er werkinhoudelijk voor je veranderd?

Eigenlijk helemaal niets. Ik doe nog steeds hetzelfde.

- 11) Kun je omschrijven hoe het personeel volgens jou de overname heeft ervaren?

Respondent geeft aan eigenlijk hier niets van te weten. De familie is er nog en men is blij met de familie. Hoe en wat er in de toekomst gaat gebeuren is niet belangrijk eigenlijk. De familie zal ervoor zorgen dat wanneer ze vertrekken alles goed is overgedragen.

- 12) Er zijn vast medewerkers vertrokken de afgelopen maanden, zou je globaal kunnen beschrijven wat je weet van vertrokken collega's en wat hun beweegredenen waren?

Nee, niet echt. Er zijn vooral sinds Edwin Boon weg is juist weer collega's teruggehaald door de familie.

13) Over de nieuwe organisatie, in hoeverre merk je de invloed van de ‘overnemende organisatie’? (PMI/SIA)

- Niet behandeld -

14) Hoe zie jij de toekomst met deze nieuwe organisatie? (PMI/SIA)

- Niet behandeld –

49 jaar

Service coördinator, afd. Beheer en onderhoud

Sinds 2013 in dienst

Hbo-Lerarenopleiding

- 1) Kun je de overname beschrijven; Hoe ging deze in zijn werk? Wat was het doel van de acquisitie?

Respondent geeft aan op een nette manier geïnformeerd te zijn van de overname zelf maar was op voorhand al op de hoogte dat men bezig was met een investering. Het doel was ook duidelijk. Er was wel wat moeite met het doen van betalingen. Het doel was uiteindelijk vooral om financiële zekerheid te realiseren. Respondent vond het erg prettig om met regelmaat geïnformeerd te worden. Hij geeft aan dat het gehele bedrijf goed op de hoogte is gehouden van alle ontwikkelingen tot aan de overname zelf. Het personeel is goed begeleid in het hele traject.

- 2) Ben je betrokken geweest bij de voorbereiding op de overname en hoelang heeft deze voorbereiding geduurd?

Respondent is verder niet betrokken bij de overname. Hoelang het geduurd heeft wordt in dit interview niet duidelijk.

- 3) Kun je de bedrijfscultuur omschrijven van voor de overname? (SEW) kun je hiervan voorbeelden geven?

Echt een No-nonsens bedrijf. Er werd hard gewerkt. Wanneer iets niet lukte dan werd er gekeken hoe en waarom iets fout gegaan was om daarna te verbeteren. Er was zeer veel waardering vanuit het bedrijf. Zowel qua complimenten maar ook financieel. Hij noemt als voorbeeld dat hij een half jaar proeftijd had, uiteindelijk al halverwege die termijn een flinke opslag gekregen. Fouten mochten gemaakt worden en werd lering uitgetrokken.

Jaap van Eck was nog steeds flink betrokken maar vooral op de achtergrond. De dagelijkse leiding lag in handen van Cees Verloop. Bij alle overleggen was Jaap altijd wel aanwezig met een positieve inbreng. Had een duidelijke visie en kon dit goed overbrengen.

Alle managers kunnen een voorbeeld nemen aan Jaap, hij groette altijd iedereen en maakte ook graag een praatje met iedereen. Respondent merkt nu wel dat het e.e.a. veranderd is. Jaap bracht wel echt het familiegevoel naar voren, je voelde je door zijn handelen wel een beetje onderdeel van de familie.

Jaap was de enige van Eck nog die zichtbaar was. Overige familie kwam wel eens een kop koffiedrinken en was wel goed vertegenwoordigd bij festiviteiten.

- 4) Kun je omschrijven in hoeverre jij je verbonden voelde met het bedrijf voor de overname? (SEW). Hoe uitte zich dat? Kun je voorbeelden geven

Tegen Respondent is wel eens gezegd, we zouden meer mensen met ETECK-bloed willen hebben zoals jij dat hebt. Wanneer je je prettig en gewaardeerd voelt en je kunt samen wat bereiken dan geeft dat een enorme boost qua werksfeer. Het bedrijf was compact en klein toen ik begon, dat zorgde voor saamhorigheid.

- 5) Hoe ervaarde je eventuele kritiek op de organisatie van voor de overname? (SEW)

Vanuit de organisatie weten we echt wel wat onze ontwikkelpunten zijn. De kritiek is veelal wel terecht. Respondent geeft aan dat hij vooral spreekt vanuit zijn beleving, hij wil dit graag extra benoemen. Bij deze dus. Soms werd er wel eens wat niet goed gecommuniceerd door ETECK naar klanten/ bewoners. Het bedrijf is best wel hard gegroeid. Ook qua werkzaamheden. De klant werd hierbij wel eens vergeten. Bedrijf blijft in ontwikkeling.

Respondent geeft niet aan wat dit zelf met hem doet. Duidelijk is wel te zien aan zijn gezichtsuitdrukking en manier van spreken dat deze kritiek wel wat met hem lijkt te doen.

- 6) Kun je beschrijven hoe het personeel reageerde op de aankondiging van de overname?

Volgens Respondent heeft het niet tot nauwelijks geleid tot reacties. Iedereen was tijdig op de hoogte en is meegenomen in het gehele traject. Er werd duidelijk uitgelegd wat de ambities waren en wat daarvoor nodig was (geld). De oudere garde had wel wat meer vragen, vooral waarom Jaap van Eck zijn zeggenschap nu weggaf. Dit waren vooral achtergrond/koffietafel gesprekken en is nooit echt een punt geweest.

- 7) Op welke manier werd er vanuit het management gecommuniceerd over de aanstaande overname?

Jaap heeft heel duidelijk aangegeven waarom hij deze route van verkoop koos. Hij wou met ETECK ergens naar toe groeien en dat lukte zonder het benodigde kapitaal niet.

- 8) Na de overname, wat is er veranderd de eerste maanden? En wat veranderde er daarna?

Er is niet direct veel veranderd na de overname. De Financiële afdeling heeft wel wat meer impact gehad direct rond de overname. Wel werd er meer gevraagd met betrekking tot verantwoording van activiteiten.

De nieuwe directie welke na 1,5 jaar kwam was voor Respondent niet direct gerelateerd aan de overname. De versterking was vooral nodig vanwege de groei. Er werd in eerste instantie rond de overname gezegd dat er zo min mogelijk managementlagen zouden moeten zijn maar al zes maanden later veranderde dit. Of de nieuwe directie door de nieuwe eigenaar is gezocht een aangesteld of dat dit door Jaap van Eck geregeld is dat is niet duidelijk voor Respondent.

- 9) Wat is er niet veranderd?

-Niet specifiek behandeld- wel duidelijk dat er een flinke verandering heeft plaatsgevonden, groei, nieuwe directie etc.

- 10) Wat is er werkinhoudelijk voor je veranderd?

Voor Respondent zelf is er niet heel veel veranderd. Er zijn wel wat zaken veranderd qua financiële afhandeling. Zo deed hij voor de overname zelf de verantwoording. Dit is nu

langzaam wel verschoven naar de assetmanagers. Wat Respondent ervan vindt is zegt hij niet. Wel heeft hij meer tijd om zich te richten op de operatie en hoeft nu geen tijd te besteden aan de cijfertjes.

11) Kun je omschrijven hoe het personeel volgens jou de overname heeft ervaren?

-Vraag niet specifiek gesteld- Wel blijkt uit het interview dat het personeel de overname niet als negatief heeft ervaren volgens Respondent.

12) Er zijn vast medewerkers vertrokken de afgelopen maanden, zou je globaal kunnen beschrijven wat je weet van vertrokken collega's en wat hun beweegredenen waren?

Er zijn wel wat collega's vertrokken maar dit heeft absoluut niets met de verkoop van de organisatie stelt Respondent.

13) Over de nieuwe organisatie, in hoeverre merk je de invloed van de 'overnemende organisatie'? (PMI/SIA)

Alles moet nu via investeringsplannen via 'Londen' gaan (de investeerder). Alles moet wel echt meer en dieper uitgezocht en verantwoord worden. Het opleidingsniveau is de afgelopen tijd, zeker na de overname enorm omhoog gegaan. Ook is het personeelsbestand enorm gegroeid. Er is ook wel echt behoefte aan analyses van cijfers en data om de groei te kunnen meehelpen.

14) Hoe zie jij de toekomst met deze nieuwe organisatie? (PMI/SIA)

Respondent vraagt zich ter afsluiting vooral ook af hoe je de positieve aspecten van een familiebedrijf kunt behouden na een overname deze fijne aspecten behouden.

Asset/projectmanager

In dienst sinds 2013

54 jaar

mbo-niveau (Installatietechniek) aangevuld met extra opleidingen.

- 1) Kun je de overname beschrijven; Hoe ging deze in zijn werk? Wat was het doel van de acquisitie?

Respondent geeft aan dat hij wel opmerkte dat er gezocht werd naar een investeerder. Er werd veel data gevraagd bijvoorbeeld. Dat er een DD gaande was is geen geheim geweest. Respondent geeft aan dat niet bekend was hoe de overname er precies uit zou zien anders dat er gezocht werd naar een investeerder. Pas na de overname werd volgens Respondent duidelijk hoe de verkoop er precies uit zag en dat de meerderheid van de aandelen verkocht waren.

Dat het om een meerderheidsbelang ging was wel schrikken voor Respondent, dit had hij niet verwacht. Uiteindelijk had de overname ook meer impact dan verwacht. In eerste instantie werd geschetst dat na de overname de ‘oude’ directie zou blijven maar dit veranderde al heel snel.

- 2) Ben je betrokken geweest bij de voorbereiding op de overname en hoelang heeft deze voorbereiding geduurd?

Respondent is niet direct betrokken geweest anders dan meewerken aan het aanleveren van gevraagde data.

- 3) Kun je de bedrijfscultuur omschrijven van voor de overname? (SEW) kun je hiervan voorbeelden geven?

Respondent omschrijft de organisatie van voor de overname als zeer vriendelijk, menselijk en recht door zee. Respondent vertelt over Jaap van Eck dat Jaap niet heel veel aanwezig was, bemoeide zich al niet heel veel meer met de lopende zaken. Hij was

zondermeer wel aanwezig en beslissend op bepalende momenten. Hij was erg goed op de hoogte, liet zich goed informeren. Bewonderenswaardig was dat hij ondanks dat hij niet veel aanwezig was wel iedereen bij naam kende. Het was voor de medewerkers ook niet meneer van Eck maar gewoon Jaap.

Jaap was de enige van Eck nog in de organisatie vanaf het moment dat Respondent er kwam werken. De zoon van Jaap heeft wel eens wat werk gedaan binnen ETECK maar is nooit echt in dienst geweest meent Respondent. Of er geen opvolging zou zijn weet Respondent niet, zou ook niet passen in de bedrijfsvoering gezien de benodigde financiële middelen welke nodig geweest zijn waarom er ook een investeerder gezocht is.

- 4) Kun je omschrijven in hoeverre jij je verbonden voelde met het bedrijf voor de overname? (SEW). Hoe uitzicht dat? Kun je voorbeelden geven

Het was een gevoel van gelijkwaardigheid, sociale betrokkenheid, deuren stonden open voor iedereen en persoonlijke interesse voor eenieder.

- 5) Hoe ervaarde je eventuele kritiek op de organisatie van voor de overname? (SEW)

Er is best wel wat onzinnige kritiek geuit, overgrote deel komt van mensen welke zich benadeeld voelen en is vooral te wijten aan het gebrek van keuzevrijheid voor een energieleverancier bij een organisatie als ETECK.

Bepaalde kritieken zijn terug te voeren op de bedrijfsvoering en de groei.

- 6) Kun je beschrijven hoe het personeel reageerde op de aankondiging van de overname?

Er was geen onrust. Tuurlijk waren er wel wat collega's welke negatief reageren maar dit waren eigenlijk al wel de vaste zuurpruimen die naar alles negatief zijn. Over het algemeen is de overname goed geland. Er zou eerder wat onrust zijn gekomen door de groei en de verandering van systemen. Maar niet direct voor de overname op zich.

- 7) Op welke manier werd er vanuit het management gecommuniceerd over de aanstaande overname?

- Niet besproken –

8) Na de overname, wat is er veranderd de eerste maanden? En wat veranderde er daarna?

Volgens Respondent is er de eerste maanden na de overname eigenlijk helemaal niets veranderd. Na het aantrekken van Rard Reijken als directeur werd wel duidelijk dat Rard uit een grote organisatie kwam. Er werd anders gekeken naar de processen binnen ETECK. Dit lijkt niet vanuit de investeerders maar puur vanuit de werkwijze van Rard te komen geeft Respondent aan.

Respondent was niet echt betrokken bij de bedrijfsvoering maar vooral met het assetmanagement vanuit zijn functie.

Jaap van Eck wordt door Respondent omschreven als een gezellige man maar niet aanwezig op bijvoorbeeld de vrijdagmiddagborrels, dit vond niet iedereen even leuk.

Opleidingsniveau is na de overname enorm gestegen. Respondent geeft aan dat hij nu zo ongeveer de laagste opgeleide medewerker is. Voor de overname was er meer verschil in het opleidingsniveau.

Wat wel echt zichtbaar is dat de investeringen groter zijn geworden. Er is daarmee ook wel meer controle en verantwoording nodig.

9) Wat is er niet veranderd?

-Niet expliciet besproken-

10) Wat is er werkinhoudelijk voor je veranderd?

Voor Respondent is vooral de financiële verantwoording anders geworden. Er wordt meer verantwoording gevraagd dan voorheen.

11) Kun je omschrijven hoe het personeel volgens jou de overname heeft ervaren?

-Zie vraag 6- Overname is rustig/ goed verlopen.

12) Er zijn vast medewerkers vertrokken de afgelopen maanden, zou je globaal kunnen beschrijven wat je weet van vertrokken collega's en wat hun beweegredenen waren?

Er zijn wel wat collega's vertrokken welke gewoon simpelweg niet pasten in de nieuwe bedrijfsvoering. Dit lag vooral aan de nieuwe processen en de groei wat niet bij deze collega's pasten. Ze waren niet de geschikte collega's om mee door te groeien.

13) Over de nieuwe organisatie, in hoeverre merk je de invloed van de 'overnemende organisatie'? (PMI/SIA)

Zie vraag 8, vooral meer grotere investeringen en daarbij ook meer controle

14) Hoe zie jij de toekomst met deze nieuwe organisatie? (PMI/SIA)

-Niet besproken-

Interview 3 – ETECK, 09-07-21, Online via Microsoftteams.

50 jaar

Medewerker Marketing & communicatie

22 jaar bij de organisatie

MBO + niveau

- 1) Kun je de overname beschrijven; Hoe ging deze in zijn werk? Wat was het doel van de acquisitie?

Het doel was om meer geld te realiseren voor financiering van de groei. Voorafgaand aan de overname moest er heel veel data opgeleverd worden. Toen liep men er wel echt tegen aan dat de organisatie best amateuristisch was. De overname zelf is wel echt samen als bedrijf gerealiseerd. Jaap van Eck was trots en blij op de overname ondanks het verkopen van zijn (familie)bedrijf.

Een belangrijke vereiste/ wens van de directie (van Eck/ Verloop) was dat de overnemende partij zo min mogelijk invloed zou hebben in de organisatie. Ze wouden hun eigen identiteit bewaren en zelf keuzes kunnen maken. Er was een sterke visie bij de directie. Voor Respondent was de visie meer dan helder. Ze twijfelt wel of dit voor overige collega's allemaal even gelijk was.

- 2) Ben je betrokken geweest bij de voorbereiding op de overname en hoelang heeft deze voorbereiding geduurd?

Respondent is betrokken geweest bij de overname. Jaap van Eck heeft volgens Respondent door de ontstane band van de afgelopen jaren haar nauw betrokken bij de ontwikkelingen. Het bedrijf was klein toen het zich afsplitste van Forteck naar ETECK. Respondent is vanaf dag 1 betrokken geweest bij de organisatieontwikkeling.

Er werd Respondent uiteindelijk voor de overname zelf van alles gevraagd qua documenten voor de DD.

- 3) Kun je de bedrijfscultuur omschrijven van voor de overname? (SEW) kun je hiervan voorbeelden geven?

Respondent is begonnen bij van Eck sloopwerken, een echt familiebedrijf. Uiteindelijk is men verhuist naar Rotterdam en heeft men bedrijven overgenomen, Tjaden en Bruins, beide familiebedrijven. Daarnaast zijn er nog wat kleinere familiebedrijven overgenomen. Dit is geen succes geweest. Er waren flinke verschillen qua personeel. Toen kwam ook nog eens de economische crisis in 2008 en dat is mede de reden waarom alles mislukt is. De medewerkers zaten daarnaast niet op 1 lijn, doel was misschien niet duidelijk.

Jaap van Eck was sinds 1996 de 4^e generatie. Toen Respondent net begonnen was kwam er nog wel eens familie langs, dit is echt minder geworden.

ETECK is echt een andere organisatie dan FORTECK, Forteck was vooral een aannemer welke werkte voor opdrachtgevers. ETECK is nu meer een dienstverlenende warmteleverancier gericht op particulieren. Hiermee veranderde ook wel echt het personeel.

Er zijn nu meer denkers nodig dan doeners zoals in het verleden. Tijdens de afsplitsing van Forteck is er heel bewust gekozen welke collega's mee zouden kunnen gaan naar ETECK. Uiteindelijk zijn alle andere activiteiten van Forteck verkocht en is ETECK overgebleven.

Het opleidingsniveau is enorm gestegen de afgelopen jaren.

- 4) Kun je omschrijven in hoeverre jij je verbonden voelde met het bedrijf voor de overname? (SEW). Hoe uitleg je dat? Kun je voorbeelden geven

Respondent is zeer lang werkzaam en voelt zich enorm verbonden met ETECK. Ze heeft veel verschillende functies gehad en zichzelf op kunnen werken. De verbondenheid met elkaar is wel echt aan het veranderen de afgelopen tijd. Dat is deels ook wel te wijten aan de groei en zeker ook de corona pandemie. Maar in het begin deed men het echt samen.

- 5) Hoe ervaarde je eventuele kritiek op de organisatie van voor de overname? (SEW)

De kritiek deed echt wel wat met Respondent. Ze ziet ETECK als haar tweede thuis. Sommige kritiek was echt wel terecht maar de ongezoete kritiek op internet deed soms echt wel pijn. Ze is zelfs op een gegeven moment gestopt met lezen.

- 6) Kun je beschrijven hoe het personeel reageerde op de aankondiging van de overname?

Er is gecommuniceerd dat er naar een investeerder gezocht werd. Wat dat precies met zich mee zou brengen was in eerste instantie niet helder, dit wist men zelf ook nog niet denkt Respondent. Er is een externe partij geweest om te helpen met het zoeken van een geschikte kandidaat.

- 7) Op welke manier werd er vanuit het management gecommuniceerd over de aanstaande overname?

Respondent kan niet direct meer herinneren wanneer nu precies de overname gecommuniceerd is. Wel weet Respondent nog dat tijdens een barbecue een boekwerk werd gepresenteerd met alle feiten over de overname.

- 8) Na de overname, wat is er veranderd de eerste maanden? En wat veranderde er daarna?

Direct na de overname is voor Respondent haar gevoel helemaal niets veranderd. Collega's maakten zich er wel echt zorgen om in eerste instantie dat er iemand binnen zou komen die gelijk alles zou gaan veranderen. Na de directiewissel ongeveer een half jaar later is er wel echt van alles veranderd en vooral geprofessionaliseerd. De rapportages moesten beter, meer verantwoording moest afgelegd worden etc. Voor Respondent zelf had dit weinig impact. Respondent heeft het gevoel dat de medewerkers nu anders c.q. minder betrokken zijn. Mensen zijn afstandelijker. Er wordt nog wel echt getracht om mensen bij elkaar te betrekken door de vrijdagmiddagborrel etc. maar hier is minder animo van nog voor de coronapandemie al) voor dan voorheen. Respondent vertelt dat zeker Jaap van Eck maar ook de nieuwe directeur dit spijtig vinden en ook niet goed begrijpen dat mensen werk en privé gescheiden houden.

Rard Reijken heeft zich echt in de organisatie genesteld, voelt voor Respondent echt als een ETECK-directeur.

- 9) Wat is er niet veranderd?

10) Wat is er werkinhoudelijk voor je veranderd?

Respondent had heel veel verschillende losse taken, waaronder bijvoorbeeld HR. Dit was uiteindelijk te veel om goed te kunnen doen. Door de overname is werkinhoudelijk wel echt wat veranderd. Ze heeft het HR-gedeelte losgelaten, hier is echt iemand voor aangesteld na de overname. Haar taken zijn nu meer afgebakend.

11) Kun je omschrijven hoe het personeel volgens jou de overname heeft ervaren?

Collega's hebben dit volgens Respondent niet allemaal even als positief ervaren. Vooral de oudere garde heeft er volgens Respondent echt wel moeite mee. Er is veel nieuw personeel gekomen, vooral jongere mensen en er wordt nu veel meer met vaste procedures gewerkt.

12) Er zijn vast medewerkers vertrokken de afgelopen maanden, zou je globaal kunnen beschrijven wat je weet van vertrokken collega's en wat hun beweegredenen waren?

Absoluut! Er zijn collega's van het eerste uur vertrokken en er zijn nog zeker collega's op dit moment die erover nagedacht hebben om weg te gaan en Respondent verwacht dat deze collega's nog wel zullen vertrekken. Respondent weet dit absoluut aan de overname. Collega's voelen zich minder prettig. Of dit anders zou zijn wanneer Cees en Jaap nog als directie het bedrijf zou leiden zou volgens Respondent uiteindelijk iedereen wel vertrokken geweest zijn, dan had het bedrijf ook niet zo kunnen groeien zoals nu. De verkoop van de aandelen is 'fantastisch' geweest voor ETECK.

13) Over de nieuwe organisatie, in hoeverre merk je de invloed van de 'overnemende organisatie'? (PMI/SIA)

Vooral de Engelse termen en alle titels. Daarnaast de verdere uitbreiding van de directie zo ook nog rond deze zomer. Er is een enorm groeipotentieel.

Voor Respondent wordt nu minder betrokken bij het bedrijf dan als voorheen. Dit vindt ze duidelijk spijtig maar ze accepteert haar nieuwe rol wel en begrijpt ook goed hoe dit ontstaan is. Ze geeft aan duidelijk een knop omgezet te hebben. Recent heeft ze nog wel echt gebaald van de veranderde situatie.

14) Hoe zie jij de toekomst met deze nieuwe organisatie? (PMI/SIA)

Goed, het bedrijf gaat goed en de overname is zoals gezegd nodig en goed geweest.

Kennis & Innovatiemanager

21 jaar in dienst

HTS weg& waterbouwkunde

- 1) Kun je de overname beschrijven; Hoe ging deze in zijn werk? Wat was het doel van de acquisitie?

Respondent geeft aan dat Jaap van Eck en Cees Verloop hier vooral mee bezig geweest zijn. Wel was voor iedereen duidelijk dat er wat speelde en wat de plannen in grote lijnen waren.

- 2) Ben je betrokken geweest bij de voorbereiding op de overname en hoelang heeft deze voorbereiding geduurd?

Al het personeel is in meer of mindere betrokken geweest bij de overname met het aanleveren van cijfers of andere vormen van informatie. Eind 2016 is het e.e.a. al wel gedeeld qua informatie. Al met al heeft de hele overname ongeveer een jaar geduurd. Voor 2016 was er al onderzoek naar hoe te gaan handelen betreffende de overname. Ook hier waren de meeste collega's volgens Respondent al wel van op de hoogte.

- 3) Kun je de bedrijfscultuur omschrijven van voor de overname? (SEW) kun je hiervan voorbeelden geven?

Er was een behoorlijk verschil tussen ETECK (de start) en de andere onderdelen van Forteck voor de overname. Lag vooral op gebied van opleidingsniveau. ETECK was in de groep toen al wel echt een buitenbeentje zegt Respondent. Toen de afsplitsing definitief was werd het opleidingsniveau snel nog hoger. Verder omschrijft Respondent de sfeer als gemoedelijk.

Van Respondent zijn oude bedrijf, Bruins is behalve Respondent niemand doorgesloopt naar ETECK. Het familiegevoel was wel echt aanwezig. Dat is vanuit Forteck goed doorgesloopt richting ETECK.

Wel zijn er totaal vanuit Forteck ongeveer 15 – 20 man naar ETECK doorgegroeid, hier zijn er maar 3 of 4 van over.

- 4) Kun je omschrijven in hoeverre jij je verbonden voelde met het bedrijf voor de overname? (SEW). Hoe uitte zicht dat? Kun je voorbeelden geven

Enorm, hij is vanaf dag 1 betrokken geweest en echt technisch de grondlegger van het ETECK van nu. Door zijn eigen kennis en wijsheid voelde hij zich sterk dat ETECK zou slagen. Hij heeft altijd steun ervaren vanuit de directie. Rond 2010 zijn er wel wat externe teamleiders aangetrokken, die bleven vaak maar kort. Dat lag vooral aan Respondent zelf denkt hij. Hij was sceptisch, tegenover nieuwkomers.

- 5) Hoe ervaaarde je eventuele kritiek op de organisatie van voor de overname? (SEW)

-Niet besproken-

- 6) Kun je beschrijven hoe het personeel reageerde op de aankondiging van de overname?

Respondent moet hier lang over na denken, refereert ook aan het boekwerk wat uitgedeeld is aan het personeel. Dit boek legde het personeel uit wat er ging gebeuren en waarom.

Hij spreekt hier in wij vorm! Wij hebben uitgelegd en wij hebben besloten het geen overname maar een aandelentransactie. Dit was omdat men wou laten zien dat er niks zou veranderen. Uiteindelijk is dit toch wel gebeurd. Het zou wellicht een advies geweest zijn door de extern adviseur om het een aandelentransactie te noemen geeft Respondent aan.

Het personeel heeft ook in de vorm van een flinke waardering, afhankelijk van het aantal dienstjaren. Respondent noemt het een riante waardering. Opvallend dat de andere deelnemers dit niet benoemden.

Wel refereert Respondent aan de andere BBQ en de bijeenkomsten. Er is volgens hem duidelijk gewerkt aan bewustwording en draagvlak. Er was volgens Respondent helemaal niemand die echt uitgesproken tegen was.

Er werd echt een sfeer van succesvol zijn, blijven en groeien gecreëerd.

- 7) Op welke manier werd er vanuit het management gecommuniceerd over de aanstaande overname?

-Zie vraag 6-

- 8) Na de overname, wat is er veranderd de eerste maanden? En wat veranderde er daarna?

De eerste maanden gingen zoals bedacht was. Er veranderde inderdaad eigenlijk niets. Dit ging betrekkelijk lang zo door. Iedereen wist wel dat er wat veranderde aan de beslissingsprocessen. Respondent heeft in zijn operationele werkzaamheden niet echt wat anders hoeven doen.

Langzaam merkte Respondent wel meer bemoeienis van de nieuwe eigenaar.

Respondent geeft aan dat het groot bedrijf cultuur zijn intrede deed de afgelopen periode. Hij ziet dit niet als professionalisering, niet elke verandering heeft professionaliteit met zich meegebracht. Op de vraag of het een verrassing was dat Cees Verloop vertrok is het even stil en klinkt een bijna geëmotioneerde 'Ja'.

-- Vanaf dit moment veranderde het gesprek merkbaar. --

Respondent geeft aan een hele sterke band te hebben met Jaap van Eck. Ook al was Jaap wat minder zichtbaar. Dit vond Respondent niet altijd even prettig, de wens was er om een familiebedrijf te blijven, gezamenlijkheid was 1 van de speerpunten van Jaap van Eck. Respondent (56) heeft hem hier op aangesproken.

Over Cees nog weer, hij had het vertrek van Cees niet aan zien komen geeft hij nog een keer aan. Cees was heel prettig om mee te werken en ineens kon dat allemaal niet meer. Er kwamen steeds meer formele momenten. De informele structuur verdween met het vertrek van Cees. Je kon samen afspraken maken en dan was een afspraak een afspraak. Dit was ook met Jaap zo.

- 9) Wat is er niet veranderd?

- Zie vragen hiervoor – Volgens Respondent is eigenlijk alles veranderd.

10) Wat is er werkinhoudelijk voor je veranderd?

Er kwamen steeds meer formele processen, Respondent vindt dat niet prettig. Wanneer hij binnen de lijntjes moet kleuren voelt hij zich ongelukkig. Dit is al wel besproken met de directie dat hij die vrije rol nodig heeft. Hij is nu bijna pensioengerechtigd maar hij herhaalt dat wanneer hij die vrije rol kwijtraakt dan gaat hij eerder stoppen, hij noemt zichzelf dwars en tegendraads.

11) Kun je omschrijven hoe het personeel volgens jou de overname heeft ervaren?

Er zijn nog maar heel weinig collega's die gebleven zijn. Er lopen alleen nog maar nieuwe mensen met korte dienstverbanden rond. Dit is duidelijk een punt van ergernis bij Respondent. Wanneer we samen de collega's doornemen komen we toch tot een (flinke) lijst van collega's welke er al wel van voor de overname werkten.

12) Er zijn vast medewerkers vertrokken de afgelopen maanden, zou je globaal kunnen beschrijven wat je weet van vertrokken collega's en wat hun beweegredenen waren?

Een aantal 'figuren' welke rond de overname begonnen zijn allemaal alweer vertrokken. Hier spreekt hij weer in een wij vorm. Deze collega's hadden vooral niet een goed niveau. Ze pasten simpelweg niet binnen ETECK.

13) Over de nieuwe organisatie, in hoeverre merk je de invloed van de 'overnemende organisatie'? (PMI/SIA)

-Zie eerdere vragen-

14) Hoe zie jij de toekomst met deze nieuwe organisatie? (PMI/SIA)

ETECK zal best nog wel blijven bestaan maar het is dan wel echt een hele andere organisatie dan dat het nu is en al helemaal hoe 'zijn ETECK' is. Hij maakt zich wel

merkbaar zorgen om de innovatieve en de slagvaardigheid zoals het nu is. Verdere groei acht hij onmogelijk voor ETECK, zou niet meer noodzakelijk zijn.

Als afsluiter geeft Respondent aan dat wanneer hij nu een vacature voor het huidige ETECK zou zien zou hij niet meer solliciteren. Hij is ook hier merkbaar enigszins geëmotioneerd.