

2012•2013
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
*master in de toegepaste economische wetenschappen:
accountancy en financiering*

Masterproef
Opvolgingsproblematiek in de Limburgse familiebedrijven

Promotor :
Prof. dr. Tensie STEIJVERS

Joske Bernaerts
*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen , afstudeerrichting accountancy en financiering*

2012•2013

FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
accountancy en financiering*

Masterproef

Opvolgingsproblematiek in de Limburgse familiebedrijven

Promotor :
Prof. dr. Tensie STEIJVERS

Joske Bernaerts

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen, afstudeerrichting accountancy en financiering*

WOORD VOORAF

Deze eindverhandeling is tot stand gekomen ten einde het behalen van de graad master in de afstudeerrichting 'Toegepaste economische wetenschappen' met als afstudeerrichting 'Accountancy en Financiering'. Maar deze masterproef zou nooit op punt zijn gekomen zonder de hulp van enkele personen. Deze individuen wil ik in dit voorwoord dan ook even vernoemen.

In de eerste plaats zou ik iedereen willen bedanken die, op eender welke wijze, heeft bijgedragen tot het tot stand brengen van deze thesis. Mijn promotor, prof. dr. Tensie Steijvers verdient hier toch wel een speciaal dankwoord. Door haar kennis in dit deelgebied heeft zij mij veel kunnen bijbrengen en ondanks haar drukbezette agenda vond zij toch steeds tijd om mijn kladversies na te lezen, opbouwende kritiek te geven alsook mijn vragen te beantwoorden.

Een volgend woord van dank is gericht aan Johann Leten, gedelegeerd bestuurder van Voka. Zonder het gesprek met De heer Leten zou ik mogelijk niet begonnen zijn aan deze tweede master. Hiernaast kon ik steeds bij hem terecht voor raad en advies, gaf hij extra informatie door, wees hij op mogelijke tekortkomingen en punten van verbetering.

Verder richt ik ook nog een dankwoord aan mijn familie. Mijn vader is van begin tot einde de drijvende kracht geweest achter de schermen. Hij steunde mij bij de aanvang van dit extra masterjaar en is mij blijven motiveren en ondersteunen doorheen het ganse jaar. Door zijn kennis, expertise en netwerk heeft hij mij in contact kunnen brengen met enkele sleutelfiguren in deze thesis. Ook mijn zussen, Lotte en Floortje, hebben mij gesteund in de goede en minder goede tijden.

Tot slot zou ik mijn *vrienden en vriendinnen* willen bedanken voor de ontspanning op de juiste momenten. Hier vermeld ik Sarah Melotte in het bijzonder, zij las keer op keer weer de meest recente versie van mijn masterproef na en gaf aanwijzingen tot verbetering. Maar ook mijn vriend Sven Vandeborne heeft geduld voor me opgebracht op de cruciale momenten.

Joske Bernaerts

SAMENVATTING

Maar liefst 77% van alle organisaties in België zijn familiale ondernemingen (Lambrecht en Molly, 2011; Lievens, 2011). Hierdoor vormen zij een niet onbelangrijk onderdeel van onze samenleving. Er is dan ook al heel wat onderzoek naar gebeurd naar het reilen en zeilen van deze ondernemingen. En één van de problemen waarmee deze bedrijven vaak te kampen krijgen is de opvolgingsproblematiek. Doordat de bedrijfsleider/eigenaar vaak de oprichter is en het hem/haar bloed, zweet en tranen heeft gekost om het familiebedrijf uit de grond te stampen, is het vaak een zeer emotionele aangelegenheid om deze over te dragen (Kesner & Sebor, 1994). Voorts is uit onderzoek gebleken dat in de komende tien jaar zo een 20.000 opvolgingen per jaar zullen plaatsvinden (Lambrecht en Molly, 2011; Lambrecht en Naudts, 2007; Lievens, 2011). Deze masterproef is dan ook bedoeld om een beter inzicht te verkrijgen in de factoren die een mogelijke invloed zouden kunnen hebben op de mate waarin de bedrijfsleiders/eigenaars bezig zijn met het voorbereiden van het opvolgingsproces. In het **eerste hoofdstuk** zal de probleemstelling uiteengezet worden, gevolgd door de centrale deelvraag:

Wat houdt de Limburgse familiebedrijven tegen te beginnen aan de voorbereiding van het opvolgingsproces.

In ditzelfde hoofdstuk wordt deze centrale deelvraag opgedeeld in twee deelvragen. Hierin zullen allereerst de verschillende factoren, die een mogelijke invloed kunnen uitoefenen op de mate waarin de bedrijfsleiders bezig zijn met het plannen van de overdracht geïdentificeerd worden. Verder zal ook worden nagegaan of er sprake is van een correlatie tussen de gehanteerde leiderschapsstijl en de mate van voorbereiding. Zoals duidelijk gebleken, nemen begrippen als leiderschapsstijl, overdracht en opvolging hier een centrale plaats in. Hierna wordt verdergegaan met een kort overzicht van de gehanteerde onderzoeksmethodologie.

Vooraleer dieper wordt ingegaan op deze materie, zal in het **tweede hoofdstuk** de familiale onderneming op zich onder de loep genomen worden. Een verduidelijking van het begrip familiebedrijf vormt hierbij een startpunt. Hierna worden de unieke karakteristieken van de familiale onderneming aangehaald en vergeleken met die van de niet-familiale ondernemingen. Bij de bespreking van het familiebedrijf mocht ook het driecirkelmodel van Tagiuri en Davis niet ontbreken. Deze wordt opgevolgd door de prestatiematrix van Sharma die dit tweede hoofdstuk besluit.

Het **derde hoofdstuk** is gericht op het identificeren van de verschillende factoren die mogelijk een invloed zouden hebben op de mate waarin de bedrijfsleiders reeds bezig zijn met het plannen van de opvolging. Hier wordt begonnen met het belang van de overdrachtsplanning te benadrukken, door middel van de noodsituaties zoals bepaald door Flören (1997) en BDO (2005). Vervolgens wordt onderzocht welke factoren een invloed zouden kunnen uitoefenen en op basis hiervan worden een tiental te toetsen hypothesen opgesteld.

Een eerste mogelijk invloedrijke factor is de gehanteerde leiderschapsstijl door de bedrijfsleider/eigenaar, deze vormt ook meteen het onderwerp van één van de twee deelvragen. Hiervoor wordt het concurrerende waardenmodel van Quinn (1999) uit de doeken gedaan met hieraan gekoppeld de leiderschapsstijlen zoals geïdentificeerd door Quinn (1996). Er werd verwacht dat de bedrijfsleiders/eigenaars die hun leiderschapsstijl kenmerkten door stabiliteit of interne focus, minder snel zouden beginnen aan het voorbereiden van de overdracht van de familiale onderneming.

De verschillende overdrachtsvormen waartussen de CEO's kunnen kiezen volgden hierop. Hierbij werd ook gekeken naar de gevolgen die aan iedere keuze vasthingen. En werd verwacht dat de bedrijfsleiders/eigenaars minder snel zouden beginnen aan het plannen van de overdracht, wanneer zij de kans het grootst achtten dat het familiebedrijf zou worden overgedragen aan derden, gefusioneerd wordt met derden of geliquideerd wordt.

Ook de familiale verhoudingen werden onder de loep genomen. Hierbij werd vermoed dat wanneer er sprake was van positieve familiale verhoudingen binnen de familie zelf, dit de voorbereiding enkel ten goede zou komen. Zo zouden deze bedrijfseigenaars/leiders sneller beginnen aan de planning van het opvolgingsproces. Onder positieve familiale verhoudingen kan verstaan worden dat er een sfeer van openheid en vertrouwen heerst in de familie. De familieleden zijn in staan zeer uiteenlopende topics te bespreken zonder dat hier ernstige ruzies uit voortkomen. Met andere woorden, ook de overdracht van de familiale onderneming is binnen zulke families een bediscussieerbaar onderwerp.

De intern heersende bedrijfscultuur zou eveneens een invloed kunnen uitoefenen. Hierbij werden twee onderscheiden gemaakt. De eerste had betrekking op de mate waarin de bedrijfsleiders/eigenaar in staat waren zich te differentiëren van de familiale onderneming. De hypothese hieromtrent luidde als volgt: de bedrijfseigenaars, behorende tot de lage-differentiatie groep, zullen minder snel geneigd zijn aan de voorbereiding van de opvolging te beginnen. De mate waarin de bedrijfsleiders vertrouwen hadden in de competenties van de medewerkers werd gebruikt als basis voor de tweede opsplitsing. Er werd verwacht dat de bedrijfsleiders/eigenaars, die het succes van de onderneming vooral aan zichzelf toeschreven, minder snel aan de voorbereiding van het opvolgingsproces zouden beginnen.

Verder werd de invloed van de aanwezigheid van een traditioneel rollenpatroon in het huwelijk van de bedrijfseigenaar/leider onderzocht. Wanneer er sprake is van een traditioneel rollenpatroon, dus een duidelijke afbakening van de rollen werk en privé, zouden de CEO's minder snel beginnen aan het plannen van de overdracht.

Vervolgens is uit onderzoek (Solomon et al., 2011) gebleken dat de aanwezigheid van volwassene kinderen die beschikken over de juiste competenties zouden lijden tot het sneller beginnen aan de voorbereiding van het opvolgingsproces.

Daaropvolgend werd de pensioenperceptie van de bedrijfsleider/eigenaar nader onderzocht. De verwachting was hierbij dat wanneer de bedrijfsleider negatief tegen het pensioen aankeek en schrik had om in een zwart gat te vallen, zij minder snel aan de opvolging zouden beginnen.

Ook de levenspartner van de bedrijfsleider bleek een mogelijke rol te kunnen spelen in het opvolgingsproces. Hierbij werden er drie rollen aangeduid die een positieve invloed zouden hebben op de voorbereiding. Zo zouden de jaloeerse partner, de vertrouwenspersoon en de adviseur familiale waarden een positieve uitwerking hebben en de bedrijfsleider/eigenaar stimuleren deze problematiek aan te pakken.

Tot slot werd aanwezigheid van een actieve Raad van Bestuur of Raad van Advies onderzocht. Bij de eerstgenoemde invloed werden drie rollen. Deze laatste factor, zou de opvolgingsplanning positief beïnvloeden wanneer zij als uiterst actief bestempeld werd. Zij zouden de bedrijfseigenaar/leider erop wijzen dat er tijdig aan de overdracht gedacht moet worden.

In het **vierde hoofdstuk** staan de gevoerde regressies centraal. Hieruit kan besloten worden dat wanneer de gehanteerde leiderschapstijl gekenmerkt wordt door stabiliteit (sign. 10%), de kinderen als zeer competent gezien worden door de bedrijfsleider om zijn leiderspositie in te vullen (sign. 10%) of wanneer de RvB of RvA wel aanwezig is maar nog niet uiterst actief is (sign. 5%). Dit een positief effect heeft op de mate waarin de bedrijfsleider reeds bezig zijn met het plannen van de opvolging.

Verder bleek uit de resultaten dat de mate van voorbereiding werd tegengewerkt wanneer de kans het grootst geacht werd dat de onderneming werd overgedragen aan derden, geliquideerd of gefusioneerd met derden (sign. 1%). Of wanneer de bedrijfsleider niet in staat was zich te differentiëren van de familiale onderneming (sign. 5%). Of als de bedrijfseigenaar deel uitmaakte van een traditioneel huwelijk, waarin een duidelijk rollenpatroon naar voren kwam (sign. 1%). Of als de kinderen van de bedrijfsleider niet bestempeld werden als competent voor het opvolgen van hun leiderspositie (sign. 5%). Of wanneer de bedrijfsleider een negatieve pensioenperceptie had ontwikkeld (sign. 5%).

Wat betreft de overige onderzochte variabelen kon op basis van het onderzoek in deze masterproef geen uitspraak gedaan worden met betrekking tot hun invloed op de mate waarin de bedrijfsleiders reeds verwickeld zijn in het plannen van de opvolging.

INHOUDSOPGAVE

WOORD VOORAF

SAMENVATTING

INHOUDSOPGAVE

LIJST VAN TABELLEN

LIJST VAN FIGUREN

HOOFDSTUK 1: HET ONDERZOEKSPLAN	- 13 -
1.1 Probleemstelling	- 15 -
1.1.1 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen	- 17 -
1.1.1.1 Centrale onderzoeksvraag	- 17 -
1.1.1.2 Deelvragen	- 17 -
1.2 Onderzoeksmethodologie	- 19 -
1.2.1 Week van de bedrijfsoverdracht	- 20 -
1.2.2 Literatuurstudie.....	- 20 -
1.2.3 Verkennende interviews	- 21 -
1.2.4 Enquêtes.....	- 21 -
HOOFDSTUK 2: DE FAMILIALE ONDERNEMING.....	- 19 -
2.1 Definitie familiebedrijf.....	- 23 -
2.2 Karakteristieken familiebedrijf	- 24 -
2.2.1 Driecirkelmodel: Tagiuri en Davis	- 26 -
2.2.2 Sterke en zwakke punten familiebedrijf.....	- 27 -
2.2.3 Prestatiematrix: Sharma (2005).....	- 28 -
HOOFDSTUK 3: DE OVERDRACHT.....	- 19 -
3.1 Belang overdrachtsplanning.....	- 31 -
3.1.1 Noodsituaties (OASE).....	- 31 -
3.2 Concurrerende waardenmodel: Quinn (1999)	- 32 -
3.2.1 Leiderschapsstijlen: Quinn (1999)	- 34 -
3.3 Visie op organisatie door bedrijfseigenaars	- 36 -
3.4 Verschillende overdrachtsvormen	- 37 -
3.4.1 Hypothesevorming	- 40 -

3.5	Familiale verhoudingen	- 41 -
3.5.1	Hypothesevorming	- 43 -
3.6	Bedrijfscultuur	- 44 -
3.6.1	Hypothesevorming	- 45 -
3.7	Het huwelijk	- 47 -
3.7.1	Hypothesevorming	- 47 -
3.8	Kinderen	- 48 -
3.8.1	Hypothesevorming	- 48 -
3.9	Perceptie op het pensioen	- 49 -
3.9.1	Hypothesevorming	- 50 -
3.10	Rol van de partner in de organisatie	- 51 -
3.10.1	Hypothesevorming	- 53 -
3.11	Actieve Raad van Bestuur/Advies.....	- 54 -
3.11.1	Hypothesevorming	- 56 -
3.12	Fiscale problematiek	- 57 -
3.12.1	Schenkingsrechten	- 57 -
3.12.2	Successierechten	- 59 -
3.13	Overzicht hypothesen.....	- 60 -
	HOOFDSTUK 4: EMPIRISCHE ONDERZOEK.....	- 19 -
4.1	Onderzoeksmethodologie	- 63 -
4.1.1	Interviews	- 63 -
4.1.2	Enquêtes: selectie populatie	- 63 -
4.1.3	Online versturen van enquêtes.....	- 65 -
4.2	Definiëring van de variabelen	- 66 -
4.2.1	Afhankelijke variabele.....	- 66 -
4.2.2	Onafhankelijke variabelen	- 67 -
4.2.3	Controlevariabelen	- 77 -
4.2.4	Overzicht variabelen	- 78 -
4.3	Populatie indeling.....	- 84 -
4.4	Correlatie.....	- 89 -
4.5	Regressiemodellen	93

4.5.1	Hypothese 1	- 101 -
4.5.2	Hypothese 2	- 102 -
4.5.3	Hypothese 3	- 104 -
4.5.4	Hypothese 4	- 105 -
4.5.5	Hypothese 5	- 106 -
4.5.6	Hypothese 6	- 107 -
4.5.7	Hypothese 7a	- 108 -
4.5.8	Hypothese 7b	- 109 -
4.5.9	Hypothese 8	- 110 -
4.5.10	Hypothese 9.....	- 111 -
4.5.11	Hypothese 10.....	- 112 -
4.6	Conclusie	- 114 -

LITERATUURLIJST

BIJLAGEN

LIJST VAN TABELLEN

<i>Tabel 1: Familiebedrijven in cijfers</i>	- 15 -
<i>Tabel 2: Familiesysteem versus bedrijfssysteem</i>	- 25 -
<i>Tabel 3: Prestatiematrix</i>	- 28 -
<i>Tabel 4: Gevolgen van overdrachtskeuze</i>	- 40 -
<i>Tabel 5: Beïnvloedende (menselijke) factoren</i>	- 43 -
<i>Tabel 6: Invloed van huwelijk, kinderen en pensioenperceptie</i>	- 50 -
<i>Tabel 7: Schenkingsrechten roerende goederen</i>	- 58 -
<i>Tabel 8: Successierechten in rechte lijn en tussen echtgenoten</i>	- 59 -
<i>Tabel 9: Overzicht van de hypothesen</i>	- 60 -
<i>Tabel 10: Enquête - Mate van voorbereiding i.v.m. opvolging</i>	- 66 -
<i>Tabel 11: Enquête - Leiderschapstijl stabiliteit versus flexibiliteit</i>	- 67 -
<i>Tabel 12: Enquête - Leiderschapstijl interne versus externe focus</i>	- 68 -
<i>Tabel 13: Enquête - Overdracht</i>	- 69 -
<i>Tabel 14: Enquête - Omschrijving huwelijk</i>	- 69 -
<i>Tabel 15: Enquête - Volwassen kinderen</i>	- 70 -
<i>Tabel 16: Enquête - Omschrijving levenspartner</i>	- 71 -
<i>Tabel 17: Enquête - Familiale verhoudingen</i>	- 72 -
<i>Tabel 18: Enquête - Mate van differentiatie</i>	- 73 -
<i>Tabel 19: Enquête - Mate van vertrouwen</i>	- 74 -
<i>Tabel 20: Enquête - Geschikte competenties</i>	- 75 -
<i>Tabel 21: Enquête - Perceptie t.o.v. pensioen</i>	- 76 -
<i>Tabel 22: Enquête - Actieve RvB/RvA</i>	- 77 -
<i>Tabel 23: Overzicht variabelen</i>	- 78 -
<i>Tabel 24: Resultaten - Sector</i>	- 85 -
<i>Tabel 25: Resultaten - Werknemer</i>	- 85 -
<i>Tabel 26: Resultaten - Oprichter</i>	- 86 -
<i>Tabel 27: Resultaten - Generatie</i>	- 86 -
<i>Tabel 28: Resultaten - Frequentie variabelen</i>	- 87 -
<i>Tabel 29: Resultaten - Beschrijvende statistiek continue variabelen</i>	- 88 -
<i>Tabel 30a: Resultaten - correlaties</i>	- 90 -
<i>Tabel 30b: Resultaten - correlaties</i>	- 90 -
<i>Tabel 30c: Resultaten - correlaties</i>	- 90 -
<i>Tabel 31: Samenvatting regressiemodellen</i>	- 90 -
<i>Tabel 32: ANOVA tabel regressiemodellen</i>	- 90 -
<i>Tabel 33a: Resultaten - Regressie 1 en 2</i>	- 90 -
<i>Tabel 33b: Resultaten - Regressies 3 en 13</i>	- 90 -
<i>Tabel 33c: Resultaten - Regressies 3 en 13</i>	- 90 -
<i>Tabel 33d: Resultaten - Regressies 3 en 13</i>	- 90 -

LIJST VAN FIGUREN

<i>Figuur 1: Driecirkelmodel</i>	- 26 -
<i>Figuur 2: Concurrerende waardenmodel</i>	- 33 -
<i>Figuur 3: Leiderschapsstijlen</i>	- 34 -
<i>Figuur 4: Verschillende overdrachtsvormen</i>	- 38 -
<i>Figuur 5: Invloed huwelijk – kinderen – pensioenperceptie</i>	- 44 -

HOOFDSTUK 1: HET ONDERZOEKSPLAN

De inhoud van dit eerste hoofdstuk zal eerder een inleidende functie vervullen. Allereerst zal worden gepreciseerd welke actuele situaties aanleiding geven tot de problematiek die in de centrale onderzoeksvraag van dit eindwerk behandeld wordt. Deze onderzoeksvraag wordt dan opgesplitst in enkele deelvragen om tot een goed onderbouwd antwoord te komen. Hierna volgt een uiteenzetting van de gehanteerde onderzoeksmethodologie.

1.1 Probleemstelling

Tabel 1 geeft het belang weer van de familiebedrijven in zowel België als Vlaanderen. Er kan geconcludeerd worden dat de familiale KMO's ruim drie kwart van de Belgische ondernemingen vertegenwoordigen, op nationaal vlak komt dit overeen met ruim 123.000 vennootschappen (Lambrecht en Molly, 2011; Lievens, 2011). Wanneer een vergelijking gemaakt wordt tussen de drie gewesten in België heeft het Waalse Gewest met 81% familiale ondernemingen op zijn grond de voorsprong, het Vlaamse Gewest volgt met 78% en het Brussels Hoofdstedelijke Gewest sluit af met 64% familiebedrijven (Lambrecht en Molly, 2011).

Tabel 1: Familiebedrijven in cijfers

België	<i>Aantal</i> <i>Tewerkstelling</i> <i>Bruto nationaal product</i>	77% van de vennootschappen 45% van de arbeidsplaatsen 55% bijdrage
Vlaanderen	<i>Aantal</i> <i>Tewerkstelling</i> <i>Bruto nationaal product</i>	78% van de vennootschappen > 50% van de arbeidsplaatsen 46% bijdrage

Bron: Lambrecht en Molly, 2011; Lievens, 2011

Wat betreft de tewerkstelling binnen familiebedrijven zijn Wallonië en Vlaanderen verantwoordelijk voor meer dan de helft van de tewerkstelling (Lambrecht en Molly, 2011; Lievens, 2011). De familiale ondernemingen gevestigd in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest daarentegen, zijn goed voor 'slechts' 27% van de arbeidsplaatsen (Lambrecht en Molly, 2011).

Ook de bijdrage van de familiale organisaties aan het bruto nationaal product mag zeker niet onderschat worden. In tabel 1 hierboven kunnen de cijfers met betrekking tot België en Vlaanderen

worden afgelezen. Hieruit blijkt dat deze vennootschappen in beide gevallen verantwoordelijk zijn voor ongeveer de helft van het bruto nationaal product (Lambrecht en Molly, 2011; Lievens, 2011).

“De familiale ondernemingen zijn de ruggengraat van de Belgische economie”; dit zijn de woorden van Paul Buysse (geciteerd in Lambrecht en Molly, 2011, p. 3). De hierboven weergegeven cijfers in tabel 1 kunnen deze uitspraak enkel bevestigen. Indien deze vennootschappen zouden wegvallen, zou dit ernstige gevolgen kunnen hebben voor de Belgische economie.

Maar ook deze trots van België kampt met zijn problemen. Zo zouden er bij de Belgische familiebedrijven in de komende tien jaar ongeveer 20.000 opvolgingen per jaar plaatsvinden (Lambrecht en Molly 2011; Lambrecht en Naudts, 2007; Lievens, 2011), Dit komt overeen met 200.000 ondernemingen in tien jaar of ruim 28% van alle vennootschappen in België. Hierover wordt gezegd dat het is omdat de babyboomers massaal met pensioen zullen gaan (Lievens, 2011; Geeraert, 2011).

Het probleem dat hiermee gepaard gaat, is de opvolging zelf. Velen van de toekomstige overdragers zijn absoluut nog niet bezig met deze opvolgingsmaterie, deels omdat het voor hen een zeer emotionele aangelegenheid is. De oprichters moeten namelijk afstand nemen van hun eigen onderneming die bloed, zweet en tranen heeft gekost. Kesner en Sebra (1994, in Schwendinger, B., 2011) hebben deze overdracht zelfs omschreven als zijnde een “traumatische gebeurtenis voor de organisatie zelf” (1994, p. 328). Daarenboven wordt deze instelling bevestigd in de studie gedaan door Solomon et al. (2011). Voor dat onderzoek werd aan tien ondernemers gevraagd wat hun perceptie was ten aanzien van het pensioen. Slechts vier van hen antwoordden echt op de vraag. De rest reageerde eerder ontwijkend. De bedrijfsleiders die wel antwoordden op de vraag, hadden de neiging er redelijk negatief over te zijn. Uit het onderzoek van Lambrecht, Arijs en Molly (2010) is gebleken dat ruim 57,2% van de ondervraagde bedrijfseigenaars nog niet weet wie hen zal opvolgen. Hierbij komt dan nog dat er een tekort is aan geschikte natuurlijke opvolgers, niet iedere nakomeling beschikt namelijk over de juiste capaciteiten en vaardigheden om de leiding van een bedrijf over te nemen (Thomas en Wilmots, 2011).

Wat betreft de overlevingscijfers van de familiale ondernemingen zijn de volgende cijfers bekend: niet meer dan 30% van alle familiale vennootschappen zou overleven van de eerste op de tweede generatie. Daarenboven zou van die 30% slechts 20% de overgang overleven van de tweede op de derde generatie (McKinsey Quarterly, 2010; Maas et al., 2003; Geller et al., 2004). Met andere woorden, de toekomst van de familiale ondernemingen ziet er niet rooskleurig uit.

Dat de hele opvolgingsproblematiek van actueel belang is, is voor iedereen wel duidelijk. Vlaams minister-president Kris Peeters wil de ondernemers bewust maken van deze materie, informeren en hen bijstaan in het volledige proces. Hiervoor organiseerde hij – in het kader van het Masterplan voor opvolging en overname - van 22 tot 25 oktober de “Week van de bedrijfsoverdracht”. Tijdens

deze week werden verschillende evenementen, infosessies en seminaries voorzien met betrekking tot de opvolgingsproblematiek. Tevens hebben een aantal ondernemers vanuit hun eigen ervaring verteld hoe zij het hele gebeuren hebben doorstaan. Op de laatste dag vond een toelichting plaats over welke subsidies en steunmaatregelen allemaal bestaan. Zo is er in Vlaanderen sinds 1 januari 2012 een vrijstelling van de Vlaamse schenkingsrechten mogelijk. Tevens is er sprake van verlaagde successierechten indien de bedrijfseigenaar sneller dan verwacht te overlijden zou komen. Om aanspraak te kunnen maken op deze voordelige regelingen zal echter aan een aantal voorwaarden¹ voldaan moeten worden. Verder kan er gerekend worden op een bijdrage van de overheid die kan oplopen tot 25.000 euro, indien het strategisch overnameplan geschreven wordt onder begeleiding van een 'erkende' begeleider.

1.1.1 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

1.1.1.1 Centrale onderzoeksvraag

Uit bovenstaande schets van de huidige situatie en de aankomende problematiek vloeit de centrale onderzoeksvraag van deze masterproef voort.

"Wat houdt de Limburgse familiebedrijven tegen om te beginnen met het voorbereiden van het opvolgingsproces?"

1.1.1.2 Deelvragen

Teneinde deze centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden met een zo volledig mogelijk antwoord, werd deze opgedeeld in enkele deelvragen die hieronder kort worden toegelicht.

1. *Welke factoren zorgen ervoor dat de overdracht van de Limburgse familiebedrijven zo een knelpunt is?*

Er zijn verschillende factoren die de bedrijfseigenaars belemmeren van start te gaan met het voorbereiden van de opvolging. In deze deelvraag wordt getracht deze oorzaken op overzichtelijke wijze weer te geven. Zoals eerder vermeld zal dit onderzoek zich beperken tot de Limburgse familiale vennootschappen en hun eigenaars.

Teneinde op deze eerste deelvraag een gefundeerd en zo volledig mogelijk antwoord te kunnen formuleren, wordt het principe van bronnentriangulatie gehanteerd. Op deze manier wordt dit vraagstuk vanuit verschillende perspectieven benaderd. Zo wordt begonnen met de literatuurstudie hieromtrent, vervolgens komt dit thema aan bod in de verkennende interviews. Dit is bedoeld om ervoor te zorgen dat alle mogelijke invloeden onderzocht worden. Hierna worden de te testen hypothesen opgesteld om aan de hand hiervan gerichte vragen te verwerken in de vragenlijsten.

¹ Deze voorwaarden zullen later behandeld worden.

Uit de verkennende literatuurstudie is alvast gebleken dat de overdracht in de eerste plaats een zeer emotionele aangelegenheid is. Deze gebeurtenis wordt door Charles Kern (2011) zelfs omschreven als "het plannen van de eigen dood" (geciteerd in Allen, 2011, p. 17).

Een eerste moeilijkheid waarmee deze bedrijfseigenaars te maken krijgen, is het beslissen wat er met de onderneming zal gebeuren wanneer zij ervoor kiezen het familiebedrijf achter zich te laten. Bij het stellen van deze vraag wordt vaak de associatie gelegd met de opvolging door de oudste zoon. Deze link mag dan wel de meest gemaakte associatie zijn, toch is dit niet altijd de beste oplossing (Bennedsen, Nielsen, Pérez-González, & Wolfenzon, 2007). Uiteraard zijn er talrijke alternatieven met betrekking tot de overdracht van de familiale onderneming. Er kan gekozen worden om de onderneming over te dragen aan de kinderen/familieleden, aan derden, fusioneren met een andere onderneming of het familiebedrijf stop te zetten. In deze studie worden al deze mogelijkheden, samen met de hieraan gekoppelde gevolgen, naast elkaar weergegeven.

Binnen deze eerste problematiek heerst nog een andere. Wanneer geopteerd wordt de familiale onderneming over te dragen aan de kinderen, zal worden nagegaan welke van de nakomelingen hiervoor het meest geschikt is. In eerste instantie wordt sterk aangeraden het (de) kind(eren) te onderwerpen aan een grondige assessment. Op deze manier kan worden nagegaan of de betrokkene(n) over de juiste kwaliteiten en karakteristieken beschik(t)(ken). Met andere woorden het kan voorkomen dat de jongste nakomeling naar voren komt als zijnde de meest geschikte opvolger, het oudste kind daarentegen werd absoluut niet capabel bevonden voor de functie (Lee, Lim en Lim, 2003).

Hiernaast is het tevens mogelijk dat de verstandhouding tussen overdrager en opvolger van doorslaggevend belang is in deze materie. Maar niet enkel deze relatie oefent een invloed uit, ook de familiale verhoudingen en hun waarden zouden tot op zekere hoogte een effect teweeg kunnen brengen met betrekking tot het proces van opvolging. Verder wordt verwacht een vlottere opvolging te kennen, wanneer de opvolger intrinsiek gemotiveerd is de familiale onderneming op te volgen (Boshoff, Maas en Venter, 2003).

Solomon et al. (2011) hebben in hun studie nog enkele andere invloedrijke factoren gevonden. Zo zouden naast de heersende bedrijfscultuur, het huwelijk, de perceptie ten aanzien van het pensioen en de aanwezigheid van volwassen kinderen een positieve dan wel negatieve invloed uitoefenen op de mate waarin de bedrijfsleider bezig is met het plannen van de overdracht. Proza (2010) diept de materie betreffende het huwelijk nog wat verder uit. In deze studie werden een zestal rollen onderscheiden die (achter de schermen) uitgeoefend kunnen worden door de partner van de bedrijfseigenaar.

Kellermans en Eddelstone (2004) beweren in hun onderzoek dat de conflicten die rond de opvolging voorkomen geminimaliseerd kunnen worden, mits aan een aantal voorwaarden voldaan wordt. Ten

eerste moet er tijdig begonnen worden met het voorbereiden hiervan en ten tweede moet de materie op tafel gelegd worden zodat een discussie kan ontstaan.

2. *Is er sprake van een correlatie tussen de gehanteerde leiderschapsstijl van de huidige bedrijfseigenaar en de mate waarin zij reeds bezig zijn met de overdrachtsplanning?*

In deze tweede deelvraag wordt allereerst nagegaan welke factoren een invloed uitoefenen op de gehanteerde leiderschapsstijl en worden de verschillende stijlen met elkaar vergeleken. Hierbij zal het onderzoek gedaan door Cameron en Quinn (1999) als rode leidraad gehanteerd worden. Zij hebben reeds enkele modellen ontwikkeld die hier van groot nut zullen zijn. Het '*Competing Values Framework*' is hier een voorbeeld van, hier zal dieper op worden ingegaan bij het uitgebreide literatuuronderzoek.

Aan de hand van enkele gerichte vragen in de enquêtes werd getracht de gehanteerde leiderschapsstijl van de ondervraagde bedrijfsleider te achterhalen. Vervolgens werd gepolst naar de geplande overdracht en wordt aan de hand van een grondige analyse nagegaan of er al dan niet een verband bestaat tussen de leiderschapsstijl van de bedrijfsleider en de timing van de overdrachtsplanning.

De (verkennde) literatuurstudie is hier eveneens het startpunt. Hierna wordt de materie voorgelegd tijdens de verkennende interviews met de experts ter zake. Ook hier is het doel na te gaan of alles is opgenomen in de masterproef. Vervolgens wordt de gevonden materie in enkele hypothesen gegoten, teneinde ze nadien in de enquêtes te verifiëren. Op basis van de bekomen resultaten kunnen achteraf conclusies getrokken worden alsook enkele aanbevelingen gedaan worden.

1.2 Onderzoeksmethodologie

Uit het voorgaande is reeds gebleken dat de (Limburgse) familiebedrijven de komende jaren met een zwaar probleem te kampen zullen krijgen. Het doel van deze eindverhandeling is dan ook een licht te werpen op de mogelijke factoren die de opvolgingsproblematiek zouden kunnen treffen. Zo zouden de familiale ondernemingen hier een beter besef van hebben en hierop kunnen anticiperen zodat er minder sprake is van opvolgings-'problematiek'. Er wordt hierbij gebruik gemaakt van bronnentriangulatie door seminars en infosessies bij te wonen. Verder worden ook steeds de reeds beschikbare werken geraadpleegd, enquêtes gedistribueerd en interviews af te nemen. Op deze manier wordt de materie vanuit verschillende invalshoeken belicht.

1.2.1 Week van de bedrijfsoverdracht

Tijdens de derde week van oktober 2012 vond de door de Vlaamse overheid georganiseerde week van de bedrijfsoverdracht plaats. Gedurende deze vijf dagen werden verschillende seminars, infosessies en lezingen georganiseerd. Deze werden in het kader van deze eindverhandeling bijgewoond. Op deze wijze kon een duidelijk beeld gevormd worden van wat er zich momenteel allemaal afspeelt en welke onderdelen door de Vlaamse Overheid als meest belangrijk beschouwd worden. Bijkomend waren er mogelijkheden om aan netwerking te doen, wat opportuniteiten creëert om ter plekke reeds enkele vragen te stellen en eventueel op een later tijdstip enkele interviews af te nemen.

1.2.2 Literatuurstudie

In deze masterproef wordt begonnen met een verkennende literatuurstudie. Deze is bedoeld om een inzicht te verkrijgen in de reeds onderzochte materie, opdat geen kostbare tijd verloren gaat bij de reproductie van reeds gedane onderzoeken om uiteindelijk tot dezelfde conclusies te komen. Door de technologische mogelijkheden van vandaag worden de verplaatsingskosten, die gepaard gaan met dit soort van onderzoek, beperkt tot het absolute minimum. Na deze eerste verkennende studie wordt verder ingegaan op de relevante onderwerpen tijdens de uitgebreide literatuurstudie. Voor deze studies wordt vooral gebruik gemaakt van de secundaire bronnen. Doch omdat deze masterproef zulk een actueel thema is, worden ook de tertiaire bronnen geanalyseerd, dan wel met een kritischer oog.

Om toegang te krijgen tot de secundaire bronnen wordt gebruik gemaakt van verschillende media. In de eerste plaats kan gerekend worden op de faciliteiten die de universiteiten ter onzer beschikking stellen. Naast de mogelijkheid om via het intranet van de universiteit Hasselt verscheidene elektronische databases aan te spreken - hierbij wordt gedacht aan EBSCOhost - wordt tevens gebruik gemaakt van de bibliotheken. Zowel de Provinciale Bibliotheek van Limburg alsook de bibliotheek van de U Hasselt zelf, beschikken over een ruime collectie van artikels, boeken en onderzoeken. Voorts kan er steevast teruggevallen worden op de mogelijkheden van het internet zelf; hier worden verscheidene handige zoekmachines aangeboden zoals google.com, alsook de scholar versie hiervan. Zoektermen als familiebedrijven, opvolging(sproblematiek), opvolger, bedrijfsoverdracht,...² worden dan ook frequent gebruikt in dit stadium. Tot slot worden steeds de referentielijsten van de geraadpleegde werken nagegaan, op zoek naar nieuwe relevante literatuur.

² Ook de Engelse vertaling van deze zoektermen zal frequent gebruikt worden teneinde geen onderzoeken over het hoofd te zien

1.2.3 Verkennende interviews

Wanneer de literatuurstudie is afgerond, wordt overgegaan tot het afnemen van een paar verkennende interviews. Hiervoor worden enkele individuen aangesproken die dagelijks met de opvolgingsproblematiek te maken hebben. In alinea 4.1.1 wordt toegelicht wie de geïnterviewde personen zijn.

Daar een enquête slechts eenmalig kan worden rondgestuurd is het van belang alle relevante topics van de eerste keer correct te bevragen. De bedoeling van deze verkennende interviews is dan ook na te gaan of dit wel degelijk gebeurd is.

1.2.4 Enquêtes

Als de voorgaande stappen reeds doorlopen zijn, wordt de enquête rondgestuurd naar zorgvuldig geselecteerde respondenten. Het zijn allen bedrijfsleiders/eigenaars van een familiale onderneming, waarvan de hoofdzetel gevestigd is in Limburg. Verder worden enkel respondenten gevraagd van 45 jaar of ouder, hierop wordt later dieper ingegaan in alinea 4.1.2.

Na het bekomen van alle antwoorden, wordt overgegaan tot een kwantitatieve verwerking van de resultaten met SPSS. Dit teneinde na te gaan of er enkele significante verbanden naar boven komen.

HOOFDSTUK 2: DE FAMILIALE ONDERNEMING

Vooraleer aan de eigenlijke studie begonnen kan worden, wordt de term familiebedrijf verklaard. Op deze manier worden misverstanden voorkomen omtrent de interpretatie hiervan. Hierna worden de karakteristieken van de familiale ondernemingen, het driecirkelmodel van Taguiri en Davis, de sterke en zwakke punten van het familiebedrijf en de prestatiematrix van Sharma aangehaald. Deze informatie wordt nodig geacht om de lezer van deze masterproef bewust te maken van het onderscheidende karakter van de familiale ondernemingen.

2.1 DEFINITIE FAMILIEBEDRIJF

In de bestudeerde literatuur zijn verschillende, variërende definities naar voren gekomen. Maar met de gekozen omschrijving wordt de steeds wederkerende essentie, nl. de betrokkenheid van de familie in het bedrijf meteen aangetoond, maar er zit meer achter.

Dyer (2003) concludeert in zijn studie dat het er niet toe doet welke definitie uiteindelijk gehanteerd wordt, als de onderzoekers er maar voor zorgen dat aan de volgende voorwaarden voldaan is:

- 1) Het moet duidelijk zijn wat er onder de termen familie en familiebedrijf verstaan moet worden. De verklaringen moeten enerzijds objectieve en anderzijds subjectieve aspecten omhullen, waardoor er tot op zeker hoogte interpretatie verschillen ontstaan;
- 2) De omschrijving omvat een vergelijking tussen de familiale ondernemingen en de niet-familiale bedrijven;
- 3) Aangeven welke definitie gehanteerd wordt wanneer de studie wordt opgezet met als doel een vergelijkend onderzoek neer te zetten of een eerder onderzoek aan te wenden;
- 4) Voldoende informatie vergaren opdat de mogelijkheid wordt gecreëerd meerdere definities te gebruiken;
- 5) De gehanteerde verklaring creatief is in het identificeren van minder voor de hand liggende maatstaven omtrent het familiale karakter van de organisatie.

Volgens Flören (2002) moet een onderneming aan minstens de meerderheid van de volgende maatstaven voldoen, vooraleer het bedrijf bestempeld kan worden als zijnde een familiebedrijf:

- 1) >50% van het eigendom moet zich binnen eenzelfde familie bevinden;
- 2) De meerderheid of minstens twee leden van het management is/zijn afkomstig uit dezelfde familie;
- 3) De beslissende invloed wat betreft de te volgen strategie ligt in de handen van één familie.

Poza (2010) voegt hier nog twee kenmerken aan toe, namelijk:

- 4) De droom of de mogelijkheid van de voortzetting van de onderneming over de verschillende generaties heen;
- 5) Aanwezigheid van betrokkenheid met de onderliggende familiale relaties/verhoudingen.

In deze masterproef zal gesteund worden op een onderzoek gedaan door Chua, Chrisman en Sharma (1999). Zij hebben in hun onderzoek verscheidene definities tegenover elkaar geplaatst en kwamen uiteindelijk tot de constataties dat er drie mogelijke combinaties van eigendom en management kunnen voorkomen vooraleer er sprake is van een familiale onderneming:

- 1) Zowel eigendom als het management van het bedrijf in handen van de familie;
- 2) Eigendom in familiale handen, maar het management niet;
- 3) Management valt onder de verantwoordelijkheid van de familie, maar het eigendom is niet in familie handen.

Bij de definities, naar voren gekomen uit de literatuurstudie werd geen enkele beschrijving gevonden die de eerste combinatie, waarbij zowel eigendom als management in handen van de familie is, tegensprak. Bijgevolg kan deze wellicht als waar aangenomen worden en wordt deze eerste omschrijving in deze masterproef gehanteerd als zijnde de omschrijving voor een familiale onderneming. Wat betreft de twee overige opties is er minder zekerheid. Hier kan enkel verklaard worden dat de tweede vaker wordt bevestigd in vergelijking met de derde.

2.2 Karakteristieken familiebedrijf

Dat een familiebedrijf niet hetzelfde functioneert als eender welke andere onderneming is al gebleken. Maar welke zijn factoren die aan de basis liggen van zijn unieke, onderscheidende karakter? Deze vraag zal behandeld worden in dit onderdeel van de masterproef. Hierna wordt dieper ingegaan op de vooroordelen waarmee de familiebedrijven vaak te maken krijgen, zo zouden ze onprofessioneel gedrag vertonen, voorkeursbehandelingen geven aan bloedverwanten alsook zich laten leiden door emoties. Teneinde deze vooringenomenheid te beperken ging Van der Eijk et al. (2004) in zijn onderzoek op zoek naar enerzijds de sterke punten en anderzijds de zwakke punten van de familiale onderneming. Hierna wordt de prestatiematrix van Sharma (2005) aangehaald met het oog op het onderscheidende karakter van deze groep van bedrijven.

Tabel 2: Familiesysteem versus bedrijfssysteem

	Familiesysteem	Bedrijfssysteem
Betrokkenheid	Vanaf geboorte	Eigen keuze
Commitment	Levenslang	Tijdelijk
Basis	Emoties	Ratio
Gedragingen	Onbewust	Bewust
Oriëntatie	Intern	Extern
Cultuur	Traditiegebonden	Verandering

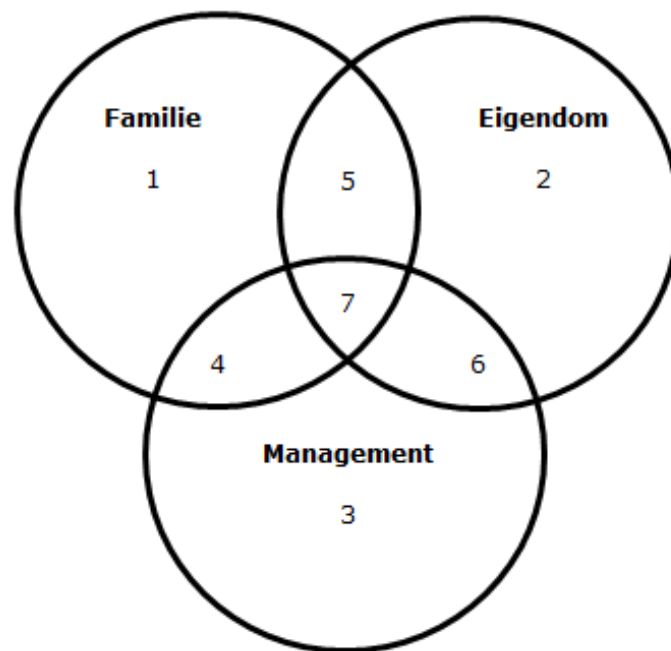
Bron : Flören en Wijers (1996, in NIVRA, 2007)

Flören en Wijers (1996, in NIVRA, 2007) hebben in hun studie een vergelijking gemaakt tussen het familiesysteem en het 'gewone' bedrijfssysteem op basis van de volgende zes factoren; nl. betrokkenheid, *commitment*, basis, gedragingen, oriëntatie en cultuur. Hieruit bleek dat bij een familiale onderneming de leden deel uitmaken van deze organisatie vanaf het moment dat ze geboren zijn. Vaak worden kinderen al van jongs af aan betrokken met het wel en wee van het familiebedrijf. Hierdoor wordt wel een bepaalde interesse gewekt bij de nakomelingen. Dit in tegenstelling tot de andere ondernemingen, waar personen in tewerkgesteld worden omdat ze dit zelf wensen. Ook wat betreft de *commitment* geldt hetzelfde principe. Zo zijn de familieleden van de bedrijfseigenaar van een familiebedrijf levenslang betrokken bij de onderneming en wordt het aanzien als een kostbaar familie erfstuk. Bij de andere ondernemingen stopt de betrokkenheid van de medewerkers op het moment dat ze elders gaan werken. Een familiale onderneming staat ervoor bekend zijn beslissingen vaker te nemen op basis van emoties, terwijl deze bij een niet-familiebedrijf meer puur rationeel zouden zijn. De familieleden zouden in een familiale organisatie onbewust hun gedragingen uiten. Ze laten zich meer drijven door hun buikgevoel. Iedere beslissing kan nefast zijn en voor deze bedrijfsleiders is het niet enkel een arbeidsplaats die op het spel staat. Voor hen is het hun levenswerk en vaak gaat het over een redelijke som geld. Met andere woorden, bij een familiebedrijf zijn de leden sterker betrokken en zullen ze een verhoogde inzet vertonen. Bij de niet-familiale ondernemingen zullen de medewerkers hun gedragingen meer bewust uiten en wordt alles afgewogen. Verder is er een verschil in de oriëntatie tussen de familiebedrijven en de niet-familiale ondernemingen. Zo zou de oriëntatie binnen de familiale organisatie meer intern gericht zijn, in tegenstelling tot de niet familiale ondernemingen waarin ze meer extern gericht zijn. Als laatste is er nog sprake van een cultuurverschil. De onderzoekers vonden dat een familiebedrijf meer traditie gebonden is, terwijl niet familiale ondernemingen verandering vooropstellen. De resultaten van dit onderzoek werden hierboven in tabel 2 op overzichtelijke wijze weergegeven.

2.2.1 Driecirkelmodel: Tagiuri en Davis

Een steeds wederkerend begrip in de literatuur is het onderstaande driecirkelmodel van Tagiuri en Davis (in Matsers, 2010). Dit model geeft weer dat een familiale onderneming is opgebouwd uit drie systemen, nl. familie, eigendom en management. Het merkwaardige binnen deze groep van bedrijven is dat alle betrokken personen bij de familiale ondernemingen kunnen worden toegewezen aan één of meerdere van deze subsystemen. Op deze manier kunnen ook overlappingen plaatsvinden. Daarnaast zijn de verschillende systemen ook nog eens afhankelijk van elkaar.

Figuur 1: Driecirkelmodel



Bron: Proza (2010)

In figuur 1 zijn zeven cijfers aangebracht, die ieder een positie of rol beschrijven. Hieronder wordt weergegeven waar alle nummers voor staan en dus ook de individuen die zich binnen deze grenzen bevinden:

- 1) Familieleden;
- 2) Aandeelhouders;
- 3) Leidinggevende van het bedrijf;
- 4) Familieleden die tevens een managementfunctie binnen de onderneming bekleden;
- 5) Familieleden die tevens als aandeelhouders bestempeld kunnen worden;
- 6) Individuen die behoren tot het management van de familiale onderneming, alsook aandelen van de onderneming bezitten;
- 7) Familieleden die enerzijds een leidinggevende functie uitoefenen en anderzijds beschikken over een deel van het eigen vermogen van de onderneming.

Hiermee is alvast een eerste onderscheid gemaakt met de niet-familiale organisaties waar een duidelijke scheiding is tussen eigendom en familie (Matser, 2010). Het driecirkelmodel van Tagiuri en Davis (1996) toont tevens aan dat er rollenconflicten kunnen ontstaan doordat de broers en zussen nu naast familie ook collega's kunnen zijn, waar andere verwachtingen en (machts)verhoudingen gelden.

2.2.2 Sterke en zwakke punten familiebedrijf

Om te beginnen heerst er binnen deze tak van ondernemingen een speciale sfeer. Iedere betrokkene heeft het gevoel waarde toe te voegen en een verschil te maken. Dit vloeit voort uit de manier waarop de familie met de onderneming omgaat. Doordat zij een emotionele band met het bedrijf hebben, zijn ze zeer gedreven alsook gemotiveerd, wat ervoor zorgt dat de niet-familieleden deze eigenschappen op termijn ook zullen vertonen. Maar ook hier is een negatieve zijde aan, nl. wanneer de grens tussen werk en privé vervaagd kan het voorkomen dat emoties de bovenhand nemen, wat op zijn beurt een bron van conflict kan zijn.

De familiale ondernemingen staan ervoor bekend zeer spaarzaam ingesteld te zijn. Dit komt naar alle waarschijnlijkheid voort uit het feit dat het eigen vermogen van de onderneming bestaat uit kapitaal wat de familie er zelf in heeft geïnvesteerd (Kachaner, Stalk en Broch, 2012) en zo willen ze het vaak ook houden (Van der Eijk et al., 2004). Bijgevolg hebben deze ondernemingen ook minder schulden, wat ervoor zorgt dat ze in slechtere tijden niet moeten inbinden door de externe investeerdersmacht wat betreft bewegingsvrijheid. Naar aanleiding van deze zuinige ingesteldheid stellen deze bedrijven zich wantrouwig op met betrekking tot het nemen van risico's. Er zal enkel geld gespendeerd worden wanneer er een bepaalde mate van zekerheid werd verkregen omtrent de *return-on-investment*.

Verder vinden Kachaner, Stalk en Broch (2012) in hun studie dat familiebedrijven weigerachtig staan ten opzichte van grote acquisities, niettegenstaande de potentieel hoge winsten die hiermee verkregen kunnen worden. Er zullen eerder kleine overnames plaatsvinden, maar de voorkeur gaat uit naar een organische groei van de organisatie. Dat deze groep van ondernemingen liever geen buitenstaanders in de organisatie heeft, kent ook zijn positieve kant. Zo zullen familiale bedrijven meer investeren in de ontwikkeling van de medewerkers. Hierdoor wordt de aanwezige kennis beter binnen de bedrijfsmuren gehouden. Dit werkt op zijn beurt voor een cultuur van vertrouwen en betrokkenheid in de hand (Kachaner, Stalk en Broch, 2012).

In vele studies komt naar voren dat de familiale ondernemingen een lange termijn visie hanteren (BDO, 2005; Van der Eijk et al. 2004). Verder is tevens bekend dat deze bedrijven erin slagen naar buiten toe een imago van betrouwbaarheid op te bouwen. Dit komt vooral voort uit de intern heersende cultuur, waarin onderling vertrouwen centraal staat. Toch kent deze interne cultuur een keerzijde. Zo staan de familiebedrijven, zoals hierboven reeds vermeld werd, sceptisch ten opzichte van verandering. De huidige tradities werken en worden dus trouw gevolgd. Nochtans hebben ook

deze ondernemingen soms nood aan een ommezwaai van 180° teneinde mee te kunnen met de voortdurend veranderde concurrentie (Van der Eijk et al., 2004).

Verder is er nog het probleem met betrekking tot de opvolging wanneer de bedrijfseigenaar besluit dat het tijd is om uit de organisatie te stappen en de leiding over te geven. Daar dit het onderwerp van deze studie betreft, zal later in dit onderzoek dieper worden ingegaan op deze problematiek.

2.2.3 Prestatiematrix: Sharma (2005)

Ook de geleverde prestaties binnen de familiebedrijven beschikken over een onderscheidend karakter. Teneinde dit op een overzichtelijke wijze weer te kunnen geven heeft Sharma (2005) deze bijzonderheid in een matrix trachten te gieten. Zoals duidelijk zichtbaar in tabel 3, kent deze matrix twee dimensies, nl. het verhogen van de prestaties in enerzijds de familiedimensie en anderzijds de organisatiedimensie. Bijgevolg komen er vier verschillende kwadranten tot stand, met ieder zijn eigen karakteristieken.

Tabel 3: Prestatiematrix

		Familiedimensie	
		Positief	Negatief
Bedrijfsdimensie	Positief	<p>I</p> <p>Warme harten Diepe zakken</p>	<p>II</p> <p>Gebroken harten Diepe zakken</p>
	Negatief	<p>III</p> <p>Warme harten Lege zakken</p>	<p>IV</p> <p>Gebroken harten Lege zakken</p>

Bron: Sharma (2005)

Het eerste kwadrant, warme harten en diepe zakken, geeft meteen al de ideale situatie weer. Ondernemingen die hierin gepositioneerd worden, hebben in beide dimensies succes behaald. Zij beschikken zowel over voldoende financiële middelen, oftewel diepe zakken, als sterke onderliggende relaties in het bedrijf. De tweede mogelijkheid, gebroken harten en diepe zakken, wijst erop dat de organisatie wel over een grote hoeveelheid financiële middelen beschikt maar jammer genoeg ten koste van de banden tussen de familieleden onderling. Deze familiale ondernemingen worden sterk aangeraden hiervoor een oplossing te zoeken, zodat zij zich kunnen verplaatsen naar het eerste kwadrant.

Ondernemingen die geplaatst worden in de derde cel, warme harten en lege zakken, zijn erin geslaagd succes te bereiken in de familiedimensie. Maar het begrip lege zakken wijst erop dat het op financieel vlak minder goed gaat met de organisatie. Ook hier zullen enkele veranderingen doorgevoerd moeten worden teneinde ervoor te zorgen dat ook deze familieonderneming zich kan verplaatsen naar het eerste kwadrant, waarin de organisatie zowel in de familie- als in de bedrijfsdimensie goed zit. De overgebleven ondernemingen kunnen worden toegewezen aan de laatste mogelijkheid, gebroken harten en lege zakken. Deze bedrijven zullen een drastische ommezwaai moeten doorvoeren willen ze de organisatie redden van haar ondergang.

HOOFDSTUK 3: DE OVERDRACHT

Dit derde hoofdstuk handelt over de overdracht. Allereerst wordt het belang van overdrachtsplanning benadrukt. Vervolgens wordt dieper ingegaan op de noodsituaties waarmee de bedrijfsleiders mogelijk geconfronteerd kunnen worden: Overlijden, Arbeidsongeschikt, Stoppen met werken en Echtscheiding (OASE). Hierna worden de leiderschapsstijlen van Quinn (1999) aangehaald, voorafgegaan door het concurrerende waardenmodel van Quinn en Cameron (2006). Dit wordt gevolgd door een uiteenzetting van alle mogelijke overdrachtsvormen en factoren die de planning van opvolging zouden beïnvloeden. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met het aanhalen van de rol van de partner in de organisatie en hoe deze een invloed kan hebben op het planningsproces van de overdracht.

3.1 Belang overdrachtsplanning

Uit het cijfermateriaal, toegelicht in de probleemstelling, is reeds gebleken dat 57,2% van de bedrijfseigenaars nog geen idee heeft wie hen zal opvolgen (Lambrechts et al., 2010; Instituut van het familiebedrijf, 2008). Met andere woorden, meer dan de helft van de huidige bedrijfsleiders van de familiale ondernemingen heeft nog geen concreet plan met betrekking tot de overdracht van zijn organisatie. Dit kan voor problemen zorgen wanneer jaarlijks 11.440 ondernemingen (57,2% van 20.000 ondernemingen) tegelijkertijd op zoek moeten gaan naar de geschikte opvolging. Wanneer deze opvolging niet tijdig gevonden wordt, zou dit wel eens fataal kunnen aflopen voor deze familiebedrijven.

3.1.1 Noodsituaties (OASE)

De overdracht van een onderneming is onvermijdelijk. Iedere bedrijfsleider zal vroeg of laat met pensioen moeten gaan, komen te sterven of om een andere reden noodgedwongen zijn 'kind'³ moeten overdragen. Flören (1998) kwam in zijn onderzoek tot de conclusie dat 18% van de familiale ondernemingen te kampen krijgt met een onverwachte situatie. Hiermee worden de gebeurtenissen bedoeld waarin de bedrijfsleider voortijdig de onderneming moet verlaten en de opvolging bijgevolg ook niet voldoende voorbereid is. Deze voorvallen worden door de onderzoeker beschreven met de term 'OASE', waarbij de vier letters staan voor Overlijden, Arbeidsongeschikt, Stoppen met werken en Echtscheiding. BDO (2005) ziet 'Stoppen met werken' niet als een noodsituatie en vervangt deze door de volgende twee situaties, nl. 'verslaving' alsook 'aanslepende ziekte'.

Vervolgens wijst Flören (2002) er nog op dat van de bevroagden, jonger dan zestig, 41% noodgedwongen de familiale onderneming moest overdragen omwille van een slechte gezondheid of overlijden. In het geheel gezien moest 26% van de participerende bedrijfsleiders stoppen wegens

³ Vanuit het standpunt van de oprichter, wordt de onderneming vaak gepercipieerd als zijnde zijn kind dat hij heeft moeten grootbrengen.

gezondheidsproblemen en 9% ten gevolge van een overlijden. Dit zou betekenen dat wanneer er 123.000 vennootschappen zijn in België, waarvan 77% familiale ondernemingen zijn (Lambrecht en Molly, 2011; Lievens, 2011) en 18% hiervan met een noodsituatie te maken zullen hebben, er 17.047 organisaties oog in oog zullen komen te staan met een noodsituatie.

Naar aanleiding van het bovenstaande kan alvast aangeraden worden dat de bedrijfsleiders tijdig moeten beginnen met de planning van de bedrijfsoverdracht. Zeker wanneer zij alleen staan aan de top van de hiërarchische structuur in de onderneming. Als alles op voorhand wordt vastgelegd en een organisatie voorbereid is op eventuele noodsituaties kan veel commotie in het bedrijf en tussen de familieleden onderling vermeden worden. Tevens komt de continuïteit alsook het voortbestaan van de familiale onderneming in mindere mate in het gedrang.

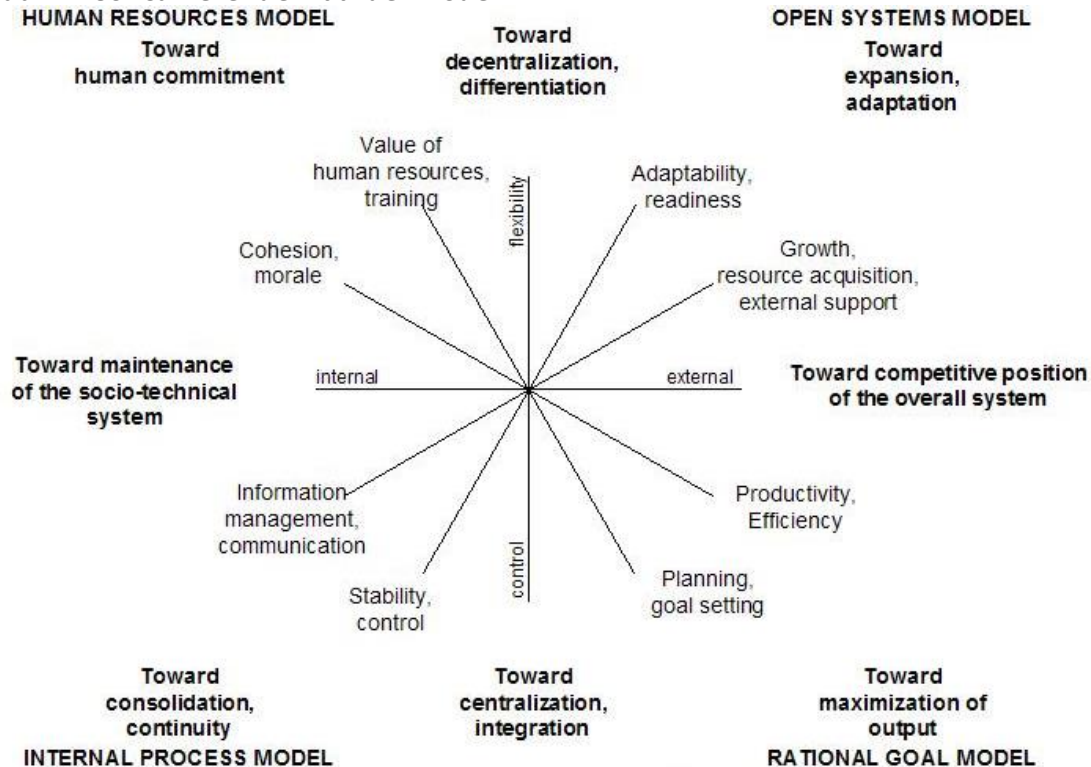
3.2 Concurrerende waardenmodel: Quinn (1999)

In deze masterproef wordt onderzocht of er al dan niet een verband bestaat tussen de gehanteerde leiderschapsstijl van de huidige bedrijfseigenaar en de mate waarin aan de planning van de overdracht gewerkt wordt. Quinn heeft acht mogelijke leiderschapsstijlen geïdentificeerd. Teneinde hun herkomst te begrijpen wordt begonnen met een korte uiteenzetting van het concurrerende waardenmodel waarin vier verschillende organisatieculturen worden onderscheiden. Hierna worden binnen dit model per organisatiecultuur twee leiderschapsstijlen geplaatst. De respondenten van de enquête zullen door middel van enkele gerichte vragen in een van de vier kwadranten gepositioneerd worden. Verder worden de respondenten bevraagd naar de mate waarin ze reeds bezig zijn met het plannen van de overdracht. Nadien wordt dan nagegaan of er een link bestaat tussen de mate waarin de bedrijfseigenaar reeds bezig is met de voorbereiding van de overdracht en het leiderschapsstijlenkwadrant waarin hij/zij geplaatst wordt.

Hieronder wordt het concurrerende waardenmodel van Quinn (1999), beter gekend als het *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*, weergegeven. Samen met Cameron heeft deze wetenschapper (2006) op basis van empirisch onderzoek alle essentiële factoren met betrekking tot de effectiviteit van organisaties kunnen indelen in twee dimensies. De eerste (verticale) dimensie toont aan de bovenkant de criteria waarbij het accent wordt gelegd op flexibiliteit, vrijheid, beweging, kracht alsook levendigheid en aan het andere uiteinde worden de aspecten van stabiliteit, controle, beheersing en structuur gehandhaafd. De tweede (horizontale) dimensie, strekt zich van links naar rechts met aan de linkerkant de nadruk op interne focus, eenheid, samenhang en teamwork en aan het uiteinde rechts staan een externe oriëntatie, het onderscheidende karakter en de concurrentie centraal. Doordat de waarden van de uiteinden van iedere dimensie zo lijnrecht tegenover elkaar staan, wordt hier ook vaak naar verwezen als zijnde het model van de concurrerende waarden. De twee beschreven dimensies verdelen het model in vier verschillende segmenten, die allen verwijzen naar een andere cultuur binnen de organisatie waarbij telkens de

klemtoon anders ligt. Er is sprake van culturen die mens-, innovatie-, beheer- of resultaatgericht zijn.

Figuur 2: Concurrerende waardenmodel



Bron: Quinn (1999)

Een eerste organisatiecultuur is mensgericht of het *Human resources model*, flexibel met een interne focus. De medewerkers staan centraal. Het gaat hier voornamelijk om samenwerken, betrokkenheid alsook de samenhang of cohesie die heerst tussen de mensen. Een goede sfeer alsook de ontwikkeling van de menselijke bronnen zijn prioritair in deze dimensie. Bij het innovatie-kwadrant of het *Open systems model*, flexibel met externe focus, draait alles rond de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten, of met andere woorden creativiteit. Hierbij is het belangrijk dat er gedurende het innovatieproces ruimte is voor verandering en aanpasbaarheid. Bij het derde kwadrant beheergericht of het *Internal process model*, is er sprake van stabiliteit met een interne focus. Regels en afspraken alsook het respecteren van deadlines zorgen voor een goede werking in deze organisatiecultuur. Efficiënt en effectief werken worden hier nagestreefd door het invoeren van processen en interne controlemechanismen. Ondernemingen die zich in dit laatste kwadrant of het *Rational goal model* bevinden zijn resultaatgericht en worden gekenmerkt door stabiliteit met een externe focus. Zij zijn vooral gericht op het doelgericht concurreren, productiviteit alsook rentabiliteit. Anders gezegd, hierin wordt getracht de maximale output te bereiken.

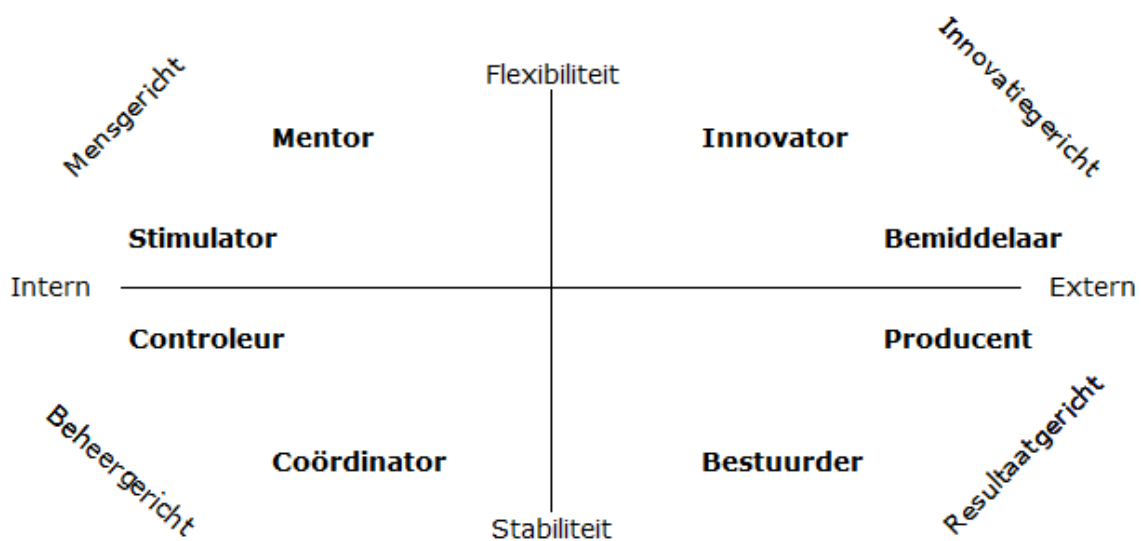
3.2.1 Leiderschapsstijlen: Quinn (1999)

Iedere organisatiecultuur vereist een ander leiderschap om het geheel te laten slagen. Daarom werkte Quinn (1999) hier later aan verder en wist hij acht verschillende leiderschapsstijlen te identificeren, twee per organisatiecultuur. De verschillende leiderschapsstijlen worden allen weergegeven in figuur 3.

In het eerste kwadrant of het mensgerichte kwadrant, waarin ervan wordt uitgegaan dat inzet en loyaliteit verhoogd worden door mensen het gevoel te geven dat ze van belang zijn, worden de volgende twee leiderschapsstijlen onderscheiden, nl. de mentor en de stimulator. Deze eerste is iemand die zeer zorgzaam en medelevend is, maar als dit tot het extreme gaat zal hij toegeeflijk en sentimenteel worden. De laatst vernoemde, de stimulator, is procesgericht en stimuleert de interactie en cohesie tussen de mensen. Ook hier kan teveel het tij doen keren en problemen veroorzaken. Meer bepaald zal hij te democratisch worden wat ervoor kan zorgen dat de productie vertraagd wordt in plaats van gestimuleerd.

Bij de organisatiecultuur gericht op innovatie, waarin de nadruk ligt op verandering en aanpassing en het voortblijven van de concurrentie, kan er zowel sprake zijn van een innovator als een bemiddelaar. Bij de innovator ligt de klemtoon op vernieuwende creaties en wordt gezorgd voor een omgeving waarin steeds verandering kan worden doorgevoerd. Doch een teveel van deze eigenschappen kan zorgen voor enkele neveneffecten. Zo kan het voorkomen dat de doelen die de innovator voor ogen heeft onrealistische alsook onpraktisch zijn, en bijgevolg bestempeld worden als energie- en tijdsverspilling. Een bemiddelaar hecht veel belang aan zijn goede naam alsook zijn aanzien en is zeer politiek ingesteld, zowel intern als extern. Verder houdt hij zich voornamelijk bezig met het verwerven van middelen. Maar hij kan ook te hoge ambities hebben en zich teveel op de politiek of middelen richten waardoor de continuïteit verstoord wordt.

Figuur 3: Leiderschapsstijlen



Bron: Quinn (1999)

De klemtoon ligt zowel op structuur als op voortgang bij het intern proces model of in het beheergerichte kwadrant. De manager zal zich hier profileren als zijnde een controleur of een coördinator. Bij de controleur worden de geleverde prestaties nauwlettend in de gaten gehouden, essentiële informatie wordt verzameld en deze manager beschikt over de benodigde technische expertise. Maar bij extreme waarden loopt hij het risico fantasieloos alsook saai te worden. De coördinator daarentegen houdt de beoogde structuur in stand, zorgt voor de planning van de arbeidsprestaties door middel van projectmanagement en verzorgt tevens het management over de verschillende functies heen. Doch door een teveel aan deze kenmerken kan hij te sceptisch of cynisch worden, met als gevolg dat de vooruitgang geblokkeerd wordt.

In het laatste kwadrant, rationeel doel model of het resultaatgerichte kwadrant waar het accent ligt op winst en productiviteit, kan er sprake zijn van een producent of een bestuurder. De eerstgenoemde is zeer taakgericht en zal een productieve werkomgeving faciliteren. Verder is hij in staat zijn medewerkers te motiveren en voor zijn kar te spannen om zo de beoogde doelen te bereiken. Ook hier geldt de regel dat teveel van het goede tot ellende leidt. De producent kan te individualistisch en te prestatiegericht zijn waardoor de reeds opgebouwde cohesie en samenhang in elkaar valt. De bestuurder wordt gekenmerkt door zijn doortastendheid. Hij weet welke richting hij uit wil, welke doelen hij wil behalen en op welke manier. Toch kan het zich voordoen dat deze manager zich zo opsluit in zijn eigen wereld dat hij gevoelloos en onontvankelijk wordt.

3.2.1.1 Hypothesevorming

Op basis van de hierboven geschetste theoretische achtergrond kunnen de te testen hypothesen worden opgesteld met betrekking tot het al dan niet aanwezig zijn van een correlatie tussen enerzijds de leiderschapsstijl en anderzijds de mate waarin de bedrijfsleiders al bezig zijn met het plannen van de opvolging. Het zal hierbij de bedoeling zijn na te gaan welke waarden er precies voor zorgen dat bedrijfseigenaars het plannen van de overdracht zo lang mogelijk uit stellen.

Bij de organisatiecultuur die gelabeld werd als zijnde beheergericht, staan stabiliteit en interne focus centraal. Het eerste kenmerk staat voor vasthouden aan traditie en weinig veranderingsgezind. Dit werd reeds bestempeld als een van de karakteristieken voor een typische familiale onderneming (Flören en Wijers, 1996, in NIVRA, 2007). Deze bedrijven zijn van mening dat wanneer het goed gaat met de organisatie onder het huidige bewind en met de huidige regels er geen nood tot aanpassing is. Verandering is slechts nodig wanneer problemen opduiken. De interne focus slaat terug op het optimaliseren van de huidige bedrijfsprocessen. In deze bedrijfscultuur wordt niet snel naar de buitenwereld gekeken om de stand van zaken na te gaan. Zoals gezegd zijn zij tevreden met hun manier van aanpak en vergelijken ze zichzelf niet met hun concurrentie of de omgeving. Het opstellen van eenduidige en goed gecommuniceerde regels staan aan de basis voor de goede werking in deze beheergerichte cultuur.

Daar de overdracht van een onderneming aanzien wordt als een drastische verandering voor de organisatie, zullen de bedrijfsleiders behorende tot dit kwadrant niet snel geneigd zijn met het

planningsproces van start te gaan. Ze gaan ervanuit dat de onderneming groot is geworden onder hun (goede) leiding. En vrezen dat wanneer deze wordt overgedragen aan hun opvolger, die misschien andere prioriteiten gaat stellen of andere ideologieën vooropstelt dit nefast kunnen zijn voor het familiebedrijf. Bijgevolg wordt verwacht van deze individuen dat zij het plannen van de opvolging zo lang mogelijk zullen uitstellen.

De leiderschapsstijlen van controleur en coördinator worden binnen deze organisatiecultuur geplaatst. Deze eerst genoemde zal vooral toezien op het naleven van de vooropgestelde afspraken en het nazicht van de door medewerkers geleverde prestaties. De coördinator leunt hierbij aan, maar meer algemeen. Zo zal hier minder aan micromanagement gedaan worden, maar toch wordt nagegaan of de beoogde structuur in stand wordt gehouden. Deze personen plannen nauwgezet de te leveren prestaties van de medewerkers door middel van projectmanagement.

De individuen behorende tot deze twee groepen, worden gekenmerkt door de mate waarin zij de touwtjes in handen hebben in hun familiale onderneming. Deze bedrijfsleiders zijn graag zelf op de hoogte van alles wat er gebeurt binnen de organisatie. Delegeren is dan ook een moeilijke taak voor hen, daar dit inhoudt dat ze op een andere persoon vertrouwen om het werk uit te voeren. Doordat de overdracht van een familiale onderneming inhoudt dat ze de volledige leiding overgeven aan iemand anders en minder tot geen inspraak meer hebben in de organisatie. Wordt ook van deze individuen verwacht dat ze het plannen van de overdracht op de lange baan zullen schuiven.

Uit het bovenstaande kan de eerste te testen hypothese worden opgesteld; nl.

H₁: De bedrijfseigenaars, van wie de gehanteerde leiderschapsstijl – in het kader van de leiderschapsstijlen, zoals gedefinieerd door Quinn – gekenmerkt wordt door stabiliteit of interne focus, zullen het plannen van de overdracht langer uitstellen.

3.3 Visie op organisatie door bedrijfseigenaars

Wanneer binnen de familiale ondernemingen een onderscheid gemaakt wordt op basis van de visie van de eigenaar/manager ten opzichte van de organisatie alsook de familie, worden er drie groepen geïdentificeerd. Deze zijn de familie-in-groep, de familie-uit-groep en de *jugglers* (Birley, 2001).

De familie-in-groep is alvast een eerste opsplitsing. Eigenaars die hierin worden gepositioneerd zijn ervan overtuigd dat meer betrokkenheid van de familie met de organisatie zal leiden tot positieve resultaten wat betreft de werking van de organisatie. Verder zijn zij hevige voorstanders van het actief betrekken van de kroost en dit al op jonge leeftijd. Een externe opvolger staat voor deze ondernemers buiten kwestie, de organisatie moet en zal worden overgedragen aan een van de kinderen, kost wat kost.

De hiervoor omschreven groep staat lijnrecht tegenover de familie-uit-groep. Deze bedrijfseigenaars zijn van mening dat de aanwezigheid van familieleden in de organisatie enkel voor ophef en onaangename taferelen kan leiden. Hier zal de opvolger bijna altijd een niet-familieid zijn. De laatste groep, de *jugglers*, is op zoek naar de gulden middenweg. Zij trachten een evenwicht te zoeken tussen familie en bedrijf.

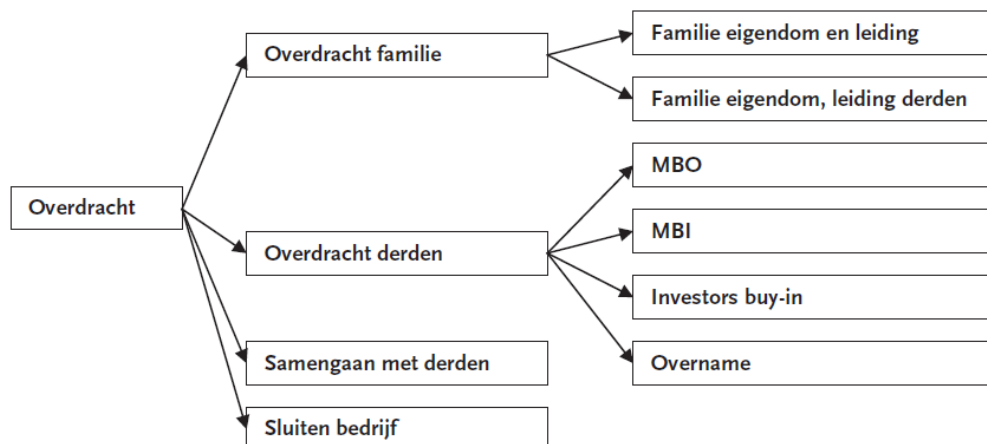
Uit het onderzoek van Birley (2001) bleek tevens dat er geen enkele correlatie bestaat tussen de heersende generatie en het behoren tot een van de hierboven beschreven groepen. De verwachtingen lagen nochtans anders. Zo werd onbewust aangenomen dat de initiële oprichters, met andere woorden de eerste generatie meer naar de familie-in-groep zou neigen. Terwijl de *jugglers* voornamelijk zouden bestaan uit opvolgers van de tweede generatie. Wel werd een positief verband gelegd tussen de individuen die onmiddellijk na het behalen van een diploma een onderneming uit de grond hadden gestampt of het familiebedrijf hadden vervoegd en de familie-in-groep. Dezelfde positieve relatie werd teruggevonden tussen personen die eerst elders ervaring hadden opgedaan alvorens in de familiale onderneming te stappen.

3.4 Verschillende overdrachtsvormen

Een bedrijfsleider is niet verplicht zijn onderneming over te dragen aan een van zijn nakomelingen, als hij deze al heeft. Er zijn verschillende manieren waarop een overdracht kan plaatsvinden, maar ook verschillende partijen die de positie van de bedrijfsleider kunnen innemen. In het geval dat er geen geschikte manier van overdracht of adequate opvolger wordt gevonden, kan er altijd nog geopteerd worden de onderneming te sluiten. De verschillende overdrachtsvormen worden hieronder in figuur 4 op overzichtelijke wijze weergegeven.

Uit een studie van 2004, gedaan door Meijaard en Diephuis is gebleken dat - op 5% na - alle bedrijfseigenaren, die reeds bezig zijn met het plannen van de bedrijfsoverdracht, met het idee spelen hun onderneming over te laten aan eigen kroost. Velen onder hen hebben weinig tot geen ervaring met het overdragen van organisaties. Daarenboven spelen ook de emotionele aspecten een belangrijke rol hierbij. Doordat de oprichters een groot deel van hun leven gewijd hebben aan het grootbrengen en tot stand brengen van de onderneming zoals ze nu is, percipiëren ze hun eigen bedrijf vaak als iets uniek. Vanuit dit standpunt wordt dan ook de bedrijfsoverdracht - vaak onterecht - als zijnde iets uniek en apart beschouwd (NIVRA, 2007). Hieronder worden de verschillende overdrachtsvormen op overzichtelijke wijze weergegeven en vervolgens zal elk type uitgebreid besproken worden.

Figuur 4: Verschillende overdrachtsvormen



Bron: Van der Eijk et al. (2004)

Overdracht aan een familielid

Zoals hiervoor reeds aangehaald, wordt de overdracht binnen de familie het vaakst overwogen of zelfs als vanzelfsprekend beschouwd. Binnen deze mogelijkheid zijn er nog twee alternatieven waartussen gekozen kan worden, nl. de overdracht van eigendom en leiding aan een bloedverwant of er kan geopteerd worden het eigendom aan een familielid over te dragen, maar de leiding door te geven aan derden. Hierboven werd reeds geconstateerd dat de overgrote meerderheid, met name 95% overweegt om zijn onderneming volledig over te dragen aan zijn kinderen (Meijaard en Diephuis, 2004). Uit een studie gevoerd door Meijaard (2005) blijkt dat de familiale opvolgers meestal onmiddellijk hogere functies bekleden, zoals *Chief Executive Officer*.

Vele bedrijfsleiders zien de overdracht van de familiale onderneming aan een externe als zijnde een waanidee en de verkoop van de familiale trots als surreëel. Maar de overdracht van ouder naar kind maakt het niet eenvoudiger, integendeel. Het is vaak een zeer complex proces, doordat verschillende factoren een beïnvloedende rol hebben. Hierbij wordt in eerste instantie gedacht aan het emotionele aspect, namelijk de onderliggende familiale relaties en de druk van de familie zelf. Maar ook de capaciteiten en de persoonlijkheid van de potentiële opvolger hebben een invloed op de uiteindelijke beslissing (NIVRA, 2007; Venter et al., 2003; Solomon et al., 2011). Op deze factoren wordt later in deze studie dieper ingegaan.

Meijaard en Diephuis (2004) concludeerden in hun onderzoek tevens dat minder dan tien procent van de familiale ondernemingen wordt overgedragen aan derden, terwijl het eigendom toch nog in familiale handen blijft. Deze optie wordt slechts overwogen wanneer binnen de familiekring geen passende opvolger werd geïdentificeerd. Op deze manier kan de bedrijfsleider toch met een gerust hart uit de onderneming stappen, daar hij als aandeelhouder nog steeds veel zeggenschap heeft in het bedrijf.

Maar het kan ook zijn dat de ondernemer de bedoeling heeft zijn trots over te laten aan één van zijn nakomelingen, die echter nog te jong zijn of te weinig ervaring hebben teneinde het roer over te nemen (Lee, Lim en Lim, 2003). Dan kan gekozen worden voor de *seat warmer*, dit kan zowel een interne als externe zijn die wordt aangesteld om gedurende een vooropgestelde periode de leiding van de onderneming op zich te nemen. Wanneer de initieel beoogde opvolger dan zijn gewenste leeftijd bereikt heeft alsook vereiste ervaring heeft opgedaan moet de *seat warmer*, zoals afgesproken, zijn plaats afstaan aan de nieuwe CEO (NIVRA, 2007; Lee, Lim en Lim, 2003).

Overdracht aan derden

De volgende vertakking in bovenstaande figuur leidt tot de bedrijfsoverdracht aan derden. Hier zijn een aantal mogelijkheden terug te vinden, nl. de management buy-out (MBO), de management buy-in (MBI), de investors buy-in en de overname.

De eerste optie, een MBO wordt door Robbie en Wright (1998) omschreven als volgt:

“... involves members of the incumbent management team acquiring a significant equity stake as individuals with institutional support in order to control the company.”

Het betreft bij de MBO dus leden van het interne management die de onderneming van binnenuit gaan overnemen. Wanneer het gaat over managers van buiten de organisatie, is er sprake van een MBI. Doordat het management, in beide gevallen, vaak niet over voldoende kapitaal beschikt spelen externen hier tevens een grote rol in. Een drijfveer voor de familie om te verkopen aan derden is vaak de behoefte aan het kapitaal voortkomend uit de overdracht, de behoefte van de onderneming aan een nieuwe invalshoek en het gebrek aan een geschikte opvolger binnen de familiekring (NIVRA, 2007).

In tegenstelling tot de twee voorgaande opties, ligt de klemtoon bij de investors buy-in meer op het verkrijgen van financiële middelen en minder op het management-aspect. Deze financieringscapaciteit kan op twee wijzen bereikt worden. Een eerste mogelijkheid is dat de familiale ondernemingen nieuwe aandelen gaat uitgeven en op deze manier haar eigen vermogen laat toenemen. Maar er kan ook gekozen worden een lening aan te gaan en op deze manier haar schulden te verhogen om zo over meer kapitaal te beschikken. Natuurlijk wordt dit niet belangeloos gedaan en verwacht de investeerder op deze wijze onder andere een bepaalde invloed op de onderneming te kunnen uitoefenen (NIVRA, 2007).

Van der Eijk et al. (2004) onderscheidt nog een laatste optie binnen de overdracht aan derden, nl. de eigenlijke overname. Dit is de tegenpool van de eerst besproken mogelijkheid, waarbij de volledige overdracht plaats vindt binnen de familiale banden. Hier zal zowel leiding als eigendom worden doorgegeven aan derden. Met andere woorden, de banden met de oprichter worden beperkt tot het absolute minimum wanneer geopteerd wordt voor deze overdrachtsvorm.

Fusie en liquidatie

Verder kan nog besloten worden om, ofwel te fusioneren met derden, ofwel de familiale onderneming te vereffenen. Wanneer de bedrijfsleider ervoor kiest zijn bedrijf samen te voegen met een andere organisatie, teneinde zo op te gaan in een enkele rechtspersoonlijkheid en samen meer middelen ter beschikking te hebben, gaande van kennis tot kapitaal, is er sprake van een fusie.

Daar het de meest extreme vorm is, wordt het liquideren van de onderneming vaak pas als laatste mogelijkheid overwogen. Meijaard en Diepman (2004) vonden dat 25% van de familiale bedrijven wordt stopgezet wanneer het moment van overdracht is aangebroken. Het bedrijf houdt dan op met bestaan en zal geen activiteiten meer uitoefenen. Via deze weg wordt vaak veel discussie omtrent de geschikte opvolger vermeden.

Aan iedere gemaakte keuze zijn gevolgen verbonden, dit is hier niet anders. Flören en Wijers (1996, in NIVRA, 2007) hebben de verschillende overdrachtsvormen, zoals weergegeven in tabel 4, gekoppeld aan de effecten – verkoopopbrengst, identiteitsbehoud en blijvende betrokkenheid - die hiermee gepaard gaan en vervolgens schematisch in kaart gebracht.

Tabel 4: Gevolgen van overdrachtskeuze

Optie	Verkoopopbrengst	Identiteitsbehoud	Blijvende betrokkenheid
Familie	Laag	Groot	Groot
MBO	Gemiddeld	Minder groot	Minder groot
MBI	Gemiddeld	Minder groot	Minder groot
Investors buy-in	Hoog	Klein	Klein
Ander bedrijf	Hoog	Klein	Klein
Liquidatie	Laag	Niet	Niet

Bron: Flören (2002)

3.4.1 Hypothesevorming

Naar aanleiding van bovenstaande theoretische onderbouw met betrekking tot de perceptie van de bedrijfseigenaars ten aanzien van hun familiale onderneming en de verschillende overdrachtsvormen, kan ook hier een te testen hypothese geformuleerd worden. De hypothese zal beoogen het verband na te gaan tussen de keuze van opvolger en de mate waarin reeds aan overdrachtsplanning wordt gedaan.

De bedrijfseigenaars behorende tot de familie-uit-groep zullen ervoor kiezen hun familiale onderneming niet over te dragen aan familieleden, maar aan een externe opvolger. Zij zijn van mening dat de aanwezigheid van familie in het bedrijf enkel leidt tot meer conflicten, vermenging van werk en privé alsook het zich voordoen van onaangename taferelen. De nakomelingen van deze bedrijfseigenaars zullen, wanneer ze toch in de familiale onderneming stappen, op gelijke voet

behandeld worden als de andere medewerkers. Verder krijgen de kinderen van deze CEO's geen recht op aandelen op het moment van tewerkstelling, zij zullen deze moeten verdienen. Deze overdragers zullen, nadat de opvolging het roer heeft overgenomen, ook daadwerkelijk afstand nemen hiervan. Dit in tegenstelling tot de familie-in-groep, waarbij de overdragers nog steeds een formele rol zullen vervullen.

Van de bedrijfsleiders, die hun onderneming zullen overdragen aan derden wordt verwacht dat zij minder snel zullen beginnen met het plannen van de opvolging. Omdat zij de onderneming willen overgeven aan een externe, zal dit een tegenreactie vanuit de familie teweeg brengen. Dit betekent eindeloze discussies rond de eettafel 's avonds, de vorming van twee kampen binnen de familie alsook het gevoel van alleen te staan binnen het gezin. Teneinde dit alles zo lang mogelijk af te houden, zullen zij het plannen van de overdracht op de lange baan schuiven. Verder opteren zij ervoor, na overdracht van de onderneming, hier ook effectief afstand van te nemen. Met andere woorden, deze personen zullen hun 'kindje' afstaan ter adoptie, niet aan familieleden maar aan derden. Dit is een zeer moeilijk alsook emotioneel geladen moment voor velen onder hen (Lambrecht en Naudts, 2007; Boshoff, Maas en Venter, 2002). Zij hebben het grootgebracht, het heeft hen bloed, zweet en tranen gekost en nu zal het overgaan naar iemand anders. Ook hierdoor zullen deze bedrijfseigenaars het plannen van deze onaangename stap liever wat langer uitstellen dan er vandaag nog mee te beginnen (Lambrecht en Naudts, 2007; Allen, 2011).

Aan de hand van bovenstaande motivering kan tot de volgende hypothese gekomen worden; nl.

H₂: De bedrijfseigenaars, die de kans het grootst achten dat de familiale onderneming wordt overgedragen aan derden, zullen het plannen van de overdracht langer uitstellen.

3.5 Familiale verhoudingen

Boshoof, Maas en Venter (2003), gingen in de eerste plaats de invloed op de overdracht na van de onderlinge relatie tussen overdrager en opvolger of de menselijke factoren. Wederzijds respect, alsook begrip tonen voor elkaars situatie zouden aan de basis liggen voor een goede relatie tussen de bedrijfseigenaar en zijn opvolger. Maar niet enkel deze relatie zou een invloed hebben, ook de onderlinge verhouding tussen de opvolger en zijn broers en zussen. Verder moet de opvolger zelf interesse tonen in het familiebedrijf, beschikken over een bepaalde intrinsieke motivatie, verheuging of sterk verlangen om de leiding van de familiale onderneming op zich te nemen. Deze factoren worden hieronder verder verklaard.

Wanneer de bedrijfseigenaar blijk gaf van vertrouwen in zijn opvolger en deze laatste werd toegelaten voort te gaan op zijn eigen beoordelingen, met betrekking tot het nemen van bedrijfsbeslissingen, had dit een positief effect op de effectieve overdracht van de familiale onderneming. Teneinde dit vertrouwen in de opvolger te verhogen, kan deze ervoor kiezen zich eerst te bewijzen buiten het familiebedrijf, alvorens toe te treden. Verder bevestigden de resultaten dat

de onderlinge relatie tussen de nakomelingen van de bedrijfseigenaar, meer bepaald de wijze waarop met elkaar wordt omgegaan, een belangrijke rol speelt. Deze karakteristieken zullen later naar voren komen wanneer de opvolger het roer heeft overgenomen en in discussie moet gaan met zijn medewerkers.

Hieruit kan afgeleid worden dat het belangrijk is dat de opvolger zich aansluit bij het familiebedrijf om de juiste redenen. Anders gezegd, wanneer de ouders hun nakomelingen hiertoe dwingen, zal het zelden tot goede resultaten leiden. Verder is ook gebleken dat wanneer ouders geheimzinnig over hun werk doen en steevast overwerkt thuiskomen, de nakomelingen niet snel geneigd zullen zijn zich aan te sluiten bij de (vermoeiende en uitputtende) familiale onderneming, laat staan de leiding hiervan overnemen.

Teneinde een goed gefundeerde beslissing te kunnen nemen met betrekking tot de keuze van opvolger, zouden de potentiële opvolgers moeten nagaan waar hun ambities liggen en hun aandeel in het familiebedrijf analyseren. Deze factoren zouden vervolgens ter sprake gebracht moeten worden bij de CEO. Hierbij wordt aangeraden eerst elders ervaring op te doen, op deze wijze kan de potentiële opvolger een beter idee krijgen van zijn doelen, sterke en zwakke punten. Het zal ervoor zorgen dat de opvolger beschikt over meer kennis en kunde, die de familie onderneming enkel ten goede zal komen. Zeker voor bedrijven die zich bevinden in een omgeving gekenmerkt door stijgende concurrentie, sterke verandering en expansie.

De verhoudingen binnen de familie zelf zouden een grote invloed kunnen uitoefenen. Indien de opvolger bepaald werd aan de hand van ouderlijk favoritisme, de broers en zussen met elkaar zouden rivaliseren met alle gevolgen van dien. Met andere woorden, dit zou niet bijdragen aan een succesvolle overdracht. Families waarin de leden elkaar ondersteunen, motiveren en een goede onderlinge samenwerking kennen, zouden hier tegenover staan en bijgevolg wel gunstige resultaten opleveren voor de bedrijfsoverdracht.

Uit bovenstaande kan geconcludeerd worden dat de verhoudingen binnen de familie wel effectief een invloed hebben op het volledige proces. De familieleden kunnen de overdrager sterk beïnvloeden door middel van houdingen, gedragingen alsook gedane uitspraken. Voor vele bedrijfseigenaars is de bedrijfsoverdracht een moeilijk onderwerp. Wanneer het mogelijk is onderwerpen als deze op tafel te gooien in familiale kringen, zonder dat dit ogenblikkelijk in ruzies resulteert, zal het eenvoudiger zijn om gepaste systemen te ontwikkelen teneinde de potentiële opvolgers klaar te maken voor deze taak.

In tabel 5 worden alle beïnvloedende (menselijke) factoren nogmaals op overzichtelijke wijze weergegeven, hierbij worden steeds de positieve en negatieve punten aangehaald.

Tabel 5: Beïnvloedende (menselijke) factoren

Positief	Negatief
Opvolger toont zelf interesse om leiding van de familiale onderneming op zich te nemen	Opvolger wordt gepushed door de ouders om de bedrijfseigenaar op te volgen
Goede onderlinge relatie tussen overdrager en opvolger. Er kan veel besproken worden tussen hen.	Er heerst een spanning tussen beide. Verschillende onderwerpen worden aanzien als taboe en dus niet besproken.
Er is blijk van vertrouwen in het kunnen van de opvolger.	De bedrijfseigenaar staat nogal sceptisch ten opzichte van de geschiktheid van de nakomeling als opvolger.
De bedrijfseigenaar oefent nog enkele hobby's uit buiten de context van het familiebedrijf om.	Het leiden van de familiale onderneming is alles wat de overdrager heeft, met andere woorden als hij de zaak overgeeft heeft hij niets meer om handen. Gevoel van in het zwarte gat te belanden.
De familieleden werken allen samen als een team en weten elkaar te motiveren en te steunen.	Er is een onderlinge concurrentie strijd om de titel van opvolger. Bij het bespreken van bepaalde kwesties mond het steevast uit in felle ruzies.

Bron: Boshoff, Maas en Venter (2003)

3.5.1 Hypothesevorming

Na de uiteenzetting van de studie gedaan door Boshoff, Maas en Venter (2003) kan overgegaan worden tot het vormen van de volgende hypothese. Deze zal handelen over de invloed van de familiale verhoudingen op de planning van de overdracht van het familiebedrijf.

Als er sprake is van negatieve verhoudingen tussen de familieleden onderling, kan minder gerekend worden op de ondersteuning van de familie in moeilijke tijden. Ook wordt er zelden begrip getoond voor de situatie van een ander. Ieder familielid is bezig met zijn eigen problemen. Omdat bedrijfseigenaars weten dat de overdracht van de familiale onderneming een zeer gevoelige materie is, zullen onderwerpen als de deze zoveel mogelijk gemeden worden. Dit om de heftige ruzies alsook discussies hieromtrent zo lang mogelijk uit te stellen.

Wanneer er sprake is van positieve verhoudingen binnen de familie impliceert dit de aanwezigheid van een sterk positieve samenhang tussen de familieleden alsook een sfeer van openheid en vertrouwen. Ze zijn in staat elkaar te ondersteunen in de moeilijke momenten, hier begrip voor op te brengen en medeleven te tonen. Binnen zulke families zijn er maar weinig onderwerpen die niet besproken kunnen worden. Met andere woorden, ook de overdracht van de familiale onderneming kan hier op tafel gelegd worden. Hier wordt dan op volwassen wijze over gediscussieerd zonder dat dit in ruzies resulteert. Met andere woorden deze bedrijfseigenaars zullen meer geneigd zijn over te gaan tot de planning van het opvolgingsproces.

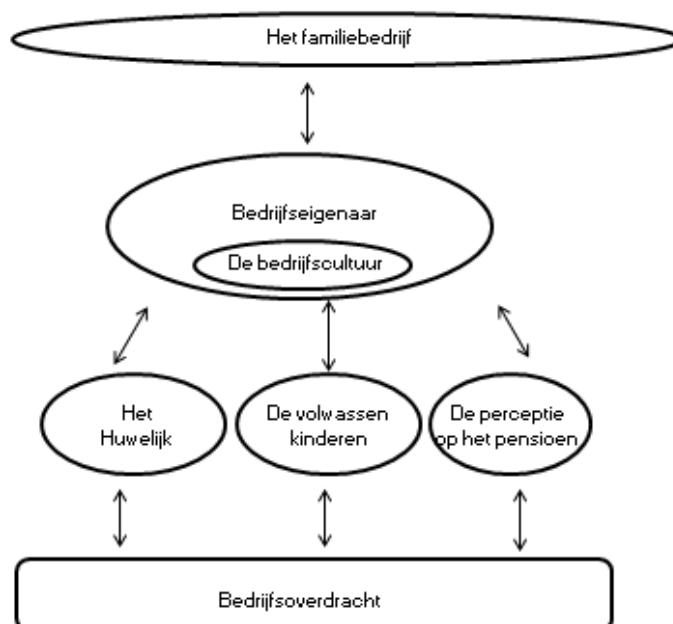
Naar aanleiding van wat hierboven omschreven werd, kan de derde hypothese worden opgesteld; nl.

H₃: Wanneer er sprake is van positieve verhoudingen binnen de familie, zullen de bedrijfseigenaars het plannen van de overdracht minder lang uitstellen.

3.6 Bedrijfscultuur

Solomon et al. (2011) hebben het tijdens hun zoektocht naar beïnvloedende factoren tien CEO's bevraagd naar hun ervaring met betrekking tot de complexiteit van de bedrijfsoverdracht bij de familiale ondernemingen. In deze studie konden vier sleutelfactoren geïdentificeerd worden, die allen een belangrijke invloed uitoefenen op de voortgang van de effectieve overdracht.

Figuur 5: Invloed huwelijk – kinderen – pensioenperceptie



Bron : Solomon et al. (2011)

De eerste invloed was de heersende bedrijfscultuur en omvat het reilen en zeilen van de onderneming, meer bepaald de onderliggende dynamiek met betrekking tot differentiatie en vertrouwen. Differentiatie kwam in de interviews naar voren als een mix van drie gerelateerde processen, nl. verbondenheid met de onderneming, de samensmelting van persoonlijke en professionele identiteiten en vertrouwen.

Uit de resultaten is gebleken dat de zogenaamde lage-differentiatie personen, zich sterker verbonden voelden met het familiebedrijf. Verder kwam ook naar voren dat wanneer bedrijfsleiders zich zeer sterk verbonden voelden met de onderneming, zij zich ook begonnen te identificeren door middel van het bedrijf. Eén respondent verklaarde zelfs het volgende: "De dood van mijn familiebedrijf voelt veel verontrustender aan dan mijn eigen dood." (Solomon et al., 2011, p. 156). Tot slot bleek dat

de individuen, behorende tot de lage-differentiatie groep hun persoonlijkheid koppelden aan de organisatie, dit door middel van het hanteren van een zeer persoonlijke controle over de onderneming. Bijgevolg zullen de ondernemers steevast alle resultaten aan zichzelf koppelen. Dus wanneer het goed gaat leggen zij de verantwoordelijkheid bij zichzelf, maar wanneer de organisatie een dipje kent, ligt dit ook aan de eigenaar.

De personen die worden ondergebracht onder de noemer van hoge-differentiatie omschrijven de controle als een noodzakelijk onderdeel van het bedrijf. Met andere woorden, zij maken een duidelijk onderscheid tussen het emotionele en het professionele. Verder zijn ze van mening dat het niet gezond is voor een onderneming wanneer de leidinggevende zich laten leiden door hun emoties. Van hen wordt verwacht dat zij het minder moeilijk hebben met het overdragen van de familiale onderneming.

Vertrouwen refereert dan weer naar de mate waarin de respondenten een gevoel van controle over de toekomst hebben bij het waarderen en aanvaarden van de invloeden van buitenaf. Het vertrouwen bleek afhankelijk te zijn van drie factoren, nl. de wereldperceptie, de relatie tussen de medewerkers en de aanwezigheid van regels. Om te beginnen werden de personen behorende tot de lage-vertrouwensgroep, gekenmerkt door passivisme, pessimisme, kwetsbaarheid en isolement.

De individuen van de hoge-vertrouwensgroep voelen vooral optimisme en verbondenheid. Ze zien zichzelf als gezegend met een speciale behandeling als zijnde leiders van de familiale ondernemingen. Verder stonden de leden van dit segment meer open voor het ontvangen van buitenstaanders in hun organisatie. Deze bedrijfseigenaars koppelden het succes van de onderneming soms zelfs aan het aantrekken van de juiste getalenteerde medewerkers en het schenken van vertrouwen in hen, zonder dat aan micromanagement gedaan wordt. Dit staat volledig haaks op de visie van de groep van laag-vertrouwen, waarin deze medewerkers vaak bestempeld worden als zijnde incompetent en onbetrouwbaar. Deze groep omschrijft zichzelf als paternalistisch.

Voorts bleek dat bij de hoge-vertrouwensgroep de bedrijfseigenaars zeer transparant waren met betrekking tot de regels omtrent de besturing van de familieleden en hun betrokkenheid met de familiale onderneming. Hieronder kan bijvoorbeeld verstaan worden dat het niet werd toegelaten onmiddellijk na het behalen van een diploma in het familiebedrijf te stappen. De leden van de lage-vertrouwensgroep daarentegen bleken gekenmerkt door de afwezigheid van informatie betreffende verwachtingen, regels en het proces van prestatie evaluatie. Deze ondervraagden hadden ook allen enkele verhalen over familieleden die ooit tewerkgesteld waren in het familiebedrijf, maar waarbij de samenwerking werd stopgezet omwille van onderlinge problemen.

3.6.1 Hypothesevorming

Naar aanleiding van de hierboven weergegeven theorie kan overgegaan worden tot de vorming van enkele hypothesen. De eerste betreft een stelling die de relatie nagaat tussen enerzijds de mate waarin de ondernemers zich betrokken voelen tot hun familiebedrijf en anderzijds de mate waarin zij reeds bezig zijn met het plannen van de opvolging. De tweede handelt over het verband tussen

het vertrouwen dat deze bedrijfsleiders hebben in hun medewerkers en het moment waarop ze beginnen met de voorbereiding van het proces van overdracht.

De individuen die geplaatst worden in de lage-differentiatie-groep, voelen zich zeer sterk verbonden met de familiale onderneming. Het onderscheid tussen het emotionele en het professionele is weggefallen. Zij associëren hun eigen identiteit met die van het familiebedrijf, genieten een bepaald imago wat hen maakt tot wie ze nu zijn. Wanneer de onderneming het goed maakt, leggen deze bedrijfsleiders de oorzaak hiervan bij zichzelf. Zij zijn van mening dat dit voortkomt uit hun goede leiding, aanwijzingen en kennis van zaken.

Doordat deze bedrijfsleiders zichzelf associëren met de organisatie vrezen zij dat bij de overdracht van de organisatie een deel van hun identiteit afsterft. De vergelijking van het plannen van de overdracht met het plannen van de eigen dood door Charles Kern (2011, geciteerd in Allen, 2011, p. 17) weerspiegelt bij deze personen precies hoe ze zich voelen. Bijgevolg wordt van de bedrijfsleiders behorende tot de lage-differentiatie-groep verwacht dat ze de voorbereiding van de overdracht zullen uitstellen tot er geen uitweg meer mogelijk is.

Uit bovenstaande kan de volgende hypothese worden gevormd; nl.

H₄: De bedrijfseigenaars, behorende tot de lage-differentiatie-groep, zullen het plannen van de overdracht langer uitstellen.

Vervolgens wordt een onderscheid gemaakt tussen de hoge- en lage-vertrouwens-groep. De leden van deze laatste zijn vaak pessimistisch ingesteld. Met andere woorden, zij hebben een negatieve kijk op de wereld. Zo hebben deze bedrijfsleiders weinig tot geen vertrouwen in hun medewerkers en zullen ze hen zelfs als zijnde incompetent bestempelen. Verder is ook gebleken dat deze individuen vaak in isolement leven, in hun toren van boven in het familiebedrijf. Paternalisme is een begrip dat vaak terugkomt bij de omschrijving van deze mensen.

Door enerzijds hun negatieve kijk op de medewerkers en anderzijds hun isolement wordt van deze bedrijfsleiders verwacht dat ze niet staan te springen hun familiale onderneming over te laten aan iemand anders. De leden van de lage-vertrouwens-groep zijn ervan overtuigd dat de onderneming succesvol is door hun eigen capaciteiten, daar de rest van de medewerkers niet te vertrouwen is. Deze bedrijfsleiders vrezen dat wanneer ze hun familiebedrijf overdragen aan de opvolging, er geen toekomst meer is voor de organisatie zelf.

Uit bovenstaande kan de volgende hypothese worden gevormd; nl.

H₅: De bedrijfseigenaars, behorende tot de lage-vertrouwens-groep, zullen het plannen van de overdracht langer uitstellen.

3.7 Het huwelijk

Het onderzoek van Solomon et al. (2011) onthulde tevens dat wanneer er sprake is van een 'traditioneel huwelijk', oftewel een huwelijk waarin een traditioneel rollenpatroon naar voren komt dit een negatieve invloed zou hebben op de voorbereiding van de overdracht. Bijvoorbeeld de vrouw neemt het huishouden op zich terwijl de echtgenoot zorgt voor enige financiële zekerheid. Dit kan een meerwaarde betekenen gedurende de periode waarin de vrouw het voor het zeggen heeft in de familie en de man de leiding heeft over de familiale onderneming. Maar als het moment van pensioen of overdracht aanbreekt, blijkt deze rollenverdeling niet altijd even gunstig. Vrouwen voelen zich na verloop van tijd gevangen in dit patroon en zitten hun tijd gewoon uit, waarop een breekpunt volgt. Vaak ging dit ten koste van het huwelijk. De meeste van deze bedrijfseigenaars zagen er tevens niets in om met pensioen te gaan. Een respondent zei zelf: "Ik denk dat wanneer de tijd aanbreekt om met pensioen te gaan en wij [ik en mijn vrouw] constant samen zijn, wij elkaar zullen vermoorden na verloop van tijd." (geciteerd in Solomon et al., 2011, p. 159). Hieruit kan geconcludeerd worden dat dit geen gunstige uitwerking heeft op het verloop van de overdrachtsplanning.

De respondenten die reeds voor een tweede keer gehuwd waren, bleken gebroken te hebben met dit traditionele rollenpatroon. Deze individuen investeerden meer in hun relaties en families. Verder hadden de echtgenotes meer zeggenschap in de familiale onderneming. Hierbij kan besloten worden dat de CEO's, die zich in bovenstaande situatie bevinden, de tussenweg hebben gevonden in het rollenpatroon, die eerder een positieve invloed uitoefent op de overdracht.

De partner kan verschillende rollen spelen binnen de relatie met de familiale bedrijfseigenaar. Ieder van deze rollen kent een andere uitwerking op de bedrijfsoverdracht, hier zal later in alinea 3.10 op worden teruggekomen.

3.7.1 Hypothesevorming

Na de hierboven bestudeerde literatuur doorgenomen te hebben, kan worden overgegaan tot het vormen van een nieuwe hypothese. Deze is bedoeld na te gaan of de aanwezigheid van een traditioneel huwelijk, zoals hierboven omschreven, een invloed heeft op de timing van de overdrachtsplanning.

Het traditionele huwelijk, gekenmerkt door een duidelijke scheiding van verantwoordelijkheden, nl. de ene verantwoordelijk voor de onderneming en de andere verantwoordelijk voor de gang van zaken binnen de familiale kring, zou positief zijn zolang de ondernemer actief blijft binnen zijn eigen territorium, nl. het familiebedrijf. Maar wanneer zij hun organisatie overdragen, zullen zij zich inmengen in het reilen en zeilen van de familie, waardoor de partner een gevoel van gezagsondermijning ervaart en in ruzie resulteert.

De bedrijfsleiders, verwickeld in dit traditionele huwelijk met duidelijk rollenpatroon, hebben deze ruzies mogelijk reeds ervaren bij een lange vakantie. Bijgevolg weten ze in geringe mate wat hen te

wachten staat wanneer ze effectief hun onderneming overdragen, met pensioen gaan en dag en nacht met hun partner doorbrengen. Deze spanning in het vooruitzicht komt de overdrachtsplanning niet ten goede. Bijgevolg wordt van deze bedrijfsleiders verwacht dat ze liever nog even wachten met de voorbereiding van de opvolging.

Naar aanleiding van de hierboven gegeven motivering kan volgende hypothese geformuleerd worden; nl.

H₆: De bedrijfseigenaars, die hun huwelijk kunnen typeren als zijnde van traditionele aard, nl. met duidelijk rollenpatroon, zullen het plannen van de overdracht langer uitstellen.

3.8 Kinderen

Wanneer een keuze gemaakt moet worden met betrekking tot de opvolger, zijn het vaak de kinderen van de bedrijfseigenaar of de schoonzoon die eerst overwogen worden. De kinderen omwille van het feit dat zij beschouwd worden als natuurlijke bezitters van de noodzakelijke fit met de organisatie. Het lijkt in de studie van Solomon et al. (2011) zelfs zo dat de bedrijfseigenaren die hun eigen kinderen als potentiële opvolger identificeren, meer gerust zijn in de voortgang van hun onderneming.

Maar de studie gedaan door Sharma, Chua & Chrisman (2000) voegt hieraan toe dat ook de opvolger onder de kinderen over de noodzakelijke competenties en capaciteiten moet beschikken om de onderneming te managen. Deze onderzoekers concludeerden dat het vertrouwen dat de overdrager heeft in zijn opvolger een positief effect heeft op de timing van overdrachtsplanning.

Wanneer geen opvolger gekozen werd onder de eigen nakomelingen, bleek dat de bedrijfsleiders minder optimistisch naar het moment van opvolging keken. Bijgevolg werden zij gevoelsmatig belemmerd in het plannen van de bedrijfsoverdracht en waren zij hier ook niet graag mee bezig.

3.8.1 Hypothesevorming

Op basis van het hiervoor weergegeven theoretische kader kan opnieuw een hypothese worden gevormd. Deze zal handelen over de verhouding tussen de aanwezigheid van kinderen die en volwassen zijn en als capabel gepercipieerd worden als opvolger en de timing van de overdrachtsplanning.

Om de leiding van de familiale onderneming op zich te nemen zullen de kinderen in eerste instantie volwassen moeten zijn. Het is vanzelfsprekend dat een kind nog niet in staat is de leiding over te nemen van een familiebedrijf. Enerzijds omwille van de ontbrekende maturiteit en anderzijds omwille van de perceptie en aanvaarding door de andere medewerkers. Maar enkel volwassen zijn is niet voldoende teneinde aanzien te worden als een volwaardig leidersfiguur. Verder gaat de nakomeling moeten beschikken over de door de bedrijfsleider vooropgestelde capaciteiten.

Wanneer aan een van deze voorwaarden niet wordt voldaan, wordt verwacht dat deze bedrijfsleiders het plannen van de overdracht zullen blijven uitstellen totdat zij van mening zijn dat de opvolging klaar is om het roer over te nemen.

Uit het voorgaande kunnen de volgende hypothesen geformuleerd worden; nl.

H_{7a}: De bedrijfseigenaars, van wie de nakomelingen nog niet volwassen zijn, zullen het plannen van de overdracht langer uitstellen.

H_{7b}: De bedrijfseigenaars, van wie de nakomelingen nog niet over de juiste competenties beschikken, zullen het plannen van de overdracht langer uitstellen.

3.9 Perceptie op het pensioen

Boshoff et al. (2003) vonden in hun onderzoek dat het tevens een rol speelde of de bedrijfseigenaars nog andere activiteiten uitoefenden, buiten de familiale onderneming om. Dit omdat ze dan niet in een zwart gat zouden vallen, maar hun energie en toewijding ergens anders op kunnen richten en zich nog steeds bezig kunnen houden. Dit zou de bedrijfsoverdracht enkel ten goede komen. Zo zou dit proces een vlotter verloop kennen en meer kans op een bevredigend gevoel voor zowel opvolger als overdrager met betrekking tot de overdracht.

In de studie van Solomon et al. (2011) kregen alle respondenten vragen in verband met het pensioen voorgeschoteld, doch slechts enkelen onder hen beantwoorden de vraag echt. Dit op zich is al een bewijs dat zulke onderwerpen niet graag besproken worden. De grootste angst waar deze personen mee te kampen hebben, zoals Boshoff et al. (2003) reeds constateerden, is dat ze niets meer om handen zullen hebben na het pensioen. Het is dan ook niet onwaarschijnlijk dat zulke mentaliteit een vlotte en goede overdracht in de weg zal staan.

Slechts enkelen, zij die reeds met pensioen waren gegaan, blikten met een glimlach terug op de overdracht. En, hier werd het onderzoek van Boshoff, Maas en Vender (2003) enkel bevestigd, deze ex-bedrijfseigenaars hadden zich nu toegelegd op het beoefenen van andere activiteiten, nl. het bijstaan van nieuwe ondernemers of andere niet economisch gerelateerde tijdsbestedingen. De meesten wisten wel te zeggen dat ze de eerst jaren na het pensioen toch nog steeds een bepaalde connectie met de familiale onderneming behielden.

Sharma, Chua & Chrisman (2000) voegden hier in hun onderzoek nog aan toe dat de bereidheid van de bedrijfseigenaars om een stap opzij te doen een belangrijke invloed zou zijn op de timing van de overdrachtsplanning.

Tabel 6: Invloed van huwelijk, kinderen en pensioenperceptie

	Positieve invloed op overdracht	Belemmerende invloed op overdracht
Interne dynamiek van differentiatie en controle (= Bedrijfscultuur)	Hoge differentiatie en/of sterke aanwezigheid van vertrouwen	Lage differentiatie en/of weinig vertrouwen
Huwelijk	Zwak rollenpatroon binnen het huwelijk	Sterke aanwezigheid van rollenpatroon binnen het huwelijk
Volwassen kinderen	Natuurlijke opvolger	Geen natuurlijke opvolger
Perceptie van de eigenaar op het pensioen	Staat open voor en is nieuwsgierig naar het pensioen	Staat weigerachtig en/of vol vrees tegenover het pensioen

Bron: Solomon et al. (2011)

3.9.1 Hypothesevorming

Op basis van de hierboven weergegeven literatuur kan overgegaan worden tot de hypothesevorming. Hierbij is het de bedoeling na te gaan of er een verband bestaat tussen de bereidheid van de bedrijfsleiders om een stap opzij te doen en het moment waarop wordt overgegaan tot het plannen van het opvolgingsproces.

Wanneer de bedrijfsleiders andere activiteiten of hobby's uitoefenen, los van het bedrijfsleven. Zullen ze minder sceptisch staan ten opzichte van het pensioen. Deze individuen zullen minder schrik hebben om in een zwart gat te vallen en niets meer om handen te hebben. Zij zullen er mogelijk zelfs voor open staan en misschien nieuwsgierig zijn naar wat het pensioen te bieden heeft. Dit leidt ertoe dat bedrijfseigenaars, die nog iets anders om handen hebben, bereid zijn de familiale onderneming over te geven.

Van bedrijfseigenaars die niets om handen hebben, maar enkel hun onderneming, wordt verwacht dat ze niet gewillig hun plaats als bedrijfsleider zullen afstaan. Zij hebben moeite zichzelf te plaatsen in een leven waarin ze geen leiding hebben over een onderneming, want dit is waar ze tot nu toe heel hun leven aan gewijd hebben. Er wordt verwacht van deze personen dat zij zich moeilijk kunnen inbeelden dat ze de leiding van hun 'kind' overgeven aan iemand anders. Met andere woorden, zij zullen de voorbereiding van het opvolgingsproces zo lang mogelijk voor zich uit schuiven.

Naar aanleiding van het voorgaande kan de volgende hypothese gevormd worden; nl.

H₈: De bedrijfseigenaars die een negatieve perceptie hebben ten aanzien van het pensioen, zullen het plannen van de overdracht langer uitstellen.

3.10 Rol van de partner in de organisatie

Poza (2010), geeft aan dat er voor de echtgenotes van de familiale bedrijfsleiders vaak een unieke rol is weggelegd. Daar nog steeds de meerderheid van de bedrijfsleiders van het mannelijke geslacht zijn, maar er een sterke opkomende trend is van vrouwelijke bedrijfsleiders zal in dit onderdeel over de partner gesproken worden in plaats van over de vrouw of echtgenotes.

De studie wees uit dat de partners verschillende functies kunnen uitoefenen op de achtergrond, die tevens hun weerslag zouden kunnen hebben op het moment van overdrachtsplanning. Al deze functies zijn afhankelijk van de volgende factoren. Zo is de onderliggende relatie met de bedrijfsleider, hun kennis van en interesse in de bedrijfsactiviteiten alsook hun toewijding tot een toekomstvisie waarin familiale participatie centraal staat van belang. Verder hangt de rol van de partner nog af van de drie hierna vernoemde factoren: nl. de perceptie van nood aan een bepaalde rol, de bekwaamheid van de partner om de benodigde rol uit te oefenen en de beschikbaarheid van anderen om communicatie-motiverende alsook vertrouwensfuncties op zich te nemen. Na analyse van al deze beïnvloedende factoren op de timing van de voorbereiding van de overdracht konden bij de partners zes verschillende rollen geïdentificeerd worden, nl. de bedrijfspartner, de vertrouwenspersoon, de adviseur familiale waarden, de *free agent*, de jaloerse partner en de "interim CEO" partner.

Bedrijfspartner

De levensgezellen die tot de bedrijfspartner gerekend kunnen worden, zijn zeer belangrijk voor de onderneming, of door hun financiële investering of door hun professionele, technische of administratieve kennis. Deze partner zal een actieve rol spelen binnen de organisatie en verantwoordelijk worden gesteld voor diverse projecten.

Wanneer het hier vrouwelijke partners betreft is het vaak zo dat deze individuen de rechtmatige opvolgers van de vorige bedrijfsleider waren, toch werd geopteerd de leiding van de familiale onderneming over te geven aan de schoonzoon. Hierdoor speelt de dochter/vrouw 'slechts' een actieve rol op de achtergrond. Hiernaast kan het tevens voor komen dat de partners bestempeld worden als zijnde aandeelhouders van belang, bijvoorbeeld 50% van de aandelen, hierdoor treden ze op als volwaardige partner van de CEO.

De meest voorkomende functionele rollen voor de partners zijn de rol van account, sales, financieel en human resource manager. Maar het feit dat deze functies bekleed worden door een familielid, kan er tevens toe leiden dat een cultuur van geheimhouding ontstaat. Anders gezegd, wanneer problemen opduiken met betrekking tot de financiële toestand, relaties met het cliënteel alsook de onderlinge relaties tussen de medewerkers, kunnen deze binnen de familiekring gehouden worden. Zonder de rest van de organisatie hiervan op de hoogte te brengen. Verder kan het zich voordoen dat de partner gaat lopen met de eer van andere medewerkers wat op zijn beurt een negatieve impact heeft op de heersende interne cultuur van de organisatie.

Vertrouwenspersoon

Een tweede groep van partners valt onder de noemer vertrouwenspersoon. Zij achten zichzelf verantwoordelijk voor het samenhouden van de familie, ongeacht de moeilijkheden waarmee de familieleden, door het continue samenwerken, geconfronteerd zullen worden. Deze partners treden op als genezer, vredebewaker of communicatie middel voor hun familie.

Het zijn de personen behorende tot deze groep, die de familie er keer op keer op zullen wijzen dat er een nood is aan balans tussen werk en privé, met de eenheid binnen de familie als vertrekpunt. Verder zullen deze partners zich verantwoordelijk stellen voor het oprichten van zaken als een familieraad, hierin kunnen bepaalde gevoelige kwesties uitgeklaard worden, het uitschrijven van de familiale geschiedenis, het plannen van de jaarlijkse familievakanties alsook het organiseren van de wekelijkse of maandelijks familievergaderingen. Het zijn deze individuen die een zeer positieve bijdrage weten te realiseren met betrekking tot de bedrijfsoverdracht. Zij slagen erin de planning alsook de effectieve uitvoering van de overdracht op de agenda van de bedrijfseigenaar te plaatsen.

Adviseur familiale waarden

Hoewel deze partners aanleunen bij de hierboven beschreven vertrouwenspersonen, is de adviseur meer dan een probleemoplosser binnen de familiekring. Deze individuen slagen er namelijk in hun kinderen en kleinkinderen een opvoeding te geven waarin de bedrijfswaarden, de geschiedenis van het familiebedrijf en zijn klanten met de paplepel worden ingegeven. Deze personen staan dan ook bekend onder de noemer bewaker van de familiale waarden. Daarnaast vervullen ze vaak een onzichtbare rol binnen de organisatie. Doordat zij onafhankelijk zijn, alsook niet bestempeld worden als invloedrijk met betrekking tot het familiebedrijf, verkrijgen zij meer respect in belangrijke kwesties voor zowel de familie als de onderneming zelf.

Verder dragen deze adviseurs bij tot het versterken van de heersende cultuur, zonder hen zou naar alle waarschijnlijkheid geheimhouding de bovenhand nemen met als gevolg dat de CEO het gevoel krijgt alleen aan de top te staan. De personen behorende tot dit segment zien zichzelf als rolmodellen voor de volgende generaties, alsook de bouwstenen van de nieuwe erfenis, nl. de familiale onderneming. Daarnaast zijn ze zich er ook van bewust dat dit familienalatenschap zich over de tijd heen zal moeten kunnen aanpassen aan de veranderende omstandigheden teneinde het familiebedrijf recht te houden.

Vaak spelen deze partners nog een derde rol, naast bewaarder van de familiale waarden en adviseur voor de CEO hebben ze dikwijls nog een actieve rol in de gemeenschap. Dit kan gaan van vrijwilliger tot spreekbuis. Doordat zij in verscheidenen domeinen een invloedrijke rol kunnen uitvoeren, zowel zichtbaar als achter de schermen, beschikken zij niet over een innerlijke drang om het familiebedrijf over te nemen of het verkrijgen van erkenning voor hun aandeel in het succes. De zelferkenning, die zij zichzelf toekennen is voor hen voldoende. De adviseur weet van zichzelf dat zij meester is in bovenstaande kwesties.

Free agent

Doordat de leden van deze groep, in het verleden, vaak een actieve rol speelden binnen het familiebedrijf, zijn zij zich zeer bewust van de verschillende kwesties die spelen, zowel binnen de familie als op het werk. Toch beogen deze partners zich een eigen identiteit toe te kennen, los van het bedrijfsgebeuren of het feit dat zij 'slechts' de partner zijn van. Daarnaast voelen ze dan ook geen enkele verplichting zich meer te engageren met de organisatie, de rol van vertrouwenspersoon wordt immers door derden binnen de organisatie goed uitgevoerd.

Jaloerse partner

Deze partners zijn compleet tegengesteld aan de hierboven besproken groep, die zich zo min mogelijk trachten in te laten met het reilen en zeilen van de familiale onderneming. Vaak zijn het de schoonzonen die de leiding van de organisatie hebben overgenomen terwijl de vrouwen naar de achtergrond zijn verdreven. De individuen, toegekend aan deze groep zijn min of meer jaloers op hun echtgenoten en trachten zich terug in te mengen in het bedrijfsleven. Dit kan in zulke mate zijn, dat het hun leven domineert.

Een tweede oorsprong van deze jaloezie kan teruggevonden worden in de tijdverdeling van de bedrijfseigenaar. Wanneer de partners het gevoel hebben dat het besturen van het familiebedrijf teveel tijd vergt van hun man/vrouw, creëren zij een gevoel van competitie. Ze zijn dan van mening dat de familie slechts op de tweede plaats komt te staan en dat ze moeten strijden om wat extra tijd te verkrijgen/winnen voor de familie. Verder lijken deze partners erin te slagen de bedrijfseigenaar aan te zetten tot meer werkdelegatie wat de professionalisering ten goede komt. Op deze manier is het succes van het familiebedrijf minder afhankelijk van de kwaliteiten van de CEO.

Interim CEO partner

Daar het frequent voorkomt dat de bedrijfseigenaar te kampen krijgt met een van de hiervoor vermelde noodsituaties, is het vaak noodzakelijk de partners hierop voor te bereiden. Dit kan door aan hen een soort van interim of volledig leiderschap toe te kennen, alvorens de dag van overdracht plaatsvindt. Deze rol kan vervuld worden wanneer een van de noodsituaties zich voordoet en de nakomelingen nog niet klaar zijn de leiding over te nemen. De partner kan dan optreden als tijdelijke CEO.

3.10.1 Hypothesevorming

Nadat de theorie verduidelijkt werd, kan overgegaan worden tot de vorming van de voorlaatste hypothese. Deze beoogt het verband na te gaan tussen de rol van de partner binnen de organisatie en de mate waarin de bedrijfsleiders reeds bezig zijn met het plannen van de bedrijfsoverdracht.

De vertrouwenspersonen voelen zich verantwoordelijk voor de harmonie binnen de familie. Deze taak zullen zij vervullen door het inplannen van de familievergaderingen, op te treden als

vredebewakers alsook communicatiemiddel en het uitschrijven van de familiale geschiedenis. Het zijn deze individuen die de familieleden steeds zullen blijven wijzen op de nood aan een balans tussen werk en privé.

Doordat zij zulke nadruk leggen op de aanwezigheid van het evenwicht tussen werk en privé wordt van hen verwacht dat ze dit standpunt tevens sterk zullen maken met betrekking tot de opvolging. Wanneer een bedrijfseigenaar een bepaalde leeftijd bereikt heeft, zal dit bij de vertrouwenspersoon een bel doen rinkelen dat het tijd is om aan de overdracht te denken. Deze persoon zal de bedrijfseigenaar dan ook motiveren en ondersteunen aan de planning van opvolging te beginnen.

De jaloerse partner zal zich meer trachten in te mengen in het reilen en zeilen van de organisatie. Ze voelen zich naar de achtergrond verdreven en hebben het gevoel dat ze na de familiale onderneming op de tweede plaats komen, en nemen hier absoluut geen genoegen mee. Verder geven deze individuen vaak de indruk in strijd te zijn met het familiebedrijf, wat betreft het verkrijgen van aandacht van de bedrijfseigenaar.

Deze partners zullen zich dan wel terug trachten in te mengen in het beleid van de familiale onderneming. Maar doordat zij het familiebedrijf als soort van concurrentie zien wat betreft de tijdsindeling van de bedrijfseigenaar, zullen zij hun partner al snel stimuleren om aan de voorbereiding van de bedrijfsoverdracht te beginnen. Op deze manier zullen de personen bestempeld als jaloerse partner, meer tijd verkrijgen van de bedrijfsleiders daar deze na de overdracht de onderneming achter zich zal moeten laten.

Uit bovenstaande kan volgende hypothese afgeleid worden; nl.

H₉: De bedrijfseigenaars die hun partner niet onder de noemer jaloerse partner, vertrouwenspersoon of adviseur familiale waarden plaatsen, zullen het plannen van de overdracht langer uitstellen.

3.11 Actieve Raad van Bestuur/Advies

Ondernemingen kunnen er zowel voor opteren een Raad van Bestuur als een Raad van Advies op te richten. Allereerst zal worden nagegaan wat precies verwacht wordt van deze twee entiteiten, nadien worden de voor- en nadelen van beiden kort besproken. Tot slot zal even dieper worden ingegaan op de invloed van deze entiteiten op de opvolgingsproblematiek.

Een eerste onderscheid kan alvast gemaakt worden, de Raad van Advies (hierna: RvA) kan voorkomen in elke ondernemingsvorm terwijl de Raad van Bestuur (hierna: RvB) enkel in de NV opgericht moet worden. Hier moet onmiddellijk aan toegevoegd worden dat het wel mogelijk is om binnen een NV een RvA te laten transformeren tot een RvB (Lambrecht, 2013).

De RvB zal veeleer de rol van controleorgaan op zich nemen. Het is de bedoeling om door middel van de RvB een scheiding te creëren tussen enerzijds de beleidsverantwoordelijkheden en anderzijds de bestuursverantwoordelijkheden. In de grotere ondernemingen zal deze splitsing goed gehandhaafd worden en zal de RvB vooral beschikken over beleidsbevoegdheden. Ook het nazicht van de financiële verslaggeving, interne en externe controle zijn voor rekening van de RvB (Lievens, 2004; Lambrecht, 2013).

Hiernaast zal de RvB dienst doen als klankbord voor de CEO van de onderneming. Deze functie spreekt voor zich, wanneer de CEO met iets zit kan hij/zij bij de RvB om advies gaan (De Leenheer, Peeters & De Leeuw, 1999). Volgens Lambrecht (2013) gaat deze functie van klankbord veel verder. Doordat de bedrijfsleider nu minder het gevoel heeft alleen te staan aan de top en zich kan laten bijstaan door de RvB, zal hij/zij tevens minder fysieke klachten hebben. Verder zal dit orgaan moeten toezien op de continuïteit van de organisatie. Zo zullen de leden van de RvB mede instaan voor het tijdig bepalen van de correcte handelingen. Met andere woorden zij zullen mee helpen richting te geven aan de te volgen strategie. Nadien moet zij erop toezien dat deze handelingen zo correct mogelijk uitgevoerd worden door het management (Lambrecht, 2013). Hiernaast heeft de RvB nog een adviserende taak, deze zal sterker aanwezig zijn in de familiale ondernemingen dan in de niet-familiale ondernemingen. Binnen deze rol zal het orgaan de te nemen beslissingen zo moeten aansturen opdat er steeds een evenwicht aanwezig is tussen enerzijds de familie en anderzijds de onderneming (Lievens, 2004).

In tegenstelling tot de RvB, is de RvA geen wettelijk erkende entiteit. Hierdoor kunnen de leden van de RvA niet wettelijk aansprakelijk gesteld worden en hebben zij enkel een morele verantwoordelijkheid ten opzichte van de onderneming. Ook de leden van de RvA doen dienst als klankbord voor de CEO, maar met uitzondering dat de bedrijfsleider niet gebonden is aan de uitspraken van dit orgaan. Het is slechts een advies, met andere woorden de bedrijfsleider mag kiezen of hij deze raad al dan niet wenst te volgen (Lievens, 2004). Verder is de RvA veel flexibeler dan de RvB met betrekking tot de oprichting alsook ontbinding ervan en is het vaak ook slechts een tussenoplossing vooraleer over te gaan tot de RvB. Tot slot is er de samenstelling, de bedrijfsleider kiest zelf wie hij/zij in de RvA wil laten zetelen. Voor de RvB zijn hier allerlei regels aan verbonden en is het bijgevolg geen vrije keuze en vergt veel tijd (Lievens, 2004).

Teneinde een goede werking van de RvB alsook de RvA te kunnen garanderen haalt Lambrecht (2013) nog enkele aandachtspunten aan. Allereerst zou het orgaan in het begin op maandelijkse basis moeten samenkomen en nadien afzakken tot elke twee maanden, enkel dan kan er sprake zijn van een goede werking met constante communicatie. Om ervoor te zorgen dat ook deze communicatie effectief en efficiënt verloopt, zouden de relevante documenten op voorhand tijdig verdeeld moeten worden. Op deze manier heeft iedereen de tijd om zich voor te bereiden op de vergadering.

Ten slotte is het tevens van belang te weten wanneer zulke organen opgericht moeten worden. Hierover zijn verschillende meningen. Lambrecht (2013) raadt aan deze entiteiten te installeren

wanneer moeilijkheden in zicht zijn of kunnen zijn, bijvoorbeeld bij bedrijven in een overgangsfase of groeifase. Hier voegt hij aan toe dat om de juiste zaken juist te doen de tijd altijd juist is (Lambrecht, 2013). Lievens (2004) opteert er eerder voor deze organen tot stand te brengen wanneer de onderneming gezond is, zodanig dat deze alvast is ingewerkt en voorbereid is op de moeilijker tijden.

Sharma, Chua & Chrisman (2000) onderzochten in hun studie de invloed van een RvB op de overdrachtsplanning binnen de familiale onderneming. Met actief wordt bedoeld een RvB/RvA die op regelmatige basis samenkomt en verward is in het richting geven aan de strategie, het kritische nazicht ervan of beide. Volgens een studie gedaan door Johan Lambrecht (z.d.) zou niet meer dan 22% van de familiale ondernemingen in België beschikken over een actieve RvB. Voka beweert zelfs dat deze actieve Raad van Bestuur voor de kleinere bedrijven minstens even belangrijk is als voor de grotere ondernemingen. Het zou, volgens Voka, de professionalisering van de KMO's enkel ten goede komen.

Voorstanders hiervan zagen een actieve RvB als het uitstekende hulpmiddel voor verschillende zaken. In de eerste plaats zijn zij in de juiste positie om de bedrijfsleider erop attent te maken aan de voorbereiding van de bedrijfsoverdracht te beginnen. Verder zal deze RvB/RvA een meer objectieve kijk hebben op de keuze van opvolger en zorgen zij voor een objectieve kijk wanneer emoties de bovenhand nemen. Tot slot zullen zij, wanneer de overdracht is geschied, in de mogelijkheid zijn de opvolger bij te staan in zijn leiding over de familiale onderneming. Voka is in ieder geval een grote voorstander en heeft samen met de Vlaamse Overheid en enkele andere instellingen het project 'Vlaamse KMO's in actie' tot stand gebracht teneinde de KMO's te sensibiliseren voor de voordelen hieraan verbonden (Sharma, Chua & Chrisman, 2000).

Tegenstander stellen echter dat deze entiteiten enkel toegewijd zijn aan de huidige bedrijfseigenaar. Zij zullen deze er dus niet op willen wijzen dat er aan de opvolging gedacht moet worden. Maar enkel actie ondernemen wanneer de bedrijfsleider hier zelf het startschot alsook de instructies voor gegeven heeft (Sharma, Chua & Chrisman, 2000).

3.11.1 Hypothesevorming

Op basis van de hiervoor uiteengezette theoretische achtergrond kan de laatste hypothese gevormd worden. Deze zal de relatie nagaan tussen de aanwezigheid van een actieve RvB/RvA in de familiale onderneming en de mate waarin aan overdrachtsplanning gedaan wordt.

Een actieve RvB/RvA vertrekt steeds van het ondernemingsbelang. Met het oog op dit standpunt zijn zij tevens bevoegd de bedrijfseigenaars te wijzen op de aankomende problematiek als er niet begonnen wordt aan de voorbereiding van het opvolgingsproces. Verder kan de actieve RvB/RvA als een soort van buffer fungeren wanneer er problemen of conflicten ontstaan tussen de overdrager en zijn opvolger. En na de overdracht de opvolger bijstaan in zijn nieuwe functie als bedrijfsleider, wat

er op zijn beurt voor zorgt dat de bedrijfseigenaar meer gerust is bij het overlaten van het familiebedrijf.

Wanneer er geen actieve RvB/RvA aanwezig is, houdt dit in dat zij de bedrijfseigenaars er ook niet op kan wijzen op tijd te beginnen aan de voorbereiding van de opvolgingsprocedure. Verder is er geen extra objectieve kijk meer op de keuze van de geschikte opvolger en bovendien zal de nieuwe bedrijfsleider niet kunnen terug vallen op de steun van de actieve raad van bestuur. Bijgevolg zal de overdrager minder gerust zijn in de effectieve overdracht, alsook het voorbereiden hiervan zolang mogelijk af houden.

Naar aanleiding van voorgaande, kan volgende hypothese geformuleerd worden; nl.

H₁₀: De afwezigheid van een actieve Raad van Bestuur of Raad van Advies binnen de familiale onderneming zal ertoe leiden dat de bedrijfsleiders het plannen van de overdracht langer zullen uitstellen.

3.12 Fiscale problematiek

Daar het een lacune zou zijn de fiscale problematiek inzake de bedrijfsoverdracht niet op te nemen in deze masterproef, wordt ze hierna kort behandeld. Wel werd ervoor gekozen dit onderdeel niet op te nemen in het empirische onderzoek, daar deze materie zo ingewikkeld is dat ze een onderzoek op zich vereist. In de Week van de Bedrijfsoverdracht werden de verschillende fiscale aanpassingen, die Vlaanderen heeft doorgevoerd teneinde de bedrijfsoverdracht te vereenvoudigen aangehaald. Allereerst zal ingegaan worden op de schenkingsrechten en hierna zal worden verdergegaan met de successierechten inzake de overdracht van de familiale ondernemingen.

3.12.1 Schenkingsrechten

Een schenking wordt in het Burgerlijk Wetboek als volgt gedefinieerd: "Een schenking onder de levenden is een akte waarbij de schenker zich dadelijk en onherroepelijk van de geschonken zaak ontdoet, ten voordele van de begiftigde, die ze aanneemt." (art 894, Burgerlijk Wetboek). Een schenking van een familiebedrijf kan gebeuren onder verschillende vormen.

Een eerste mogelijkheid is om de schenking via de notaris te laten plaatsvinden door middel van notariële akte. Hierbij zijn er twee opties, of er wordt gebruik gemaakt van een Belgische notaris of er wordt beroep gedaan op een buitenlandse notaris. In geval dat er geopteerd wordt een Belgisch notaris aan te spreken over deze materie, zullen registratierechten betaald moeten worden op de totale aandelenwaarde. Deze registratierechten zijn geen vast gegeven en zijn afhankelijk van enkele factoren, nl. het gewest waarin de familiale onderneming gevestigd is alsook de mate van verwantschap tussen schenker en begunstigde zoals hieronder weergegeven in tabel 7.

Tabel 7: Schenkingsrechten roerende goederen

	Brussels Hoofdstedelijk Gewest	Waals Gewest ³	Vlaams Gewest
In rechte lijn, tussen echtgenoten en (wettelijk) samenwonenden	3%	3%	3%
Tussen broers en zussen, tussen ooms of tantes en neven of nichten	7%	5%	7%
Anderen	7%	7%	7%

³ In het Waalse gewest zijn deze tarieven alleen van toepassing voor schenkingen in **volle eigendom**. Schenkingen met voorbehoud van vruchtgebruik zijn mogelijk voor zogenaamde 'financiële instrumenten' en voor 'aandelen van niet-beursgenoteerde vennootschappen waarvan de hoofdactiviteit een industriële, handels-, ambachts-, landbouw- of bosbouwbedrijvigheid, vrij beroep, ambt of post is'.

Bron: BDO (2011)

Wordt er met een buitenlandse notaris in zee gegaan, moeten er bij het verlijden van de akte geen schenkingsrechten betaald worden. Maar als de schenker binnen de drie jaar na overlijden van de notariële akte sterft zullen de schenkingsrechten alsnog betaald moeten worden. Hier is echter nog een uitzondering op. Wanneer bijvoorbeeld door een ernstige ziekte het overlijden van de schenker kan 'voorzien' worden, bestaat de mogelijkheid om de schenkingsakte, opgesteld in het buitenland, in België aan te bieden en de 'risicotermijn' af te kopen. Deze optie kan enkel plaatsvinden wanneer tevens de verschuldigde registratierechten betaald werden (BDO, 2011).

Verder kan er ook geopteerd worden de schenking te laten geschieden via hand- of bankgift. Deze lopen redelijk in dezelfde lijn met de werking via een buitenlandse notaris. Ook hier zijn er geen schenkingsrechten verschuldigd, maar als de schenker binnen de drie jaar te overlijden komt, moeten ze alsnog betaald worden. Maar België zou België niet zijn zonder zijn uitzonderingen. Om het voorgaande te voorkomen, is het mogelijk de registratierechten alvast te betalen tijdens het leven van de schenker (BDO, 2011).

Binnen België hebben de drie gewesten ervoor gezorgd dat er een gunstiger tarief is met betrekking tot de overdracht van de familiale ondernemingen. Maar deze tarieven zijn verschillend naar gelang het gewest: nul procent in het Vlaams en het Waalse Gewest en in het Brusselse Gewest is het drie procent (art. 140 bis W. Reg.; "Vrijstelling voor overdracht van familiale ondernemingen en vennootschappen", z.d.). Ook de voorwaarden verschillen van gewest tot gewest, maar in deze masterproef die handelt over de Limburgse familiale ondernemingen zal enkel worden ingegaan op de regeling in het Vlaamse Gewest. De regeling is bedoeld de bedrijfseigenaars te stimuleren in het actief bezig zijn met het voorbereiden van de opvolging tijdens hun leven. Teneinde hiervan te kunnen profiteren moet wel aan enkele voorwaarden voldaan zijn (art. 140 bis W. Reg.; BDO, 2011).

Een eerste voorwaarde is het familiale karakter van de onderneming of vennootschap. Dit zijn alle organisaties die een nijverheids-, handels- of ambachtsactiviteit uitvoeren. Verder moet de hoofdzetel van de onderneming gevestigd zijn binnen de Europese Economische Ruimte. Hiernaast is er sprake van een participatievoorwaarde, hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen een onderneming en een vennootschap. Wanneer het een onderneming betreft, moet de schenker de goederen die hij wil overdragen beroepsmatig hebben geïnvesteerd. Gaat het over een vennootschap, zullen de schenker en zijn familie samen minstens 50% van de aandelen in volle eigendom moeten hebben. De schenker zal een bewijs moeten bekomen van de Vlaamse Belastingdienst waarin vermeld wordt dat aan de hiervoor vermelde voorwaarden voldaan werd (art. 140 bis W. Reg.; "Vrijstelling voor overdracht van familiale ondernemingen en vennootschappen", z.d.).

Na de effectieve schenking zal de onderneming zijn activiteit voor minstens drie jaar moeten voortzetten. Wanneer gebruik gemaakt wordt van deze regeling zullen geen successierechten meer verschuldigd zijn, zelfs niet wanneer de schenker binnen de drie of zeven jaar te overlijden komt. Dit laatste hangt af van het karakter van de handeling. Het Vlaams Gewest gaat uit van een verdachte periode van drie jaar wanneer de schenking gebeurd via hand- of bankgift. Op één januari 2012 is deze tijdsperiode verlengd tot zeven jaar indien het de overdracht van aandelen in familiale vennootschappen betreft of ingeval van eenmanszaken de overdracht van activa (art. 140 bis W. Reg.; "Kunt u uw familiebedrijf voortaan altijd schenken aan 0%?", 2012).

3.12.2 Successierechten

Indien de bedrijfseigenaar tijdens zijn leven nog geen schenking van de familiale onderneming heeft laten plaatsvinden, zullen er na het overlijden van deze persoon successierechten verschuldigd zijn. Ook hier weer heeft ieder gewest een andere regeling en zal voor deze masterproef enkel op de Vlaamse wijze worden ingegaan. Toch zullen de cijfers van het Waalse alsook Brussel Hoofdstedelijke Gewest worden weergegeven teneinde een vergelijking mogelijk te maken voor wie hierin geïnteresseerd is. Hieronder wordt allereerst tabel 8 weergegeven waarin de successierechten, van toepassing tussen echtgenoten en in rechte lijn, worden weergegeven.

Tabel 8: Successierechten in rechte lijn en tussen echtgenoten

Brussel Hoofdstedelijk Gewest		Waals Gewest		Vlaams Gewest	
0,01 EUR - 50.000 EUR	3%	0 EUR - 12.500 EUR	3%	0 EUR - 50.000 EUR	3%
50.000 EUR - 100.000 EUR	8%	12.500,01 EUR - 25.000 EUR	4%	50.000 EUR - 250.000 EUR	9%
100.000 EUR - 175.000 EUR	9%	25.000,01 EUR - 50.000 EUR	5%	> 250.000 EUR	27%
175.000 EUR - 250.000 EUR	18%	50000,01 EUR - 100.000 EUR	7%		
250.000 EUR - 500.000 EUR	24%	100.000,01 EUR - 150.000 EUR	10%		
> 500.000 EUR	30%	150.000,01 EUR - 200.000 EUR	14%		
		200.000,01 EUR - 250.000 EUR	18%		
		250.000,01 EUR - 500.000 EUR	24%		
		> 500.000 EUR	30%		

Bron: BDO (2011)

Ook hier weer hebben de Gewesten een uitzondering gemaakt voor wat betreft de overgang van de familiale onderneming. Voor 1 januari 2012 bestond in het Vlaamse Gewest zelfs de mogelijkheid om volledig vrijgesteld te worden van successierechten, maar deze regeling is bij de aanvang van het jaar 2012 afgeschaft (Decreet van 23 december 2011). Ook deze aanpassing is bedoeld om de bedrijfseigenaar te motiveren gedurende zijn leven te beginnen met het plannen van de opvolging ("Vermindering voor overdrachten van familiale ondernemingen en vennootschappen", z.d.).

Voor de overdracht van de familiale onderneming in rechte lijn⁴ of tussen echtgenoten worden de tarieven gehanteerd zoals weergegeven in tabel 8. De voorwaarden zijn nagenoeg dezelfde voor wanneer het schenkingsrechten betreft, hiervoor wordt verwezen naar de laatste alinea in 3.6.1 schenkingsrechten. In de andere gevallen zullen successierechten van zeven procent betaald moeten worden (art. 60/1 e.v. Vl. W. Succ.; "Vermindering voor overdrachten van familiale ondernemingen en vennootschappen", z.d.).

3.13 Overzicht hypothesen

Er zijn in totaal een elftal hypothesen tot stand gekomen. Deze worden nogmaals samengevat in tabel 9.

Tabel 9: Overzicht van de hypothesen

H1	De bedrijfseigenaars, van wie de door hun gehanteerde leiderschapsstijl – in het kader van de leiderschapsstijlen, zoals gedefinieerd door Quinn – gekenmerkt wordt door stabiliteit of interne focus, zullen het plannen van de overdracht langer uitstellen.
H2	De bedrijfseigenaars, die de kans het grootst achten dat de familiale onderneming wordt overgedragen aan derden, zullen het plannen van de overdracht langer uitstellen.
H3	Wanneer er sprake is van positieve verhoudingen binnen de familie, zullen de bedrijfseigenaars het plannen van de overdracht minder lang uitstellen.
H4	De bedrijfseigenaars, behorende tot de lage-differentiatie-groep, zullen het plannen van de overdracht langer uitstellen.
H5	De bedrijfseigenaars, behorende tot de lage-vertrouwens-groep, zullen het plannen van de overdracht langer uitstellen.
H6	De bedrijfseigenaars, die hun huwelijk kunnen typeren als zijnde van traditionele aard, nl. met duidelijk rollenpatroon, zullen het plannen van de overdracht langer uitstellen.
H7a	De bedrijfseigenaars, van wie de nakomelingen nog niet volwassen zijn, zullen het plannen van de overdracht langer uitstellen.

⁴ De volgende personen kunnen erven in rechte lijn: de kinderen en ouders, de kleinkinderen en grootouders en de achterkleinkinderen en de overgrootouders.

H7b	De bedrijfseigenaars, van wie de nakomelingen nog niet over de juiste competenties beschikken, zullen het plannen van de overdracht langer uitstellen.
H8	De bedrijfseigenaars die een negatieve perceptie hebben ten aanzien van het pensioen, zullen het plannen van de overdracht langer uitstellen.
H9	De bedrijfseigenaars die hun partner niet onder de noemer jaloerse partner, vertrouwenspersoon of adviseur familiale waarden plaatsen, zullen het plannen van de overdracht langer uitstellen.
H10	De afwezigheid van een actieve Raad van Bestuur of Raad van Advies binnen de familiale onderneming zal ertoe leiden dat de bedrijfsleiders het plannen van de overdracht langer zullen uitstellen.

Bron: Eigen verwerking (2013)

HOOFDSTUK 4: EMPIRISCH ONDERZOEK

4.1 Onderzoeksmethodologie

Teneinde een idee te krijgen van de werkwijze volgend op de literatuurstudie wordt deze hieronder kort uiteengezet. Allereerst zal worden verklaard waarom er geopteerd voor het afnemen van enkele verkennende interviews. Nadien wordt aangehaald op welke wijze de respondenten van de enquête geselecteerd werden en aan welke criteria zij moeten voldoen. Tot slot wordt ingegaan op de verwerking van de enquêtes.

4.1.1 Interviews

Nadat de literatuurstudie werd afgerond, werd de gevonden materie besproken met enkele zorgvuldig geselecteerde respondenten. Johann Leten gedelegeerd bestuurder bij Voka heeft een interessante kijk op de aankomende opvolgingsproblematiek van de Limburgse familiale ondernemingen. Eddy Claesen is expert ter zake, hij is familiebedrijfadviseur. Dit houdt in dat hij in de eerste plaats de familiebedrijven helpt met de planning van het opvolgingsproces, maar ook met de effectieve overdracht. Daarnaast is de heer Claesen zelf ook bedrijfsleider van zijn eigen (familie)bedrijf, nl. Groep Claesen NV. Deze interviews waren meer van verkennende aard, teneinde af te toetsen of alle relevante topics opgenomen waren in zowel de masterproef als de enquêtes. Bij het afnemen van deze interviews werd erop gelet de twee geselecteerde respondenten zo min mogelijk te beïnvloeden in hun antwoorden ("Stappenplan kwalitatief onderzoek", z.d).

Doordat het hier slechts om verkennende interviews gaat, worden deze niet op een wetenschappelijke wijze te verwerken ("Methoden en technieken van kwalitatieve analyse", z.d.).

4.1.2 Enquêtes: selectie populatie

Wanneer de bevindingen en opmerkingen van zowel Johann Leten als Eddy Claesen in de vragenlijsten verwerkt waren, kon de enquête⁵ rondgestuurd worden. Eerst moest getracht worden een zo gevarieerd mogelijk publiek in zowel leeftijd, sector als ondernemingsgrootte aan te spreken om de resultaten zo betrouwbaar mogelijk te maken.

De vragenlijst werd gericht aan de bedrijfseigenaars die binnen enkele jaren hun familiale onderneming zullen (moeten) overdragen. Moyer (2011) refereert in deze context naar een oud chinees gezegde: "Het beste moment om een boom te planten was twintig jaar geleden, het volgende goede moment is vandaag." (geciteerd in Allen, 2011, p. 17). "Het volledige opvolgingsproces zou

⁵ Zie bijlage 2

al snel zeven jaar in beslag nemen” vertelt Luc Van Laere (2011, geciteerd in Geeraert, 2011, p. 21). Het instituut voor het Familiebedrijf (2008) geeft zelfs aan dat dit gemakkelijk kan oplopen tot tien jaar. Met andere woorden, de bedrijfsleiders/eigenaars kunnen best tien jaar voor de effectieve overdracht beginnen met de voorbereidingen hieromtrent (Geeraert, 2011).

Uiteindelijk werd gekozen voor respondenten voor de enquête van minimaal vijfenveertig jaar. Deze leeftijdsgrens is zeer moeilijk te bepalen maar werd zo gezet omdat ervan uit gegaan werd dat individuen onder deze grens nog in volle groei zitten en bijgevolg niet bezig zijn met hun opvolging. Maar doordat de planning van het opvolgingsproces gemakkelijk tien jaar in beslag neemt en de bedrijfsleiders zich moeten voorbereiden op eventuele noodsituaties moet hier toch tijdig aan gedacht worden. Nochtans als deze redenering gevolgd wordt, zou de leeftijdsgrens op vijfenvijftig jaar gezet moeten worden. Deze werd bewust nog tien jaar vervroegd omdat de bedrijfsleiders/eigenaars op deze leeftijd vaak al een redelijke onderneming hebben kunnen opbouwen. Om ervoor te zorgen dat het familiebedrijf blijft voortbestaan en geen of toch minder gevaar loopt bij onvoorziene omstandigheden, zoals de OASE-gebeurtenissen, kan het aan te raden zijn vroeger te beginnen met het plannen van de voorbereiding. Verder werd vooropgesteld dat de hoofdzetel van de familiale ondernemingen zich op het grondgebied van Limburg moet bevinden.

Voor het samenstellen van de populatie werd voornamelijk gebruik gemaakt van de Bel-first database van Bureau van Dijk. Hierin worden de gegevens van 1.225.000 Belgisch en Luxemburgse bedrijven weergegeven (Bureau van Dijk, 2012).

De populatie wordt samengesteld op basis van de volgende criteria, de onderneming moet zijn hoofdzetel hebben in Limburg en indien de bedrijven uit de Bel-first databank komen moeten ze hierin geregistreerd staan met e-mailadres. Dit brengt de populatie terug tot 4.472 bedrijven. Er werd reeds vermeld dat 78% van de ondernemingen in het Vlaanderen familiale ondernemingen zijn (Lambrecht en Molly, 2011; Lievens, 2011). Wanneer deze cijfers worden doorgetrokken voor de bekomen populatie kan vermoed worden dat 3.488 van de ondernemingen familiebedrijven zijn. Zoals reeds gebleken is in alinea 2.1 is er nog geen officiële definitie van wat een familiebedrijf nu eigenlijk is en kan er in de Bel-first database ook niet gezocht worden op basis van dit criteria. In de begeleidende brief die de enquête voorafgaat zal aan de respondent eerst gevraagd worden of hij voldoet aan de volgende criteria; nl. hij/zij mag niet jonger zijn dan vijfenveertig jaar, bedrijfsleider/eigenaar zijn van een familiale onderneming waarvan de hoofdzetel zich op Limburgs grondgebied bevindt. Indien hij hieraan voldoet wordt hij geclassificeerd als familiebedrijf en wordt hij verzocht om de enquête in te vullen.

4.1.3 Online versturen van enquêtes

De voordelen verbonden aan dit type van onderzoek zijn onder andere de snelheid, de automatische samenbundeling van de data en de kostprijs. Daarnaast is er een verhoogd gebruiksgemak voor de respondenten zelf, deze online versie kan namelijk zeven dagen op zeven en 24u op 24u worden ingevuld, op eender welke plaats. Daarenboven is uit een onderzoek gevoerd door Hans Nauta (2003) gebleken dat bij het gebruik van online vragenlijsten meer dan 50% van alle antwoorden binnen de drie dagen verkregen wordt. Toch zijn ook enkele nadelen verbonden aan de online bevraging van respondenten. Zo is er geen mogelijkheid om de vragen toe te lichten indien deze niet of onjuist begrepen worden

In de begeleidende brief⁶ wordt vermelding gemaakt van het doel en de inhoud wordt kort uiteengezet, zodat de respondenten vooraf weten waar ze zich aan kunnen verwachten. Verder werd het aantal vragen en de verwachte tijdsduur aangegeven. Samen met de link van de online vragenlijst werd vermeld tot wanneer de enquête actief was en werd aan de respondenten verzekerd dat de verwerking van de gegevens anoniem en vertrouwelijk zou gebeuren. Mochten ze een samenvatting van de resultaten wensen te bekomen na afloop, werd hen tevens de mogelijkheid geboden hun e-mail adres achter te laten.

De gedistribueerde vragenlijst bestaat voornamelijk uit gesloten vragen om de hypothesen statistisch te kunnen testen. Voor het distribueren van de vragenlijsten kon tevens gerekend worden op steun van Johann Leten, hij contacteerde enerzijds de leden van de Raad van Bestuur van Voka en anderzijds de leden van het Netwerk Voka Gazellen. Dit laatste is een netwerk, speciaal bedoeld voor bedrijfseigenaars en bedrijfsleiders van ondernemingen die onder hun leiding een grote groei aan het realiseren zijn. Ook mijn vader, Jean-Pierre Bernaerts heeft zijn kennissen aangesproken om de enquête in te vullen.

Op 16 maart 2013 werden alle 4.472 bedrijven een eerste keer aangeschreven. Zoals gezegd, werd er gewerkt met een herinneringsmail⁷. Deze werd op 24 maart 2013 verzonden, een week na de eerste mail. Wanneer de enquête ingevuld wordt, krijgen de respondenten na afloop een bedankt-nota⁸ te zien. Om vertekeningen in de bevindingen te voorkomen zal erop worden toegezien dat de enquête geen tweemaal door dezelfde persoon wordt ingevuld.

In totaal werden er 199 enquêtes ontvangen, waarvan 185 enquêtes die voor 100% waren ingevuld, de rest werd buiten beschouwing gelaten. Doordat er geen kennis is van het exact aantal familiale ondernemingen in Limburg, kan er ook geen juiste *response rate* berekend worden. Wel kan dit bij benadering gebeuren. Er werden dus 4.472 bedrijven in Limburg aangeschreven, volgens de cijfers is 78% van de ondernemingen een familiebedrijf. Met andere woorden, 3.488 van de aangeschreven bedrijven zijn familiale ondernemingen bij deze veronderstelling. Wanneer er dan 199 enquêtes

⁶ Zie bijlage 1

⁷ Zie bijlage 4

⁸ Zie bijlage 3

worden teruggezonden, werd een *response rate* behaald van 5,7%. Als enkel de 185 enquêtes worden meegeteld die volledig werden ingevuld, werd een *response rate* van 5,3% behaald.

4.2 Definiëring van de variabelen

4.2.1 Afhankelijke variabele

De mate waarin het bedrijf bezig is met het voorbereiden van de opvolging (VOORBEREIDING) is de afhankelijke variabele in deze masterproef. Om dit te kunnen meten bij de respondenten werd gebruik gemaakt van een onderzoek gevoerd door Sharma, Chua en Chrisman (2000). Zij trachten dit na te gaan aan de hand van een twaalfal vragen, hieronder weergegeven in tabel 10. Deze werden vertaald en overgenomen in dit onderzoek. De respondenten moesten op iedere vraag ja of neen antwoorden. Een "ja" kreeg waarde 1, "neen" kreeg waarde 0. Er kon dus een maximale waarde behaald worden van 12. Dit hield in dat de bedrijfsleider reeds alle stappen van het voorbereidingsproces had doorlopen en klaar was om zijn onderneming over te dragen. De minimale waarde die behaald kon worden was 0, deze respondent was met andere woorden in de verste verte nog niet bezig met de voorbereidingen voor de opvolging.

Tabel 10: Enquête - Mate van voorbereiding i.v.m. opvolging

<i>In de volgende vragen zal gevraagd worden naar de mate waarin u reeds bezig bent met de opvolging. Beantwoord iedere vraag met ja of neen</i>		
	Ja	Neen
Er werd reeds een lijst van potentiële opvolgers opgesteld.		
Voor het identificeren van de geschikte opvolger werden reeds gepaste criteria vooropgesteld.		
Er werden reeds enkele maatregelen getroffen teneinde de mogelijke opvolgers voor te bereiden op hun toekomstige rol in het familiebedrijf.		
Er werd reeds speciale aandacht geschonken aan het vertrouwd maken van de mogelijke opvolgers met de werking van het bedrijf vóór de overdracht.		
Er werd reeds speciale aandacht geschonken aan het vertrouwd maken van de mogelijke opvolgers met de medewerkers actief in de onderneming vóór de overdracht.		
De keuze van opvolger werd duidelijk gecommuniceerd naar de actieve familieleden binnen de familiale onderneming.		
De keuze van opvolger werd duidelijk gecommuniceerd naar de sleutel figuren in het personeelsbestand van de onderneming.		
Er werd reeds <u>een beeld gevormd</u> van wat de bedrijfsstrategie zal zijn wanneer het leiderschap wordt overgedragen aan de opvolger.		

Er is al **een concreet plan** voor het bedrijf, na de overdracht aan de opvolger.

Er werd reeds een ongeschreven plan **opgesteld waarin duidelijk de rol alsook de verantwoordelijkheden van de overdrager binnen de overgedragen onderneming worden vastgelegd.**

Er werd reeds een formeel plan **opgesteld waarin duidelijk de rol alsook de verantwoordelijkheden van de overdrager binnen de overgedragen onderneming worden vastgelegd.**

Er werd reeds een financieel pakket **samengesteld met betrekking tot het pensioen van de overdrager.**

Bron: Eigen verwerking (2013); Sharma, Chua en Chrisman (2000)

4.2.2 Onafhankelijke variabelen

Zoals uit de vooropgestelde hypothesen is gebleken, wordt verwacht dat er een aantal variabelen zijn die een invloed zullen uitoefenen op de afhankelijke variabele, nl. de mate waarin de bedrijfsleiders en -eigenaars bezig zijn met het voorbereiden van de bedrijfsoverdracht. Deze variabelen zullen hieronder gedefinieerd worden.

Allereerst worden de gehanteerde dummyvariabelen verklaard. Dit zijn variabelen die slechts twee waarden kunnen aannemen, nl. 1 of 0. Aan de hand van deze uitkomst kan nagegaan worden of een bepaald effect al dan niet aanwezig is (Stock en Watson, 2007). De eerste dummy variabele (STABILITEIT) werd getest aan de hand van de vraag weergegeven in tabel 11, hiermee werd getracht de eerste hypothese te testen. Deze neemt de waarde 1 aan wanneer de respondent aangeeft dat de door hem gehanteerde leiderschapsstijl gekenmerkt wordt door stabiliteit, controle, beheersing, structuur en planning. Indien de bedrijfsleider aangeeft dat zijn leiderschapsstijl gekenmerkt wordt door flexibiliteit, vrijheid voor de medewerkers, bewogenheid, kracht en levendigheid zal de waarde 0 toegekend worden.

Tabel 11: Enquête - Leiderschapsstijl stabiliteit versus flexibiliteit

Welke van de volgende twee uitspraken sluit het best aan bij de door u gevoerde leiderschapsstijl in de familiale onderneming:

- **De door mij gehanteerde leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door flexibiliteit, vrijheid voor de medewerkers, bewogenheid, kracht alsook levendigheid.**
- **De door mij gehanteerde leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door stabiliteit, controle, beheersing, structuur en planning.**

Bron: Eigen verwerking (2013); Quinn (1999; 1996)

De eerste hypothese gaat niet enkel de relatie na tussen de mate waarin de bedrijfsleiders reeds bezig waren met de voorbereiding van de opvolging en een gehanteerde leiderschapsstijl gekenmerkt

door stabiliteit. Ook de relatie ten opzichte van de richting van de focus, intern dan wel extern zou een rol spelen. Vandaar werd een tweede variabele (INTERN) aangemaakt, deze sluit aan bij de vorige, maar legt een andere focus. Deze dummy krijgt de waarde 1 wanneer de respondent duidelijk maakt dat de door hem gehanteerde leiderschapsstijl gekenmerkt wordt door interne focus, procesgerichtheid, gevoel van eenheid, samenhang en teamwork. Maar als de bedrijfsleider te kennen geeft dat zijn leiderschapsstijl gekenmerkt wordt door externe oriëntatie, differentiatie en de concurrentiepositie van de onderneming zal de waarde 0 toegewezen worden. Om na te gaan door welke eigenschappen de gehanteerde leiderschapsstijl gekenmerkt wordt, werd in de enquête de volgende vraag verwerkt, hieronder terug te vinden in tabel 12. Om deze vraag op te stellen werden de eigenschappen van de twee leiderschapsstijlen uit de werken van Quinn (1999; 1996) gefilterd en in twee stellingen gegoten.

Tabel 12: Enquête - Leiderschapsstijl interne versus externe focus

Welke van de volgende twee uitspraken sluit het best aan bij de door u gevoerde leiderschapsstijl in de familiale onderneming:

- **De door mij gehanteerde leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door enerzijds een interne focus en procesgerichtheid en anderzijds een gevoel van eenheid, samenhang alsook teamwork.**
- **De door mij gehanteerde leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door externe oriëntatie, differentiatie, en de concurrentiepositie van de onderneming.**

Bron: Eigen verwerking (2013); Quinn (1999; 1996)

Hierna werd nog getracht na te gaan of er al dan niet een verband naar voren kwam wanneer de leiderschapsstijl gekenmerkt was door zowel stabiliteit als interne focus (STAB_INT). Hier kregen de respondenten een 1 wanneer ze zowel bij (STABILITEIT) als bij (INTERN) reeds een 1 behaald hadden. Wanneer ze hadden aangegeven dat slechts een of geen van beide variabelen bij hen van toepassing was, kregen ze de waarde 0 toegewezen.

De derde dummy (DERDEN) werd aangemaakt teneinde de tweede hypothese te toetsen. Hiervoor werd een enkele vraag, hieronder weergegeven in tabel 13 verwerkt in de enquête. Deze dummy zal de waarde 1 aannemen wanneer de respondent aangeeft dat hij/zij de kans het grootst acht dat het familiebedrijf zal worden overgedragen aan derden. Wanneer de bedrijfsleider de kans het grootste acht dat zijn familiale onderneming zal worden overgedragen aan familieleden, zowel in eigendom als leiding of aan familieleden, enkel in eigendom maar niet in leiding, zal deze variabele de waarde 0 aannemen.

Tabel 13: Enquête - Overdracht

Aan wie acht u de kans het grootst dat uw onderneming zal worden overgedragen?

- **Aan familieleden, zowel in eigendom als in leiding**
- **Aan familieleden, enkel in eigendom maar niet in leiding**
- **Aan derden, te fusioneren of stop te zetten**

Bron: Eigen verwerking (2013)

De volgende dummy variabele (TRAD_HUW) krijgt een waarde 1 als wordt aangegeven dat de bedrijfsleider zijn relatie typeert als zijnde van traditionele aard. Hiermee wordt bedoeld een verstandhouding waarbij een duidelijk rollenpatroon zichtbaar is. Wanneer dit niet het geval is, of indien hij/zij alleenstaande was en geen relatie had, kreeg deze dummy de waarde 0. Op basis van de vraag weergegeven in tabel 14 wordt aan deze dummy variabele een waarde toegekend en kon de zesde hypothese getest worden.

Tabel 14: Enquête - Omschrijving huwelijk

Welke van de volgende uitspraken past het best bij u?

- **Ik kan mijn huwelijk/relatie typeren als zijnde een traditioneel huwelijk, d.i. een huwelijk met een duidelijk rollenpatroon. Iemand verantwoordelijk voor het wel en wee binnen de familie en iemand verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de familiale onderneming.**
- **In mijn huwelijk/relatie is er geen duidelijk rollenpatroon zichtbaar. De verantwoordelijkheden met betrekking tot de familie en de familiale onderneming lopen tot op zekere hoogte in elkaar over.**
- **Ik ben momenteel alleenstaande en heb geen relatie.**

Bron: Eigen verwerking (2013)

Teneinde de zevende(a) hypothese te kunnen testen, werd de vraag gesteld die hieronder wordt weergegeven in tabel 15. Op deze manier kon worden nagegaan of de bedrijfsleider volwassen kinderen in zijn kroost had. Hiervoor werd een dummy (VOLW_KIND) aangemaakt, die de waarde 0 kreeg wanneer er enkel kleine kinderen in het gezin waren of de respondent te kennen gaf kinderloos te zijn. De waarde 1 werd toegekend wanneer de bedrijfsleider aangaf dat hij/zij enkel volwassen kinderen had of zowel volwassen als jonge kinderen. De manier van bevraging in de enquête wordt hieronder weergegeven in tabel 15.

Ook hier werden nog enkele extra variabelen aangemaakt om de hypothese aan de hand van verschillende regressies te kunnen toetsen. Zo werd de variabele (UITSL_VOLW) aangemaakt. Hierbij

kregen de respondenten waarde 1 toegewezen wanneer ze bij de vraag in tabel 15 hadden aangegeven enkel volwassen kinderen te hebben. Bij alle andere antwoorden kregen ze waarde 0. Vervolgens kreeg de variabele (UITSL_KLEIN) enkel waarde 1 wanneer de bedrijfsleiders hadden aangegeven enkel kinderen te hebben die jonger zijn dan achttien jaar. Enig ander antwoord kreeg waarde 0 toegewezen. Vervolgens werd de variabele (GEEN_KIND) tot leven geroepen. De respondenten kregen waarde 0 toegewezen als ze hadden aangegeven kinderen te hebben. Bleek dat de respondent geen kinderen had kreeg hij/zij waarde 1.

Tabel 15: Enquête - Volwassen kinderen

Hebt u kinderen?
<ul style="list-style-type: none">• Neen• Ja, het zijn volwassen kinderen• Ja, maar ze zijn jonger dan 18 jaar• Ja, zowel volwassen als jongeren van minder dan 18 jaar oud

Bron: Eigen verwerking (2013)

Tot slot is er de laatste dummy variabele (PARTNER) om de negende hypothese te testen. Deze variabele zal de waarde 1 toegewezen kregen wanneer de respondent aangaf dat zijn levenspartner onder een van de volgende drie noemers geplaatst kon worden: jaloerse partner, vertrouwenspersoon of adviseur familiale waarden. Indien de levenspartner anders omschreven werd kreeg deze dummy waard 0. Deze variabele werd gemeten aan de hand van tabel 16, waarbij de mogelijkheden in chronologische volgorde staan voor bedrijfspartner, vertrouwenspersoon, adviseur familiale waarde, jaloerse partner en free agent.

Vervolgens werd voor iedere noemer een variabele aangemaakt. Op deze manier kwamen er dus vijf nieuwe variabelen bij. De eerste variabele (JALOERS) kreeg enkel waarde 1 wanneer de respondent had aangegeven dat zijn partner voldeed aan de eerste omschrijving in tabel 16. Was dit niet het geval, kreeg hij/zij waarde 0. De volgende variabele (VERTR_PERS) kreeg enkele waarde 1 indien de respondent aan had gegeven dat zijn partner bestempeld kon worden als een vertrouwens persoon. Eender welke andere omschrijving kreeg waarde 0. De variabele (FREE_AGENT) kreeg waarde 1 wanneer de respondent vond dat de derde mogelijkheid in tabel 16 het best aansloot bij zijn/haar levenspartner. De andere mogelijkheden kregen waarde 0 toegewezen. Wat betreft de vierde variabele (ADVISEUR_FW) kregen de respondenten enkele een waarde 1 toegewezen indien ze hun partner het best konden omschrijven als zijnde een adviseur familiale waarden. De andere opties kregen waarde 0 toegewezen. Tot slot is er nog de variabele (BEDRIJFSPART) hier werd enkele waarde 1 toegekend wanneer de bedrijfsleider aan had gegeven dat zijn/haar partner onder de noemer van bedrijfspartner viel. De andere mogelijkheden kregen waarde 0 toegewezen.

Tabel 16: Enquête - Omschrijving levenspartner

Ik kan mijn levenspartner het best omschrijven als volgt:

- Essentieel voor de onderneming ofwel door investering ofwel door hun professionele, technische of administratieve kennis. Mijn partner speelt een actieve rol binnen de organisatie en is verantwoordelijk voor bepaalde projecten.
- Mijn partner voelt zich verantwoordelijk voor het samenhouden van de familie en fungeert bijgevolg als communicatie middel binnen de familie. Met als vertrekpunt de eenheid van de familie zal zij/hij de andere steeds wijzen op een goede balans tussen werk en privé. Zij/hij houdt zich bezig met de organisatie van de familievergadering en de vakanties.
- Mijn partner is meer dan een probleemoplosser binnen de familie. Zij/hij vervult tevens een onzichtbare rol binnen de organisatie. Mede dankzij mijn partner, hebben onze kinderen van jongs af aan de familiale waarden van de onderneming mee gekregen.
- Mijn partner is van mening dat de onderneming al mijn tijd opsloopt en stimuleert me dan ook meer werk te delegeren. Vaak gaan de ruzies tussen ons over mijn tijdsverdeling werk-privé.
- Mijn partner is goed op de hoogte van alle kwesties die spelen binnen de onderneming, maar toch wil zich een eigen identiteit toekennen, niet gerelateerd aan de familiale onderneming.

Bron: Eigen verwerking (2013); Poza (2010)

Voor enkele andere variabelen werd gebruik gemaakt van een puntenschaal. Hierbij werden zes mogelijkheden gegeven, de eerste vijf gingen van helemaal niet akkoord tot helemaal akkoord en de zesde kon aangeduid worden indien de stelling niet van toepassing was. Helemaal niet akkoord krijgt waarde één, helemaal akkoord waarde vijf en niet van toepassing werd waarde nul gegeven. Per stelling kon bijgevolg een maximale waarde van vijf behaald worden en een minimale waarde van één of nul indien deze niet van toepassing was.

Teneinde na te gaan of er al dan niet sprake was van positieve familiale verhoudingen (FAM_VERHOUD) binnen de familie en op deze wijze de derde hypothese te kunnen toetsen, werden twee stellingen aan de respondenten getoond, zoals weergegeven in tabel 17. De respondenten konden vervolgens aangeven in welke mate ze het hiermee eens waren. Met andere woorden de bedrijfsleiders die met beide stellingen helemaal akkoord waren konden een maximale waarde van tien halen wat erop zou wijzen dat er sprake is van een positieve samenhang tussen de familieleden. Indien er geen sprake is van deze positieve familiale banden, konden de respondenten voor beide stellingen aangeven hier helemaal niet akkoord mee te gaan waarmee een waarde van twee behaald werd. Als de respondent geen gezin had, kon de zesde optie "Niet van toepassing" worden aangeduid. Hierdoor werd de minimale score van 0 behaald. Deze vraag van de enquête is gebaseerd op de

studie gedaan door Boshooft, Maas en Venter (2003), hierin werd teruggeblift op de invloed van de familiale verhoudingen op de overdracht. De kenmerken van positieve familiale verhoudingen werden overgenomen en bevestigd op de wijze zoals weergegeven in tabel 17.

Om ervoor te zorgen dat ook deze derde hypothese op verschillende wijzen getoetst zal worden werd er hier voor gekozen om de respondenten op te splitsen in twee groepen. Aangezien er twee stellingen waren kon hierbij een maximale waarde van tien bepaald worden. Om de respondenten te kunnen opdelen in twee verschillende groepen, werd ervoor geopteerd zeven als grenswaarde te hanteren. Er werd vanuit gegaan dat wanneer een score van minimaal acht behaald werd er sprake was van zeer positieve verhoudingen binnen de familie. Was deze score lager of gelijk aan zeven, dan kon er wel sprake zijn van positieve familiale verhoudingen maar minder uitgesproken. Hieruit komen dan ook twee nieuwe variabelen naar voren. De eerste variabele (VERHOUD_L) kreeg waarde 1 wanneer de respondenten eerder bij de variabele (FAM_VERHOUD) een waarde behaalden tussen de nul en de zeven. Alle waarden hierboven kregen een waarde 0 toegewezen. Bij de tweede variabele (VERHOUD_H) werd de omgekeerde redenering gehanteerd.

Tabel 17: Enquête - Familiale verhoudingen

Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch niet akkoord, noch akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord	Niet van toepassing
<i>In mijn familie heerst een sfeer van openheid en vertrouwen. Alle onderwerpen zijn bespreekbaar.</i>					
○	○	○	○	○	○
<i>De leden van mijn familie worden gekenmerkt door hun sterke samenhang en mogelijkheid om elkaar te motiveren alsook te stimuleren.</i>					
○	○	○	○	○	○

Bron: Eigen verwerking (2013)

Teneinde de mate van differentiatie (DIFF) te kunnen bepalen en zo ook de vierde hypothese te kunnen testen, werden twee stellingen weergegeven, zie hiervoor tabel 18. Hier geldt dezelfde regeling als hierboven omschreven, dan wel met een andere betekenis. Bij het behalen van de maximale waarde tien werd ervan uitgegaan dat deze respondenten zich zo goed als niet konden differentiëren van de familiale onderneming. Indien de bedrijfsleiders helemaal niet akkoord gingen met de gegeven stellingen, hield dit in dat zij werk en privé nog steeds goed gescheiden kunnen houden en zichzelf kunnen losmaken van het familiebedrijf. De stellingen hieronder weergegeven in tabel 18, bedoelde om de mate van differentiatie te kunnen bepalen, zijn afkomstig uit een onderzoek gedaan door Solomon et al (2011). Hierin werden een tiental bedrijfsleiders bevestigd naar hun visie betreffende de overdracht van hun familiale onderneming. De twee gebruikte stellingen zijn twee quota's voortkomend uit die interviews.

Tabel 18: Enquête - Mate van differentiatie

Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch niet akkoord, noch akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord	Niet van toepassing
<i>Ik zie het plannen van mijn overdracht als het plannen van mijn eigen dood.</i>					
○	○	○	○	○	○
<i>De onderneming staat voor wie ik ben als persoon, als deze wegvalt. Wie ben ik dan nog?</i>					
○	○	○	○	○	○

Bron: Eigen verwerking (2013)

Ook het bepalen van de mate van vertrouwen (VERTROUWEN) geschiedde op dezelfde wijze. Weer werden twee stellingen gegeven waarbij kon worden aangegeven in welke mate de respondent hiermee akkoord is. Ook deze stellingen zijn gebaseerd op de studie van Solomon et al (2011). Hiervoor werden de kenmerken van de hoge- en lage vertrouwens personen uit het onderzoek gefilterd en nadien omgevormd tot de twee stellingen. Deze twee uitspraken worden hieronder weergegeven in tabel 19 en beoogden het testen van de vijfde hypothese. Hierbij kan opgemerkt worden dat beide stellingen tegenstrijdig zijn. Dit wordt opgelost door de eerste stelling een puntenscore te geven gaande van één tot vijf. De tweede stelling daarentegen zal een puntenscore krijgen gaande van vijf tot één, hierdoor kan op dezelfde manier gewerkt worden als bij de voorgaande variabelen. Met andere woorden, bij een maximale score van tien kan geconcludeerd worden dat er zeer weinig vertrouwen is in de medewerkers en het succes van de onderneming door de bedrijfsleider vooral aan zichzelf wordt toegeschreven. Maar wanneer de minimale score van 2 behaald wordt, komt dit overeen met zeer veel vertrouwen in de medewerkers.

Ook bij deze vijfde hypothese werd ervoor geopteerd enkele extra variabelen te ontwikkelen om zo de hypothese meermaals te kunnen toetsen. De eerste opsplitsing die gebeurde, leidde tot de ontwikkeling van vier nieuwe variabelen. Hiervoor werden alle verzamelde gegevens geordend, vervolgens werden de gegevens in vier groepen opgesplitst. De eerste variabele (VERTROUWEN_1) werd gelinkt aan de 46^e case (=185*0.25) met waarde vier. De respondenten kregen dus waarde 1 wanneer zij eerder bij de variabele (VERTROUWEN) een score van maximaal vier behaalden. Scores hoger dan vier kregen een waarde 0 toegewezen. Bij de tweede variabele (VERTROUWEN_2) werd gekeken naar de waarde samenhangend met de 92^e case (=185*0.50), meer bepaald een score van vijf. De bedrijfsleiders kregen waarde 1 toegekend als bleek dat ze bij de variabele (VERTROUWEN) een score behaalden van vijf. De scores die niet gelijk waren aan vijf kregen waarde 0 toegewezen. Wat betreft de derde variabele (VERTROUWEN_3) werd gekeken naar de waarde van de 138^e case (=185*0.75). Als gevolg kregen de respondenten waarde 1 toegewezen als ze bij de variabele (VERTROUWEN) een score behaalden van zes. Iedere andere score kreeg waarde 0 toegekend. Tot slot was er nog een vierde variabele (VERTROUWEN_4), deze kwam overeen met de 185^e case

(=185*1) en waarde 15. Hier kregen de respondenten waarde 0 toegekend wanneer bleek dat ze bij de variabele (VERTROUWEN) een waarde behaald hadden die lager lag dan zeven. Alle scores van zeven tot tien kregen een waarde 1 toegewezen.

Vervolgens werd nog een opsplitsing gehanteerd. Hierbij werden er slechts twee groepen gemaakt. Ook hier werden dus twee stellingen gegeven waarop een maximale score van tien gehaald kon worden. Hierbij werd ervan uitgegaan dat de respondenten met een score van acht of meer veel vertrouwen hadden in hun werknemers. Bedrijfsleiders die een score van zeven of lager haalden konden wel vertrouwen hebben in hun medewerkers, dan wel in mindere mate. De eerste groep (VERTROUWEN_L) kreeg waarde 1 wanneer de bedrijfsleiders/eigenaars bij de variabele (VERTROUWEN) een waarde van maximaal zeven behaalden. Scores lager dan zeven kregen een waarde 0 toegewezen. Voor de tweede variabele (VERTROUWEN_H) werd de omgekeerde redenering gehanteerd.

Tabel 19: Enquête - Mate van vertrouwen

Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch niet akkoord, noch akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord	Niet van toepassing
<i>Het succes van mijn onderneming is vooral toe te schrijven aan het aantrekken van de juiste mensen. Bijgevolg is er geen nood aan micromanagement.</i>					
○	○	○	○	○	○
<i>Het succes van mijn onderneming is voornamelijk afhankelijk van mijn leiderschapskwaliteiten en in mindere mate van het aantrekken van competente medewerkers.</i>					
○	○	○	○	○	○

Bron: Eigen verwerking (2013)

De mate waarin de respondent een van zijn kinderen aanziet als iemand met de geschikte competenties (COMPETENT), wordt ook gemeten aan de hand van twee stellingen hieronder weergegeven in tabel 20. Deze stellingen werden opgesteld met behulp van de studie gevoerd door Sharma, Chua en Chrisman (2000). Door middel van de antwoorden op deze uitspraken werd beoogd de zevende(b) hypothese te testen. Hierbij kan opnieuw een maximale waarde van 10 behaald worden indien ze met beide uitspraken helemaal akkoord zijn. Dit zou dan ook inhouden dat er volgens de bedrijfsleider de juiste capaciteiten voor het opvolgen van zijn functie aanwezig zijn onder zijn nakomelingen. Maar er kan tevens een minimale waarde van twee behaald worden, als hij/zij van mening is dat zijn/haar kinderen absoluut (nog) niet in staat zijn aan het hoofd van het familiebedrijf te staan. Verder kan er nog een waarde van 0 behaald worden, wanneer de bedrijfsleider geen kinderen heeft.

Bij het toetsen van deze zevende(b) hypothese zullen er ook meerdere regressies worden uitgevoerd. Vandaar dat ook hier weer een aantal opsplitsingen zullen plaatsvinden. De eerste indeling zorgt ervoor dat er vier nieuwe variabelen tot stand komen. Ook hiervoor werd gekeken naar de score van

de 46^e, 92^e, 136^e en 185^e case, deze waren resp. drie, zes, acht en tien. Bijgevolg kreeg de eerste variabele (COMPETENT_1) waarde 1 wanneer de respondenten bij de variabele (COMPETENT) een score van maximum drie behaalden. Scores hoger dan drie kregen waarde 0 toegewezen. Bij de variabele (COMPETENT_2) kregen de respondenten enkel waarde 1 wanneer bleek dat ze bij de eerdere variabele (COMPETENT) een score behaalden tussen vier en zes. Een score lager dan vier of hoger dan zes kreeg waarde 0 toegekend. De variabele (COMPETENT_3) kreeg enkel waarde 1 toegekend als de bedrijfsleiders/eigenaar bij de variabele (COMPETENT) een score behaald hadden van zeven of acht. Alles hierboven of hieronder kreeg waarde 0 toegekend. Bij de vierde en laatste variabele (COMPETENT_4) kregen de respondenten enkel een waarde 1 toegekend wanneer ze bij de variabele (COMPETENT) een score van minimaal negen wisten te behalen. Iedere score lager dan negen kreeg een waarde 0 toegekend.

Hierna werd er nog voor geopteerd een tweede opsplitsing te hanteren. Ditmaal werden de respondenten opgedeeld in twee verschillende groepen. Doordat er slechts twee stellingen waren en een maximale score van vijf per stelling behaald kon worden, was de totale maximale score weer tien. Ook hier werd ervanuit gegaan dat de bedrijfsleiders die een score van acht of meer behaalden hun nakomelingen als zeer competent aanzagen. Wanneer de respondenten een score van zeven of minder behaalden kon het wel zijn dat ze minstens één van hun kinderen als potentiële opvolger zagen, maar waren ze hier nog niet van overtuigd. De eerste groep (COMPETENT_H) kreeg enkel waarde 1 indien de bedrijfsleider/eigenaar bij de variabele (COMPETENT) een score wist te behalen van acht, negen of tien. Alles hieronder kreeg waarde 0. Voor de tweede variabele (COMPETENT_L) werd de omgekeerde redenering gehanteerd.

Tabel 20: Enquête - Geschikte competenties

Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch niet akkoord, noch akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord	Niet van toepassing
<i>Ik zie tussen mijn kinderen een geschikte opvolger. Hij/Zij beschikt over de capaciteiten om een goede bedrijfsleider te worden.</i>					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>De opleiding die mijn kinderen genoten hebben is ideaal voor het overnemen van mijn leidinggevende taak.</i>					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bron: Eigen verwerking (2013)

De perceptie van de bedrijfseigenaar op het pensioen (PENSIOEN) wordt tevens hier weer gemeten aan de hand van de twee stellingen. De inspiratie voor deze uitspraken kwam vanuit verschillende studies, nl. Boshoff, Maas en Venter (2003), Solomon et al (2011) en Sharma, Chua en Chrisman (2000). De stellingen zijn weergegeven in tabel 21 en bedoeld om de achtste hypothese na te kunnen gaan. Hierbij gelden dezelfde regels als hierboven, maar met een andere interpretatie. Wanneer de maximale score van tien gehaald wordt, betekent dit dat de respondent een positieve houding heeft

ontwikkeld ten opzichte van het pensioen. Hij/zij is niet weigerachtig en kijkt hier zelfs met een beetje gezonde nieuwsgierigheid naar uit. Indien de minimale score twee gehaald wordt, kan hieruit verstaan worden dat de bedrijfseigenaar een minder positieve houding heeft ten opzichte van het pensioen. Van hen wordt verwacht dat zij het aankomende pensioen zo lang mogelijk zullen uitstellen en bijgevolg ook het voorbereiden van het opvolgingsproces op de lange baan zullen schuiven.

Tabel 21: Enquête - Perceptie t.o.v. pensioen

Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch niet akkoord, noch akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord	Niet van toepassing
<i>Ik ben bereid mijn plaats als bedrijfsleider af te staan, mijn aanwezigheid binnen het familiebedrijf is geen absolute voorwaarde voor de voortgang van de onderneming.</i>					
○	○	○	○	○	○
<i>Ik sta open voor wat het pensioen mij allemaal te bieden heeft en ben er zelfs nieuwsgierig naar.</i>					
○	○	○	○	○	○

Bron: Eigen verwerking (2013)

Om de laatste hypothese te kunnen testen werd aan de hand van de twee stellingen weergegeven in tabel 22 gepolst naar de mate waarin er sprake is van een actieve Raad van Bestuur of Raad van Advies (RVB_RVA). Hier kan een maximale score van vijftien behaald worden, wat erop wijst dat er binnen die bepaalde familiale onderneming sprake is van een zeer actieve RvB/RvA. Dit in tegenstelling tot de respondenten die de minimale waarde van drie behaalden, erop wijzend dat hier nog redelijk wat werk aan de winkel is om een actieve RvB/RvA te bekomen. Waarde 0 wijst er tot slot nog op dat er binnen de familiale onderneming van de respondent nog geen sprake is van een RvB of RvA.

Hierbij werd ervoor geopteerd een opsplitsing te maken in vier verschillende groepen. Eerst werden alle waarden geordend, vervolgens werden de cases in vier groepen opgedeeld. Voor de eerste groep (RVB_RVA_1) werd gekeken welke waarde de 46^e case (=185*0,25) had. Deze bewerking gaf waarde vijf aan, met andere woorden bij deze eerste dummy variabele kregen de respondenten een waarde 1 toegewezen wanneer ze een waarde van maximum vijf behaald hadden bij (RVB_RVA). Alle andere scores kregen waarde 0 toegewezen. Bij de tweede groep (RVB_RVA_2) werd dezelfde werkwijze gehanteerd. Alleen werd hier nagegaan welke waarde de 92^e case (=185*0,50) had. Deze kwam overeen met een waarde van acht. Dit betekende dat alle cases met een score van zes tot en met acht een waarde 1 kregen, alle andere kregen waarde 0. Ook voor de derde groep (RVB_RVA_3) gold dezelfde regeling. Maar hier werd gekeken naar de waarde van de 138^e case (=185*0,75). Deze gaf een waarde van tien aan, met andere woorden alle cases met een score van negen of tien kregen waarde 1 toegewezen, de rest kreeg waarde 0. Tot slot werd een vierde groep (RVB_RVA_4) geïdentificeerd, hierbij werd gekeken naar de score van de allerlaatste case (=185*1,00). Dit was

waarde vijftien, dus alle cases met een score schommelend tussen de tien en vijftien kregen waarde 1 terwijl de rest waarde 0 kreeg.

Als alternatieve maatstaf werd nog een laatste koppel variabelen gecreëerd. Daar er nu drie stellingen werden gegeven, was het mogelijk een maximale score van vijftien te behalen. Hierbij werd er dan ook van uitgegaan dat wanneer de respondenten een score van elf of lager haalden dit wees op de aanwezigheid van een RvB of RvA. Maar deze zou niet zo actief zijn als wanneer de bedrijfsleiders een score van twaalf of hoger wisten te behalen. De eerste variabele (RVB_RVA_H) kreeg waarde 1 wanneer de respondenten bij (RVB_RVA) aan score behaalden tussen twaalf en vijftien. Een score lager dan twaalf kreeg een waarde 0 toegekend. Voor de tweede variabele (RVB_RVA_L) werd de omgekeerde redenering toegepast.

Tabel 22: Enquête – Actieve RvB/RvA

Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch niet akkoord, noch akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord	Niet van toepassing
<i>Binnen onze familiale onderneming is er sprake van een Raad van Bestuur of Raad van Advies.</i>					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>De Raad van Bestuur/Raad van Advies vervult een actieve rol binnen de familiale onderneming en helpt met richting geven aan de strategie.</i>					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>De Raad van Bestuur/Raad van Advies komt op regelmatige basis samen om te vergaderen.</i>					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bron: Eigen verwerking (2013)

4.2.3 Controlevariabelen

Verder werden er nog enkele controlevariabelen in de enquête verwerkt. Een eerste controlevariabele, die gemeten wordt door middel van het jaar van oprichting, is de leeftijd van het familiebedrijf (LEEFT_OND). Ook de leeftijd van de respondent (LEEFT_RESP) wordt gevraagd door een simpele vraagstelling. De sector waarin de familiale onderneming actief is, wordt ook bevraagd. Hierbij werden vijf dummy variabelen gecreëerd. Een eerste (BOUW) kreeg waarde 1 wanneer respondenten aangaven actief te zijn in de bouwsector, de rest kreeg waarde 0. De tweede (GK_HANDEL) kreeg waarde 1 indien de bedrijfsleiders verklaarden actief te zijn in de groot- en kleinhandel. De derde (PRODUCTIE) kreeg waarde 1 als het familiebedrijf actief was in de productiesector, alle andere gevallen kregen waarde 0. De vierde (DIENSTEN) kreeg waarde 1 als de familiale onderneming actief was in de dienstensector en waarde 0 wanneer dit niet het geval was. Tot slot de vijfde dummy (ANDERE) kreeg waarde 1 wanneer de respondenten actief waren in een andere sector dan de vier hierboven vermeld. Als hij/zij toch actief was in één van de hiervoor besproken sectoren kreeg hij/zij waarde 0. Nadien wordt gepeild naar de ondernemingsgrootte

(GROOTTE_OND), hier is de opsplitsing gebeurd in vier groepen; minder dan 10 werknemers, tussen 10 en 50 werknemers, tussen 50 en 250 werknemers en meer dan 250 werknemers.

Deze controle variabelen werden gekozen omdat ze in redelijk wat andere studies ook naar voren kwamen. Hierbij wordt gedacht aan de studie gedaan door Boshoff, Maas en Venter (2003), Sharma, Chua en Chrisman (2000),... Verder worden deze variabelen gehanteerd omdat er verwacht wordt dat ze wel degelijk een invloed zouden kunnen hebben op de afhankelijke variabele. De leeftijd van de onderneming en de leeftijd van de respondent kunnen beide een invloed hebben door tijdsdruk, ervaring, enz. De sector waarin de onderneming actief is kan zeer verschillend zijn van mentaliteit, hier wordt dus ook een verschillende invloed verwacht. De ene sector zal sneller beginnen aan de voorbereiding van de overdracht dan de andere. Wat betreft de grootte van de onderneming, wordt verwacht dat er sneller aan de voorbereiding begonnen zal worden bij grotere bedrijven. Bij hen staat er namelijk meer op het spel, meer medewerkers die hun baan kunnen verliezen wanneer de onderneming kopje onder gaat. Ook zal bij hen sneller sprake zijn van een actieve RvB, die ervoor zorgt dat er tijdig gedacht zal worden aan het plannen van de opvolging.

4.2.4 Overzicht variabelen

Om ervoor te zorgen dat er geen verwarring bestaat na de opsomming van alle gebruikte variabelen, worden ze hieronder allen nog eens op overzichtelijke wijze weergegeven in tabel 23.

Tabel 23: Overzicht variabelen

Afhankelijke variabele	Omschrijving	Verwacht teken	Hypothese
VOORBEREIDING	Max = 12 (Alle stappen doorlopen van het voorbereidingsproces) MIN = 0 (Nog niet begonnen met de voorbereiding ervan)		H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10
Onafhankelijke variabelen	Omschrijving	Verwacht teken	Hypothese
STABILITEIT	1 = Leiderschapsstijl gekenmerkt door stabiliteit 0 = Leiderschapsstijl niet gekenmerkt door stabiliteit, maar door flexibiliteit	-	H1
INTERN	1 = Leiderschapsstijl gekenmerkt door een interne focus 0 = Leiderschapsstijl niet gekenmerkt door een interne focus, maar door een externe oriëntatie	-	H1
STAB_INT	1 = Leiderschapsstijl gekenmerkt door zowel	-	H1

	<p>stabiliteit als interne focus</p> <p>0 = Leiderschapsstijl niet gekenmerkt door zowel stabiliteit als interne focus</p>		
DERDEN	<p>1 = Kans wordt het grootst geacht dat het familiebedrijf aan derden zal worden overgedragen</p> <p>0 = Kans wordt het grootst geacht dat het familiebedrijf niet aan derden zal worden overgedragen, maar aan familieleden</p>	-	H2
FAM_VERHOUD	<p>Max = 10 (Sprake van zeer positieve familiale verhoudingen)</p> <p>Min = 2 (Geen sprake van positieve familiale verhoudingen)</p>	+	H3
VERHOUD_L	<p>1 = Respondent heeft een score tussen 0 en 7 behaald bij (FAM_VERHOUD)</p> <p>0 = Respondent heeft geen score tussen 0 en 7 behaald bij (FAM_VERHOUD)</p>	-	H3
VERHOUD_H	<p>1 = Respondent heeft een score tussen 8 en 10 behaald bij (FAM_VERHOUD)</p> <p>0 = Respondent heeft geen score tussen 8 en 10 behaald bij (FAM_VERHOUD)</p>	+	H3
DIFF	<p>Max = 10 (Respondent differentieert zich bijna niet van de onderneming)</p> <p>Min = 2 (Respondent differentieert zich van de onderneming)</p>	-	H4
VERTROUWEN	<p>Max = 10 (Respondent heeft weinig vertrouwen in zijn medewerkers en schrijft het succes van de onderneming enkel aan zichzelf toe.)</p> <p>Min = 2 (Respondent heeft wel vertrouwen in zijn medewerkers en schrijft het succes van de onderneming niet alleen aan zichzelf toe.)</p>	-	H5
VERTROUWEN_1	<p>1 = Respondent heeft een score tussen 0 en 4 behaald bij (VERTROUWEN)</p> <p>0 = Respondent heeft geen score tussen 0 en 4 behaald bij (VERTROUWEN)</p>	+	H5
VERTROUWEN_2	<p>1 = Respondent heeft een score gelijk aan 5 behaald bij (VERTROUWEN)</p> <p>0 = Respondent heeft geen score gelijk aan 5</p>	+	H5

	behaald bij (VERTROUWEN)		
VERTROUWEN_3	1 = Respondent heeft een score gelijk aan 6 behaald (VERTROUWEN) 0 = Respondent heeft geen score gelijk aan 6 behaald bij (VERTROUWEN)	-	H5
VERTROUWEN_4	1 = Respondent heeft een score tussen 7 en 10 behaald bij (VERTROUWEN) 0 = Respondent heeft geen score tussen 7 en 10 behaald bij (VERTROUWEN)	-	H5
VERTROUWEN_H	1 = Respondent heeft een score tussen 0 en 7 behaald bij (VERTROUWEN) 0 = Respondent heeft geen score tussen 0 en 7 behaald bij (VERTROUWEN)	+	H5
VERTROUWEN_L	1 = Respondent heeft een score tussen 8 en 10 behaald bij (VERTROUWEN) 0 = Respondent heeft geen score tussen 8 en 10 behaald bij (VERTROUWEN)	-	H5
TRAD_HUW	1 = Binnen de relatie/huwelijk is er sprake van een traditioneel rollenpatroon 0 = Binnen de relatie/huwelijk is er geen sprake van een traditioneel rollenpatroon of de respondent is alleenstaande en heeft geen relatie	-	H6
VOLW_KIND	1 = De respondent geeft te kennen zowel volwassen kinderen (ouder dan 18 jaar) als jonge kinderen (jonger dan 18 jaar) ofwel enkel volwassen kinderen in zijn gezin te hebben. 0 = De respondent geeft te kennen ofwel geen volwassen kinderen (ouder dan 18 jaar) in zijn gezin te hebben ofwel kinderloos te zijn.	+	H7a
UITSL_VOLW	1 = De respondent geeft te kennen enkel volwassen kinderen (ouder dan 18 jaar) in zijn gezin te hebben. 0 = De respondent geeft te kennen niet enkel volwassen kinderen (ouder dan 18 jaar) in zijn gezin te hebben.	+	H7a
UITSL_KLEIN	1 = De respondent geeft te kennen enkel jonge kinderen (jonger dan 18 jaar) in zijn	-	H7a

	gezin te hebben. 0 = De respondent geeft te kennen niet enkel jonge kinderen (jonger dan 18 jaar) in zijn gezin te hebben.		
GEEN_KIND	1 = De respondent geeft te kennen geen kinderen te hebben. 0 = De respondent geeft te kennen wel kinderen te hebben.	-	H7a
COMPETENT	Max = 10 (Minstens 1 van de kinderen beschikt over de juiste competenties volgens de bedrijfseigenaar) Min = 2 (Geen enkele van de kinderen beschikt over de juiste competenties in de ogen van de bedrijfseigenaar) 0 = De bedrijfseigenaar heeft geen kinderen	+	H7b
COMPETENT_1	1 = Respondent heeft een score tussen 0 en 3 behaald bij (COMPETENT) 0 = Respondent heeft geen score tussen 0 en 3 behaald bij (COMPETENT)	-	H7b
COMPETENT_2	1 = Respondent heeft een score tussen 4 en 6 behaald bij (COMPETENT) 0 = Respondent heeft geen score tussen 4 en 6 behaald bij (COMPETENT)	-	H7b
COMPETENT_3	1 = Respondent heeft een score van 7 of 8 behaald bij (COMPETENT) 0 = Respondent heeft geen score van 7 of 8 behaald bij (COMPETENT)	+	H7b
COMPETENT_4	1 = Respondent heeft een score van 9 of 10 behaald bij (COMPETENT) 0 = Respondent heeft geen score van 9 of 10 behaald bij (COMPETENT)	+	H7b
COMPETENT_L	1 = Respondent heeft een score tussen 0 en 7 behaald bij (COMPETENT) 0 = Respondent heeft geen score tussen 0 en 7 behaald bij (COMPETENT)	-	H7b
COMPETENT_H	1 = Respondent heeft een score tussen 8 en 10 behaald bij (COMPETENT) 0 = Respondent heeft geen score tussen 8 en 10 behaald bij (COMPETENT)	+	H7b

PENSIOEN	Max = 10 (Respondent heeft een positieve houding t.o.v. het pensioen) Min = 2 (Respondent staat meer weigerachtig t.o.v. het pensioen)	+	H8
PARTNER	1 = Respondent geeft aan dat zijn/haar levenspartner bestempeld kan worden als ofwel een jaloerse partner, ofwel een vertrouwenspersoon ofwel een adviseur familiale waarden. 0 = Respondent geeft aan dat zijn/haar levenspartner niet bestempeld kan worden als ofwel een jaloerse partner, ofwel een vertrouwenspersoon ofwel een adviseur familiale waarden.	+	H9
JALOERS	1 = Respondent geeft aan dat zijn/haar levenspartner bestempeld kan worden als een jaloerse partner. 0 = Respondent geeft aan dat zijn/haar levenspartner niet bestempeld kan worden als een jaloerse partner.	+	H9
VERTR_PERS	1 = Respondent geeft aan dat zijn/haar levenspartner bestempeld kan worden als een vertrouwenspersoon. 0 = Respondent geeft aan dat zijn/haar levenspartner niet bestempeld kan worden als een vertrouwenspersoon.	+	H9
FREE_AGENT	1 = Respondent geeft aan dat zijn/haar levenspartner bestempeld kan worden als een free agent. 0 = Respondent geeft aan dat zijn/haar levenspartner niet bestempeld kan worden als een free agent.	-	H9
ADVISEUR_FW	1 = Respondent geeft aan dat zijn/haar levenspartner bestempeld kan worden als een adviseur familiale waarden. 0 = Respondent geeft aan dat zijn/haar levenspartner niet bestempeld kan worden als een adviseur familiale waarden.	+	H9
BEDRIJFSPART	1 = Respondent geeft aan dat zijn/haar levenspartner bestempeld kan worden als een	-	H9

	bedrijfspartner. 0 = Respondent geeft aan dat zijn/haar levenspartner niet bestempeld kan worden als een bedrijfspartner.		
RVB_RVA	Max = 15 (Respondent geeft aan dat er binnen zijn familiebedrijf sprake is van een actieve RvB of RvA) Min = 3 (Respondent geeft aan dat er binnen zijn familiebedrijf geen sprake is van een actieve RvB of RvA) 0 = er is geen sprake van een RvB of RvA	+	H10
RVB_RVA_1	1 = Respondent heeft een score tussen 1 en 5 behaald bij de variabele (RVB_RVA) 0 = Respondent heeft geen score tussen 1 en 5 behaald bij de variabele (RVB_RVA)	-	H10
RVB_RVA_2	1 = Respondent heeft een score tussen 6 en 8 behaald bij de variabele (RVB_RVA) 0 = Respondent heeft geen score tussen 6 en 8 behaald bij de variabele (RVB_RVA)	-	H10
RVB_RVA_3	1 = Respondent heeft een score tussen 9 en 10 behaald bij de variabele (RVB_RVA) 0 = Respondent heeft geen score tussen 9 en 10 behaald bij de variabele (RVB_RVA)	+	H10
RVB_RVA_4	1 = Respondent heeft een score tussen 11 en 15 behaald bij de variabele (RVB_RVA) 0 = Respondent heeft geen score tussen 11 en 15 behaald bij de variabele (RVB_RVA)	+	H10
RVB_RVA_L	1 = Respondent heeft een score tussen 0 en 11 behaald bij de variabele (RVB_RVA) 0 = Respondent heeft geen score tussen 0 en 11 behaald bij de variabele (RVB_RVA)	-	H10
RVB_RVA_H	1 = Respondent heeft een score tussen 12 en 15 behaald bij de variabele (RVB_RVA) 0 = Respondent heeft geen score tussen 12 en 15 behaald bij de variabele (RVB_RVA)	+	H10
Controle-variabelen	Omschrijving		
LEEFT_OND	Leeftijd van de onderneming berekend d.m.v. 2013 – jaar van oprichting		

LEEFT_RESP	Leeftijd van de respondent werd gevraagd (vrij in te vullen)
BOUW	1 = Onderneming is actief in de bouwsector 0 = Onderneming is niet actief in de bouwsector
GK_HANDEL	1 = Onderneming is actief in de groot- en kleinhandel 0 = Onderneming is niet actief in de groot- en kleinhandel
PRODUCTIE	1 = Onderneming is actief in de productiesector 0 = Onderneming is niet actief in de productiesector
DIENSTEN	1 = Onderneming is actief in de dienstensector 0 = Onderneming is niet actief in de dienstensector
ANDERE	1 = Onderneming is niet actief in de groot- en kleinhandel, bouw-, productie- of dienstensector. 0 = Onderneming is actief in de groot- en kleinhandel, bouw-, productie- of dienstensector.
GROOTTE_OND	Ondernemingsgrootte werd bevroegd aan de hand van een multiplechoicevraag

Bron: Eigen verwerking (2013)

4.3 Populatie indeling

Nadat duidelijk is geworden welke variabelen gebruikt worden in dit onderzoek, zal overgegaan worden tot het verwerken van de resultaten. Dit gebeurt door middel van het statistische programma SPSS. Maar voor hieraan te beginnen is het noodzakelijk een idee te vormen van de samenstelling van de populatie.

Het is reeds geweten dat alle respondenten minstens vijfenveertig jaar oud zijn en bedrijfsleider/eigenaar zijn van een familiale onderneming waarvan de hoofdzetel gevestigd is in Limburg. Nochtans kan de populatie in meerdere groepen worden ingedeeld, nl. op basis van ondernemingsgrootte aan de hand van het aantal tewerkgestelde werknemers, aan de hand van de sector waarin de onderneming actief is, aan de hand van de leeftijd van enerzijds de respondent en anderzijds de onderneming enzoverder.

Tabel 24: Resultaten – Sector

In welke sector is uw onderneming actief?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bouwsector	31	16,8	16,8	16,8
	Groot- en kleinhandel	45	24,3	24,5	41,3
	Productiesector	28	15,1	15,2	56,5
	Dienstensector	51	27,6	27,7	84,2
	Andere	29	15,7	15,8	100,0
	Total	184	99,5	100,0	
Missing	System	1	,5		
Total		185	100,0		

Bron: Eigen verwerking (2013)

Uit tabel 24 kan afgelezen worden dat 27,7% van de respondenten actief is in de dienstensector en 24,5% in de groot- en kleinhandel, hiermee is meteen de helft van de populatie vertegenwoordigd.

Tabel 25: Resultaten – Werknemer

Hoeveel werknemers telt uw onderneming?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Minder dan 10 werknemers	123	66,5	66,5	66,5
	Tussen 10 en 50 werknemers	48	25,9	25,9	92,4
	Tussen 50 en 250 werknemers	9	4,9	4,9	97,3
	Meer dan 250 werknemers	5	2,7	2,7	100,0
	Total	185	100,0	100,0	

Bron: Eigen verwerking (2013)

Bij het bekijken van tabel 25 hierboven, wordt duidelijk dat het overgrote deel namelijk 66,5% van de respondenten kleine familiale ondernemingen zijn met niet meer dan tien medewerkers. Verder is 25,9% van de populatie werkgever van tien tot vijftig werknemers. De grote ondernemingen die meer dan 250 werknemers tellen zijn minimaal vertegenwoordigd in dit onderzoek, slechts 2,7% van de respondenten behoort tot deze groep.

Tabel 26: Resultaten – Oprichter

Bent u de oprichter van het bedrijf?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	120	64,9	64,9	64,9
	nee	65	35,1	35,1	100,0
	Total	185	100,0	100,0	

Bron: Eigen verwerking (2013)**Tabel 27: Resultaten – Generatie**

Tot welke generatie behoort u?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tweede generatie	46	24,9	74,2	74,2
	Derde generatie	10	5,4	16,1	90,3
	Vierde generatie of later	6	3,2	9,7	100,0
	Total	62	33,5	100,0	
Missing	System	123	66,5		
Total		185	100,0		

Bron: Eigen verwerking (2013)

Naar aanleiding van bovenstaande cijfers gepresenteerd in tabel 26, kan met zekerheid vastgesteld worden dat bijna 65% van de respondenten zelf de oprichter is van de familiale onderneming. Wanneer de respondent niet de oprichter is, wordt hem/haar gevraagd tot welke generatie hij/zij dan wel behoort. Deze resultaten worden hierboven ook weergegeven, dan wel in tabel 27. Hierbij kan opgemerkt worden dat bijna 75% van de respondenten tot de tweede generatie behoort

Hiernaast werd ook een overzicht gemaakt van de dummy variabelen. In tabel 28 hieronder weergegeven wordt aangetoond hoe vaak de dummy variabele de waarde 0 of 1 wordt toegewezen. In de laatste kolom, "% Missing" wordt het percentage respondenten weergegeven dat niet wenste te antwoorden op deze vraag. Hierbij moet opgemerkt worden dat tabel 28 enkel een overzicht geeft van de kernvariabelen, alle bijkomend gecreëerde variabelen komen hierin dus niet aan bod.

Hier opvolgend worden de overige variabelen weergegeven. Ook hier kan bij iedere variabele afgelezen worden hoe vaak de waarde 1 en waarde 0 voorkwamen. Wat betreft de actieve Raad van Bestuur of Raad van Advies zijn er geen echte uitschieters bij. Alle vier de groepen schommelen rond dezelfde waarden, tussen 28,1% en 34,5%. Bij de sector van de onderneming is er iets meer verschil. Hier zijn twee groepen wat meer vertegenwoordigd, nl. de groot- en kleinhandel en de dienstensector. Zij zijn goed voor meer dan 50% van de respondenten.

Tabel 28: Resultaten – Frequentie variabelen

	% 0	%1
STABILITEIT⁹	60%	40%
INTERN¹⁰	28,1%	71,3%
DERDEN¹¹	43,8%	55,7%
TRAD_HUW¹²	53,5%	45,9%
VOLW_KIND¹³	24,6%	75,4%
PARTNER¹⁴	58,1 %	41,9%
BOUW¹⁵	83,2%	16,8%
GK_HANDEL¹⁶	75,5%	24,5%
PRODUCTIE¹⁷	84,8%	15,2%
DIENSTEN¹⁸	72,3%	27,7%
ANDERE¹⁹	84,2%	15,8%

Bron: Eigen verwerking (2013)

In tabel 29 worden enkele kerncijfers weergegeven met betrekking tot de continue variabelen gebruikt in deze masterproef. Zo worden het gemiddelde, de mediaan, de scheefheidscoëfficiënt, de standaard deviatie alsook de kleinst en grootst gegeven waarde getoond. Zo gaven de meeste respondenten aan dat er sprake was van positieve verhoudingen binnen de familie (FAM_VERHOUD) en dat ze een redelijk positieve visie hadden ten opzichte van het pensioen (PENSIOEN). Voor bepaalde variabelen in deze studie waren de gemiddelde waarden wat lager, nl. (DIFF) en (VERTROUWEN). Voor andere lag de gemiddelde waarde hoger, nl. (COMPETENT). Verder kan uit tabel 29 worden afgeleid dat wat betreft de leeftijd van de onderneming (LEEFT_OND) de jongste amper vijf jaar is en de oudste reeds 180 jaar bestaat. De gemiddelde leeftijd van de onderneming (LEEFT_OND) komt uit op 39 jaar en de mediaan geeft een waarde van 27 jaar weer. Wat betreft de leeftijd van de respondenten (LEEFT_RESP) zelf, of de bedrijfsleiders/eigenaars, was de jongste 45 jaar en de oudste reeds 79 jaar. De gemiddelde leeftijd (LEEFT_RESP) in deze populatie kwam neer op 54 jaar. Deze waarde komt overeen met de mediaan. Opmerkelijk aan deze tabel is de mediaan van de mate waarin de bedrijfsleiders/eigenaars reeds bezig zijn met het plannen van de voorbereiding (VOORBEREIDING). Hoewel hier een minimale score van 0 en een maximale score van

⁹ Gehanteerde leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door stabiliteit

¹⁰ Gehanteerde leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door interne focus

¹¹ De bedrijfsleider acht de kans het grootst dat de onderneming wordt overgedragen aan derden, gefusioneerd met derden of geliquideerd

¹² Het huwelijk van de bedrijfsleider kent een duidelijk rollenpatroon

¹³ De bedrijfsleider heeft minstens één kind van meer dan achttien jaar

¹⁴ De bedrijfsleider typeert zijn partner als jaloerse echtgenoot, adviseur familiale waarden of vertrouwenspersoon

¹⁵ Het familiebedrijf is actief in de bouwsector

¹⁶ Het familiebedrijf is actief in de groot- en kleinhandel

¹⁷ Het familiebedrijf is actief in de productiesector

¹⁸ Het familiebedrijf is actief in de dienstensector

¹⁹ Het familiebedrijf is niet actief in de bouw-, groot- en kleinhandel, productie- of dienstensector

12 behaald kon worden, is de mediaan slechts 0,50. Dit is alvast een eerste aanwijzing dat de respondenten nog niet ten volle bezig zijn met de aanpak van de opvolgingsproblematiek.

Stock en Watson (2007) geven aan dat de scheefheid de mate weergeeft waarin wordt afgeweken van perfecte symmetrie. Met andere woorden, wanneer de scheefheid de waarde 0 aanneemt, houdt dit in dat er sprake is van een perfecte symmetrie. Dit wijst op een normale verdeling en een mogelijke zinvolle betekenis van de resultaten. Deze waarde werd bij geen enkele van de onderstaande variabelen teruggevonden. Verder wijzen de waarden liggende tussen 0 en 1 nog op een normale verdeling, zoals het geval bij de mate van differentiatie (DIFF) en de leeftijd van de respondent (LEEFT_RESP). Een rechts-scheve verdeling geeft aan dat er slechts enkele punten rechts van het middelpunt liggen, dit komt voor wanneer de scheefheid een positieve waarde aanneemt. Zowel de mate van differentiatie (DIFF) als de leeftijd van de respondent (LEEFT_RESP) geven zulke waarden weer. Een negatieve waarde daarentegen geeft aan dat er sprake is van een links-scheve verdeling. Dit doet zich voor bij een negatieve scheefheidswaarde, zoals bij de familiale verhoudingen (FAM_VERHOUD), de mate van vertrouwen (VERTROUWEN), het al dan niet beschouwen van de kinderen als competent (COMPETENT) en de pensioenperceptie (PENSIOEN).

Tabel 29: Resultaten – Beschrijvende statistiek continue variabelen

	Gemiddeld	Mediaan	Scheefheid	Std. Deviation	Min.	Max
VOORBEREIDING²⁰	2,57	0,50	1,327	3,653	0	12
FAM_VERHOUD²¹	7,98	8	-1,734	2,355	0	10
DIFF²²	4,26	4	0,488	2,493	0	10
VERTROUWEN²³	4,67	5	-0,449	2,006	0	9
COMPETENT²⁴	5,79	6	-0,388	3,200	0	10
PENSIOEN²⁵	6,66	7	-0,715	2,504	0	10
LEEFT_OND²⁶	35,52	27	2,720	25,728	5	180
LEEFT_RESP²⁷	54,23	54	0,204	7,380	45	79

Bron: Eigen verwerking (2013)

²⁰ Geeft aan in hoeverre de bedrijfsleider gevorderd is in het planningsproces van de bedrijfsoverdracht

²¹ Geeft aan in welke mate er sprake is van positieve familiale verhoudingen

²² Geeft aan in welke mate de bedrijfsleider zich kan differentiëren van de onderneming

²³ Geeft aan in welke mate de bedrijfsleider vertrouwen heeft in zijn medewerkers

²⁴ Geeft aan in welke mate de bedrijfsleider zijn kinderen aanziet als zijnde competent voor het overnemen van de leidersfunctie

²⁵ Geeft aan in welke mate de bedrijfsleider een negatieve pensioenperceptie heeft

²⁶ Geeft de leeftijd van het familiebedrijf weer

²⁷ Geeft de leeftijd van de respondent weer

4.4 Correlatie

In tabel 30a tot 30d worden de correlaties tussen de verschillende variabelen nagegaan. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de Pearson correlatiecoëfficiënt. Deze kan een waarde aannemen tussen 1 en -1 en wordt voornamelijk gebruikt teneinde na te gaan of alle variabelen samen in eenzelfde model geplaatst mogen worden. Wanneer de Pearson correlatiecoëfficiënt een waarde aangeeft van 0,8 en hoger, of -0,8 en lager houdt dit in dat er sprake is van multicollineariteit. In dit geval mogen de twee betrokken variabelen dus niet in eenzelfde model geplaatst worden.

Aan de hand van de correlatiecoëfficiënten weergegeven in tabel 30a tot 30d kan geconcludeerd worden dat er nergens problemen van multicollineariteit²⁸ opduiken.

²⁸ De correlaties van alle nieuwe variabelen zijn ook gechecked, maar het had geen enkele meerwaarde deze ook nog in tabel 29a tot 29d op te nemen.

Tabel 30a: Resultaten - correlaties

	VOORBEREIDING	STABILITEIT	INTERN	DERDEN	FAM_VERHOUD	DIFF	VERTROUWEN	TRAD_HUW	VOLW_KIND	COMPETENT	PENSIOEN	PARTNER
VOORBEREIDING	1											
STABILITEIT	0,115 (0,128)	1										
INTERN	-0,04 (0,956)	-0,096 (0,202)	1									
DERDEN	-0,322 (0,000)	0,016 (0,836)	-0,189 (0,011)	1								
FAM_VERHOUD	0,158 (0,038)	-0,111 (0,147)	0,034 (0,658)	-0,217 (0,004)	1							
DIFF	-0,113 (0,142)	0,047 (0,541)	0,002 (0,981)	-0,058 (0,454)	0,058 (0,452)	1						
VERTROUWEN	0,057 (0,459)	0,032 (0,678)	0,065 (0,398)	-0,004 (0,959)	0,060 (0,437)	0,277 (0,000)	1					
TRAD_HUW	0,051 (0,499)	0,040 (0,592)	-0,011 (0,886)	-0,183 (0,014)	0,207 (0,007)	0,076 (0,322)	0,029 (0,704)	1				
VOLW_KIND	0,129 (0,087)	-0,019 (0,806)	-0,120 (0,111)	-0,034 (0,656)	0,261 (0,001)	0,124 (0,106)	0,122 (0,112)	0,190 (0,011)	1			
COMPETENT	0,259 (0,001)	-0,052 (0,498)	0,171 (0,025)	-0,502 (0,000)	0,430 (0,000)	0,292 (0,000)	0,312 (0,000)	0,272 (0,000)	0,254 (0,001)	1		
PENSIOEN	0,207 (0,007)	0,119 (0,122)	-0,022 (0,772)	-0,024 (0,755)	0,262 (0,001)	0,148 (0,054)	0,154 (0,044)	0,204 (0,007)	0,069 (0,371)	0,265 (0,000)	1	

*(Significantieniveau tussen haakjes en de correlaties zijn significant op ***1%, **5% of op *10% significantieniveau)*

Bron: Eigen verwerking (2013)

Tabel 30b: Resultaten - correlaties

	VOORBEREIDING	STABILITEIT	INTERN	DERDEN	FAM_VERHOUD	DIFF	VERTROUWEN	TRAD_HUW	VOLW_KIND	COMPETENT	PENSIOEN
PARTNER	0,084 (0,304)	0,098 (0,229)	-0,052 (0,525)	-0,122 (0,134)	0,063 (0,443)	0,055 (0,502)	0,002 (0,983)	0,132 (0,106)	0,046 (0,576)	0,104 (0,200)	-0,005 (0,950)
RVB_RVA											
LEEFT_OND	0,065 (0,393)	-0,047 (0,534)	-0,044 (0,565)	-0,015 (0,848)	0,098 (0,205)	0,105 (0,175)	0,100 (0,196)	0,072 (0,344)	0,152 (0,041)	0,125 (0,105)	-0,020 (0,798)
LEEFT_RESP	0,504 (0,000)	0,033 (0,665)	-0,028 (0,716)	0,082 (0,277)	-0,097 (0,208)	-0,216 (0,004)	-0,059 (0,455)	0,100 (0,195)	0,314 (0,000)	-0,044 (0,579)	0,032 (0,685)
BOUW	0,004 (0,957)	0,129 (0,086)	0,177* (0,018)	-0,056 (0,457)	0,188* (0,014)	0,162* (0,035)	0,000 (1)	0,036 (0,638)	0,053 (0,471)	0,119 (0,121)	0,020 (0,792)
GK_HANDEL	-0,054 (0,475)	-0,231** (0,002)	0,017 (0,825)	-0,069 (0,359)	-0,013 (0,863)	0,146 (0,057)	0,107 (0,162)	-0,036 (0,635)	-0,029 (0,471)	0,033 (0,671)	0,016 (0,836)
PRODUCTIE	0,072 (0,336)	0,063 (0,405)	0,217** (0,004)	0,071 (0,349)	-0,158* (0,039)	-0,122 (0,112)	-0,045 (0,561)	0,034 (0,651)	-0,005 (0,942)	-0,075 (0,331)	-0,092 (0,233)
DIENSTEN	0,002 (0,977)	0,060 (0,428)	-0,063 (0,407)	0,023 (0,761)	-0,023 (0,765)	-0,096 (0,211)	-0,026 (0,735)	-0,051 (0,499)	-0,100 (0,178)	0,005 (0,953)	0,173* (0,023)
ANDERE	-0,016 (0,827)	0,000 (0,996)	0,094 (0,214)	0,039 (0,601)	0,017 (0,826)	-0,090 (0,242)	-0,048 (0,532)	0,034 (0,651)	0,107 (0,147)	-0,087 (0,258)	-0,160* (0,037)
GROOTTE_OND	0,199 (0,008)	-0,055 (0,463)	-0,017 (0,821)	-0,141 (0,061)	0,101 (0,191)	-0,076 (0,321)	-0,115 (0,133)	0,034 (0,656)	-0,003 (0,964)	0,066 (0,394)	-0,017 (0,827)

(Significantieniveau tussen haakjes en de correlaties zijn significant op ***1%, **5% of op *10% significantieniveau)

Bron: Eigen verwerking (2013)

Tabel 30c: Resultaten - correlaties

	PARTNER	RVB_RVA	LEEFT_OND	LEEFT_RESP	BOUW	GK_HANDEL	PRODUCTIE	DIENSTEN	ANDERE	GROOTTE_OND
PARTNER	1									
RVB_RVA		1								
LEEFT_OND	0,053 (0,519)	-0,112 (0,015)	1							
LEEFT_RESP	0,120 (0,151)	-0,005 (0,949)	0,040 (0,596)	1						
BOUW	0,124 (0,128)	0,015 (0,845)	0,105 (0,157)	-0,012 (0,871)	1					
GK_HANDEL	-0,070 (0,393)	-0,076 (0,320)	0,108 (0,147)	-0,070 (0,347)	-0,256** (0,000)	1				
PRODUCTIE	0,041 (0,617)	-0,065 (0,395)	0,099 (0,182)	0,017 (0,815)	-0,191** (0,010)	-0,241** (0,001)	1			
DIENSTEN	-0,044 (0,591)	0,044 (0,566)	-0,210** (0,004)	0,017 (0,824)	-0,179** (0,000)	-0,352** (0,000)	-0,262** (0,000)	1		
ANDERE	-0,032 (0,699)	0,086 (0,261)	-0,076 (0,310)	0,057 (0,441)	-0,195** (0,008)	-0,246** (0,001)	-0,183* (0,013)	-0,268** (0,000)	1	
GROOTTE_OND	0,096 (0,239)	-0,131 (0,087)	0,065 (0,384)	-0,008 (0,913)	-0,013 (0,859)	-0,050 (0,501)	0,121 (0,103)	0,078 (0,295)	-0,142 (0,055)	1

*(Significantieniveau tussen haakjes en de correlaties zijn significant op ***1%, **5% of op *10% significantieniveau)*

Bron: Eigen verwerking (2013)

4.5 Regressiemodellen

Binnen deze masterproef werd ervoor geopteerd gebruik te maken van de kleinste kwadranten methode of het meervoudige *ordinary least square* regressiemodel (OLS). In tegenstelling tot het enkelvoudige regressiemodel zijn er bij het meervoudige regressiemodel onafhankelijke variabelen toegevoegd. Dit kan er mogelijk voor zorgen dat de afhankelijke variabele, hier de mate waarin de bedrijfsleiders/eigenaars reeds bezig zijn met het plannen van de opvolging, beter verklaard wordt (Stock & Watson, 2007).

In tabel 31 worden de determinatiecoëfficiënten R^2 en de aangepaste R^2 weergegeven. Deze procentuele cijfers geven weer hoeveel van de variantie van de voorbereiding verklaard kan worden door de onafhankelijke variabelen. De R^2 zal vanzelf stijgen wanneer een extra variabele aan het regressiemodel wordt toegevoegd, wat niet wil zeggen dat een bijkomende variabele ervoor zorgt dat het model echt een vooruitgang ondergaat. De aangepaste R^2 zal dit probleem oplossen. Deze zorgt ervoor dat het stijgende effect op de R^2 , telkens een extra variabele wordt toegevoegd, wordt weg gefilterd. Wanneer de waarde van de R^2 rond de nul schommelt, houdt dit in dat de onafhankelijke variabelen niet in staat zijn de waarde van de afhankelijke variabele te verklaren. Schommelt de R^2 daarentegen rond de één, dan wil dat zeggen dat de afhankelijke variabele wel verklaard wordt door de onafhankelijke variabelen (Stock en Watson, 2007).

Tabel 31: Samenvatting regressiemodellen

Model	R	R^2	Aangepaste R^2	Std. Fout
1	0,455	0,207	0,174	3,334
2	0,652	0,426	0,341	3,074
3	0,642	0,412	0,331	3,098
4	0,654	0,428	0,344	3,068
5	0,659	0,435	0,346	3,061
6	0,652	0,425	0,340	3,076
7	0,658	0,432	0,339	3,079
8	0,670	0,449	0,358	3,034
9	0,658	0,434	0,350	3,052
10	0,654	0,428	0,328	3,104
11	0,666	0,444	0,352	3,049
12	0,656	0,430	0,346	3,061
13	0,657	0,431	0,342	3,071

Bron: Eigen verwerking (2013)

Vervolgens wordt tabel 32 voorgesteld als een ANOVA-tabel of een *Analysis of variance-tabel*. Deze bevat een variantie-analyse, waaruit geconcludeerd kan worden of het model in zijn geheel al dan niet een significante betekenis heeft. Wanneer het model een significantieniveau van meer dan 10%

vertoont, betekent dit dat het volledige regressiemodel geen betekenis heeft. Uit onderstaande tabel blijkt ieder regressiemodel betekenisvol is.

Tabel 32: ANOVA-tabel regressiemodellen

Model		Kwadratensom	Vrijheidsgraden	Gemiddelde kwadratensom	F-waarde	Sign.
1	Regressie	1855,896	184	11,113	6,243	0,000
	Residueel	458,681	1	69,383		
	Totaal	2341,577	185			
2	Regressie	1218,863	164	9,449	5,030	0,000
	Residueel	902,989	21	47,526		
	Totaal	212,852	185			
3	Regressie	1247,353	178	9,595	5,063	0,000
	Residueel	874,500	7	48,583		
	Totaal	2121,852	185			
4	Regressie	1213,967	176	9,411	5,078	0,000
	Residueel	907,885	9	47,783		
	Totaal	2121,852	185			
5	Regressie	1199,481	179	9,371	4,921	0,000
	Residueel	922,375	6	46,119		
	Totaal	2121,852	185			
6	Regressie	1220,674	179	9,463	5,012	0,000
	Residueel	901,179	6	47,430		
	Totaal	2121,852	185			
7	Regressie	1204,306	174	9,483	4,608	0,000
	Residueel	917,546	11	43,693		
	Totaal	2121,852	185			
8	Regressie	1169,431	180	9,208	4,925	0,000
	Residueel	952,421	5	45,353		
	Totaal	2121,852	185			
9	Regressie	1201,828	180	9,316	5,197	0,000
	Residueel	920,025	5	48,422		
	Totaal	2121,852	185			
10	Regressie	1213,947	164	9,634	4,283	0,000
	Residueel	907,905	21	41,268		
	Totaal	2121,852	185			
11	Regressie	1180,490	178	9,295	4,823	0,000
	Residueel	941,362	7	44,827		
	Totaal	2121,852	185			
12	Regressie	1209,891	174	9,371	5,127	0,000
	Residueel	912,961	11	48,051		
	Totaal	2121,852	185			

	Regressie	1206,801	174	45,753	0,000
13	Residueel	915,052	11	9,428	
	Totaal	2121,852	185		

Bron: Eigen verwerking (2013)

Aan de hand van de hieronder opgestelde modellen in tabel 32 zal getracht worden de invloed van de onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabelen na te gaan.

In het eerste model worden enkel de controlevariabelen opgenomen. Hierbij kan besloten worden dat de grootte van de onderneming een positief effect heeft op de mate waarin de bedrijfsleiders bezig zijn met het voorbereiden van de opvolging en dit bij een significantieniveau van 5%. Hetzelfde geldt voor de leeftijd van de respondent, hoe ouder hoe meer hij/zij al verwickeld is in het plannen van het opvolgingsproces en dit bij een significantieniveau van 5%.

Vervolgens kwam het tweede regressiemodel tot stand. Hierbij zullen alle maatstaven van alle hypothesen betrokken worden als onafhankelijke variabelen. Dit resulteert in een output zoals weergegeven in tabel 33a. In de hierna volgende modellen (model drie tot model 13) zullen de gehanteerde maatstaven in model twee vervangen worden door alternatieve maatstaven zoals weergegeven in tabel 23. Op basis van deze modellen zullen we nagaan of de hypothesen al dan niet bevestigd kunnen worden.

Tabel 33a: Resultaten - Regressie 1 en 2

	MODEL 1	MODEL 2
STABILITEIT	/	0,822* (0,553)
INTERN	/	-0,769 (0,610)
DERDEN	/	2,201*** (0,647)
FAM_VERHOUD	/	0,156 (0,142)
DIFF	/	-0,283** (0,119)
VERTROUWEN	/	0,198 (0,146)
TRAD_HUW	/	-1,556*** (0,559)
VOLW_KIND	/	-1,125 (0,736)
COMPETENT	/	0,148 (0,118)
PENSIOEN	/	0,291** (0,119)
PARTNER	/	-0,102 (0,544)
RVB_RVA	/	-0.031 (0.071)
LEEFT_OND	-0,001 (0,004)	-0,001 (0,004)
LEEFT_RESP	0,206*** (0,035)	0,250*** (0,042)
BOUW	0,248 (0,779)	1,097 (0,857)
GK_HANDEL	0,112 (0,706)	-0,386 (0,884)
PRODUCTIE	0,377 (0,788)	0.322 (0,738)
DIENSTEN	/	/
ANDERE	-0,044 (0,805)	0.672 (0.864)
GROOTTE_OND	1,098** (0,356)	1,097*** (0,375)

(Standaardafwijking tussen haakjes en de correlaties zijn significant op *1%, **5% of *10% significantieniveau)**

Bron: Eigen verwerking (2013)

Tabel 343b: Resultaten - Regressie 3 tot 13

	MODEL 3	MODEL 4	MODEL 5	MODEL 6	MODEL 7	MODEL 8	MODEL 9	MODEL 10	MODEL 11	MODEL 12	MODEL 13
STABILITEIT	/	0.884* (0.554)	0.885* (0.559)	0.801* (0.553)	0,736* (0,555)	0,723* (0,546)	0,838* (0,551)	0,726* (0,562)	0,822* (0,553)	0,795* (0,551)	0.847* (0.557)
INTERN	/	-0.666 (0.615)	-0.698 (0.610)	-0.728 (0.614)	-0,646 (0,617)	-0,850 (- 0,611)	-0,633 (0,603)	-0,710 (0,620)	-0,769 (0,610)	-0,736 (0,610)	-0.774 (0.614)
STAB_INT	0.476 (0.443)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
DERDEN	-2.077*** (0.648)	-2.160*** (0.649)	-2.221*** (0.649)	-2.005*** (0.656)	-2,073** (0,662)	-0,947** (0,646)	-2,128** (0,605)	-2,080** (0,690)	-2,201** (0,647)	-2,171** (0,648)	/
FAM_ALLES	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	2.369 (0.679)***
FAM_EIG	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	0.157 (0.143)
FAM_VERHOUD	0.154 (0.143)	/	0.188 (0.144)	0.159 (0.144)	0,189 (0,149)	0,159 (0,141)	0,168 (0,141)	0,168 (0,148)	0,156 (0,142)	0,171 (0,142)	0.157 (0.143)
VERHOUD_L	/	/	/	/	-0,25 (0,120)	/	/	/	/	/	/
VERHOUD_H	/	0.691 (0.567)	/	/	0,146 (0,144)	/	/	/	/	/	/
DIFF	-0.257** (0.120)	-0.275** (0.120)	-0.277** (0.117)	-0.285** (0.119)	/	-0,300** (0,118)	-0,282** (0,117)	-0,285** (0,123)	-0,283** (0,119)	-0,281** (0,119)	-0.310** (0.120)
VERTROUWEN	0.193 (0.147)	0.207 (0.146)	/	/	/	0,197 (0,140)	0,134 (0,138)	0,127 (0,144)	0,198 (0,146)	0,139 (0,141)	0.135 (0.143)

*(Standaardafwijking tussen haakjes en de correlaties zijn significant op ***1%, **5% of *10% significantieniveau)*

Bron: Eigen verwerking (2013)

Tabel 33c: Resultaten – Regressies 3 tot 13

VERTROUWEN_1	/	/	-0,690 (0,608)	/	/	/	/	/	/	/	/
VERTROUWEN_2	/	/	0,540 (0,812)	/	/	/	/	/	/	/	/
VERTROUWEN_3	/	/	0,387 (0,273)	/	/	/	/	/	/	/	/
VERTROUWEN_4	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
VERTROUWEN_L	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
VERTROUWEN_H	/	/	/	-1.125 (1.527)	/	/	/	/	/	/	/
TRAD_HUW	-1.486*** (0.563)	-1.536*** (0.557)	-1.403*** (0.557)	-1.505*** (0.558)	-1,540 (0,568)	-1,560** (0,554)	-1,489** (0,557)	-1,456** (0,593)	-1,556** (0,559)	-1,431** (0,553)	-1.302** (0.572)
VOLW_KIND	-1.015 (0.738)	-0.906 (0.710)	-1.280 (0.735)	-1.246 (0.738)	/	-1,073 (0,726)	-1,086 (0,715)	-1,115 (0,762)	-1,125 (0,736)	-1,264 (0,733)	-1.320 (0.740)
UITSL_VOLW	/	/	/	/	-592 (0,916)	/	/	/	/	/	/
UITSL_KLEIN	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
VOLW_KLEIN	/	/	/	/	-1,242 (0,956)	/	/	/	/	/	/
GEEN_KIND	/	/	/	/	1,486 (1,434)	/	/	/	/	/	/
COMPETENT	0.116 (0.119)	0.145 (0.119)	0.149 (0.118)	0.189 (0.115)	0,188 (0,120)	/	/	0,158 (0,122)	0,148 (0,118)	0,162 (0,118)	0.158 (0.119)
COMPETENT_1	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

(Standaardafwijking tussen haakjes en de correlaties zijn significant op *1%, **5% of *10% significantieniveau)**

Bron: Eigen verwerking (2013)

Tabel 33d: Resultaten – Regressies 3 tot 13

COMPETENT_2	/	/	/	/	/	-0,418 (0,792)	/	/	/	/	/
COMPETENT_3	/	/	/	/	/	-0,128 (0,861)	/	/	/	/	/
COMPETENT_4	/	/	/	/	/	1,781* (1,032)	/	/	/	/	/
COMPETENT_H	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
COMPETENT_L	/	/	/	/	/	/	-1,247** (0,638)	/	/	/	/
PENSIOEN	0.305** (0.120)	0.299** (0.118)	0.318** (0.119)	0.313** (0.119)	0,307** (0,120)	0,304** (0,117)	0,316** (0,117)	0,306** (0,122)/	0,291** (0,119)	0,303** (0,119)	0.318** (0.119)
PARTNER	-0.189 (0.548)	-0.124 (0.544)	-0.148 (0.538)	-0.010 (0.538)	-0,024 (0,537)	-0,079 (0,534)	-0,043 (0,532)	/	0,102 (0,544)	-0,024 (0,533)	-0.088 (0.536)
JALOERS	/	/	/	/	/	/	/	0,070 (0,925)	/	/	/
VERTR_PERS	/	/	/	/	/	/	/	-0,189 (0,762)	/	/	/
FREE_AGENT	/	/	/	/	/	/	/	0,237 (0,762)	/	/	/
ADVISEUR_FW	/	/	/	/	/	/	/	0,493 (0,972)	/	/	/
BEDRIJFSPART	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
RVB_RVA	-0.030 (0.072)	-0.022 (0.070)	-0.034 (0.071)	-0.016 (0.070)/	-0,023 (0,072)	-0,032 (0,072)	-0,024 (0,071)	-0,025 (0,073)	/	/	-0.034 (0.071)
RVB_RVA_1	/	/	/	/	/	/	/	/	1,097 (0,772)	/	/

(Standaardafwijking tussen haakjes en de correlaties zijn significant op *1%, **5% of *10% significantieniveau)**

Bron: Eigen verwerking (2013)

Tabel 33e: Resultaten – Regressies 3 tot 13

RVB_RVA_2	/	/	/	/	/	/	/	/	1,498** (0,767)	/	/
RVB_RVA_3	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
RVB_RVA_4	/	/	/	/	/	/	/	/	1,283 (0,815)	/	/
RVB_RVA_H	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
RVB_RVA_L	/	/	/	/	/	/	/	/	/	0,604 (0,541)	/
LEEFT_OND	-0.001 (0.004)	-0.001 (0.004)	-0.000 (0.004)	-0.000 (0.004)	-0,001 (0,004)	-0,002 (0,004)	-0,001 (0,004)	-0,001 (0,004)	-0,001 (0,004)	-0,000 (0,004)	0.001 (0.004)
LEEFT_RESP	0.250*** (0.043)	0.243*** (0.042)	0.260*** (0.041)	0.265*** (0.041)	0,237*** (0,048)	0,239*** (0,042)	0,250*** (0,041)	0,263*** (0,043)	0,250*** (0,042)	0,263*** (0,041)	0.265*** (0.041)
BOUW	1.005 (0.856)	1.040 (0.861)	0,874 (0,854)	0,869 (0,855)	0,461 (0,878)	0,810 (0,849)	0,873 (0,848)	0,781 (0,875)	1,097 (0,857)	0,828 (0,850)	0.774 (0.858)
GK_HANDEL	0.286 (0.748)	0.364 (0.734)	0.317 (0.736)	0.343 (0.735)	0,604 (0,839)	0,437 (0,732)	0,352 (0,727)	0,324 (0,742)	0,322 (0,738)	0,317 (0,731)	0.274 (0.736)
PRODUCTIE	1.206 (0.812)	0,940 (0,809)	1.084 (0.809)	0.845 (0.809)	-0,355 (0,736)	1,042 (0,803)	0,842 (0,803)	0,784 (0,822)	0,989 (0,811)	0,911 (0,807)	0.777 (0.810)
DIENSTEN	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
ANDERE	0.605 (0.871)	0.681 (0.875)	0.770 (0.868)	0.602 (0.870)	0,289 (0,892)	0,578 (0,870)	0,507 (0,858)	0,439 (0,900)	0,672 (0,864)	0,519 (0,866)	0.443 (0.876)
GROOTTE_OND	1.091*** (0.378)	1.059*** (0.384)	1.092*** (0.380)	1.065*** (0.378)	1,097*** (0,381)	1,197*** (0,376)	1,158*** (0,377)	1,072*** (0,383)	1,097*** (0,375)	1,092*** (0,374)	1.104*** (0.379)

(Standaardafwijking tussen haakjes en de correlaties zijn significant op *1%, **5% of *10% significantieniveau)**

Bron: Eigen verwerking (2013)

4.5.1 Hypothese 1

H₁: De bedrijfseigenaars, van wie de door hun gehanteerde leiderschapsstijl – in het kader van de leiderschapsstijlen, zoals gedefinieerd door Quinn – gekenmerkt wordt door stabiliteit of interne focus, zullen het plannen van de overdracht langer uitstellen.

Voor deze eerste hypothese werden twee onafhankelijke (dummy) variabelen gebruikt, nl. (STABILITEIT) en (INTERN). Wat betreft de eerste dummy (STABILITEIT) kan geconstateerd worden dat deze, bij een significantieniveau van 10%, een positief effect zal hebben op de mate waarin de bedrijfsleiders reeds bezig zijn met het plannen van de overdracht. Met andere woorden, bedrijfsleiders/eigenaars zullen meer bezig zijn met het voorbereiden van de opvolging indien de gehanteerde leiderschapsstijl gekenmerkt wordt door stabiliteit. Wanneer dit resultaat vergeleken wordt met de vooropgestelde hypothese, is hier een tegenstrijdigheid. Dit houdt in dat de eerste hypothese deels al verworpen kan worden.

Met betrekking tot de tweede dummyvariabele (INTERN) werd geen significantieniveau geïdentificeerd. Hier kan geen uitspraak gedaan worden over een eventueel verband met de afhankelijke variabele.

Teneinde na te gaan of er al dan niet een invloed is wanneer de leiderschapsstijl zowel gekenmerkt wordt door stabiliteit als interne focus, werd verder gegaan met regressiemodel drie. Hiervoor werd de dummy variabele (STAB_INT) aangemaakt. Na het voeren van de regressie en het analyseren van de resultaten kan besloten worden dat de hypothese deels verworpen kan worden. Daar er geen significantieniveau geïdentificeerd werd, kan het tweede deel van de hypothese noch bevestigd, noch verworpen worden. Hierover kan geen uitspraak gedaan worden. De enige uitspraak die gedaan kan worden, spreekt de vooropgestelde hypothese tegen. Zo is uit de gevoerde regressie gebleken dat wanneer de leiderschapsstijl van de bedrijfsleider/eigenaar gekenmerkt wordt door stabiliteit dit een positief effect zal hebben op de planning van de opvolging.

Kritische reflectie

Stabiliteit stond voor controle, beheersing, structuur en planning in tegenstelling tot flexibiliteit waarbij begrippen als vrijheid voor de medewerkers, bewegelijkheid, kracht en levendigheid centraal stonden. Uit het onderzoek is gebleken dat een leiderschapsstijl gekenmerkt door stabiliteit positief bijdraagt tot de mate waarin de bedrijfsleiders/eigenaars bezig zijn met het voorbereiden van de overdracht. Dit lijkt een logisch gevolg, daar stabiliteit staat voor controle, voor planning en voor beheersing en structuur. Het voorbereiden van de overdracht is ook een proces van plannen, structuur geven aan de onderneming en controle behouden. Ook wanneer de huidige bedrijfsleider een stapje opzij doet.

Nochtans zouden deze individuen ook traditiegetrouw zijn en vrij constant. Ze zijn van mening dat zolang het goed gaat met het familiebedrijf er geen nood is aan verandering of overdracht. De

bedrijfsleider behoudt liever zelf de controle tot het echt niet meer gaat. Maar wanneer het dan toch misgaat en geen opvolging voorzien is, gaat de controle verloren.

Wat betreft de interne/externe focus, werd verwacht dat leiderschapsstijlen gekenmerkt door de interne focus in mindere mate bezig zouden zijn met het plannen van de bedrijfsoverdracht. Hiervoor werd geen bevestiging gevonden. In een volgende studie wordt bij deze deelvraag aangeraden een grotere onderverdeling te maken en dieper in te gaan op de verschillende leiderschapsstijlen.

In dit onderzoek werden slechts twee variabelen berekend, aan de hand van twee stellingen per dummy. Hierbij moesten de respondenten steeds aangeven welke het meest aansloot bij hun manier van leidinggeven. Indien de onderzoekers tot een uitspraak willen komen met betrekking tot deze eerste hypothese, zal er bij een volgend onderzoek een ander werkwijze gehanteerd moeten worden. Er kan dan bijvoorbeeld gewerkt worden met een schaalwaardering, waarbij de respondenten de kenmerken van iedere leiderschapsstijl kunnen waarderen op een schaal van één tot vijf.

Verder kan er gewerkt worden door middel van enkele stellingen waar de kenmerken van de verschillende leiderschapsstijlen in verwerkt zijn. De respondenten kunnen dan aangeven in welke mate ze akkoord zijn met deze stellingen. De mate van eens/oneens wordt verbonden aan een puntensysteem, waarbij een maximaal aantal punten bijvoorbeeld betekent dat de leiderschapsstijl gekenmerkt wordt door stabiliteit en een minimaal aantal punten inhoudt dat flexibiliteit centraal staat.

Hiernaast kan ook gewerkt worden met interviews. Door gebruik te maken van deze onderzoeksmethode zal er dan wel een groot aantal bedrijfsleiders bevroegd moeten worden, willen de onderzoekers er resultaten mee bereiken.

Zoals gezegd is het ook mogelijk dat er andere aspecten van de leiderschapsstijl zijn die wel een significantie invloed hebben op de mate van voorbereiding. In dit onderzoek werden slechts vier kenmerken gebruikt, maar er zijn er meer. De onderzoekers zouden in een volgende studie kunnen nagaan welke verschillende kenmerken een leiderschapsstijl allemaal kan vertonen. Nadien kan gekeken worden welke de meeste invloed uitoefenen op de mate waarin de bedrijfsleiders bezig zijn met het plannen van de opvolging.

4.5.2 Hypothese 2

H₂: De bedrijfseigenaars, die de kans het grootst achten dat de familiale onderneming wordt overgedragen aan derden, zullen het plannen van de overdracht langer uitstellen.

Teneinde deze hypothese te kunnen testen werd een enkele dummy gecreëerd (DERDEN). Bij het nazicht van model twee in tabel 33 wordt duidelijk dat, bij een significantieniveau van 1%, deze variabele een negatieve relatie heeft met de mate waarin de bedrijfsleiders/eigenaars reeds bezig zijn met het plannen van de overdracht. Dit houdt in dat wanneer de respondenten de kans het grootst achtten dat de onderneming zal worden overgedragen aan derden, zij de voorbereiding van de opvolging op de lange baan zullen schuiven en hier in mindere mate mee bezig zijn. Als deze uitkomst vergeleken wordt met de vooropgestelde hypothese, kan geconcludeerd worden dat deze tweede hypothese aanvaard kan worden.

Nadien werd in een volgende regressie (model dertien) nagegaan of dit een positief effect had op de mate van voorbereiding indien de bedrijfsleiders de kans het grootst achtten dat de familiale onderneming werd overgedragen aan familieleden. Hiervoor werden twee variabelen aangemaakt; nl. (FAM_ALLES) en (FAM_EIG). Uit de resultaten blijkt dat er in het eerste geval (FAM_ALLES), een positieve relatie is met de mate waarin de respondenten reeds bezig waren met het plannen van de opvolging, en dit bij een significantieniveau van 1%. Met andere woorden, als de bedrijfsleiders hun familiale onderneming naar alle waarschijnlijkheid zullen overdragen aan familieleden, zowel in eigendom als in leiding, zullen zij meer bezig zijn met de voorbereidingen betreffende de overdracht en zullen zij hier verder in gevorderd zijn.

Verder werd nog een laatste regressie gevoerd teneinde deze hypothese te kunnen testen. Hiervoor werd één enkele variabele aangemaakt (FAM). Na het voeren van deze regressie werd duidelijk dat ook hier een positieve relatie bestaat tussen enerzijds de variabele (FAM) en anderzijds de mate waarin de bedrijfsleiders/eigenaars reeds bezig zijn met het plannen van de opvolging. Dit betekent dus dat wanneer de respondenten de kans het grootst achtten dat de onderneming niet zou overgaan naar derden maar naar familie, zij reeds verder gevorderd waren met de voorbereidingen betreffende het proces van opvolging.

Kritische reflectie

Dit komt overeen met de vooropgestelde hypothese. Wanneer de kans het grootst geacht wordt dat de familiale onderneming zal worden overgedragen aan derden, kan dit een felle tegenreactie teweegbrengen vanuit de familie zelf. Mogelijk is er een zoon of dochter die zichzelf al aan het hoofd van het familiebedrijf zag staan en dit nu aan zich voorbij ziet gaan. Mogelijk heeft de bedrijfsleider/eigenaar dit proces van overdracht al langer in zijn hoofd heeft, maar juist omwille van de dreigende tegenreactie dit onderwerp niet ter sprake wil brengen. Hij/Zij heeft het gevoel dat deze beslissing zijn gezin uit elkaar kan trekken, maar weet ook dat wanneer geen van de kinderen geschikt is voor de opvolging dit het beste is voor het familiebedrijf.

Hiernaast kan een andere reden voor het uitstelgedrag bijvoorbeeld de afwezigheid van kinderen of angst voor de overdracht, zijn. Wanneer de bedrijfsleider/eigenaar geen kinderen heeft valt het argument hierboven weg. Maar het kan wel zijn dat zij liever niet bezig zijn met het plannen van de overdracht omdat ze zelf hard hebben moeten werken om de onderneming te krijgen waar ze nu is. Wanneer een overdracht aan derden plaatsvindt, voelt dit voor vele bedrijfsleiders aan als een kind afstaan ter adoptie. Er wordt gehoopt dat het familiebedrijf goed terecht komt maar men is hier niet zeker van. En laat het nu net die onzekerheid zijn die hen parten zou kunnen spelen. De bedrijfsleiders/eigenaars weten wel dat het de beste oplossing is voor het familiebedrijf als er een overdrachtsplan tot stand is gekomen. Maar ze zullen hier niet met veel plezier aan bezig zijn en zullen het dus ook langer laten aanslepen.

Een gezin met ongeschikte kinderen, een kinderloos gezin, angst voor het overdragen van de onderneming,... Al deze situaties zijn geen uitzonderingen en komen regelmatig voor in het dagelijkse leven. Met andere woorden als dit werkelijk de realiteit is, zal hier actie tegen ondernomen moeten worden. De overheid en de bedrijfsinstanties kunnen de bedrijfsleiders/eigenaars bijstaan in het

begeleiden van dit proces en hen meer sensibiliseren voor de problematiek. Hier is alvast een goed initiatief begonnen door de Week van de Bedrijfsoverdracht, maar dit mag is onvoldoende. Misschien kan de nadruk ook meer gelegd worden op welke de mogelijke gevolgen zijn indien er niets gebeurt, en de bedrijfsleider zijn familiebedrijf gewoon verder leidt zonder bezig te zijn met de opvolging. Het is de bedoeling dat de overheid en de beroepsorganisaties deze mensen trachten wakker te schudden voor het te laat is.

Opvallend is dat er de laatste jaren enorm veel onderzoek is gebeurd naar het reilen en zeilen van de familiale ondernemingen alsook de opvolgingsproblematiek. Nochtans zijn er nog slechts een paar enkelingen die de sprong hebben durven nemen om van deze problematiek hun beroep te maken. In Limburg werden slechts twee vennootschappen gevonden die zich bezig houden met het begeleiden van familiebedrijven in dit moeizame traject, nl. Claesen NV (Genk) en Hancon BVBA (Heusden). Dit is vrij weinig in vergelijking met het aantal actieve familiale ondernemingen. Natuurlijk zijn er nog bedrijven als Deloitte en Van Havermaet Groenweghe die deze dienst ook aanbieden, maar hiervoor worden dan tijdelijke werkgroepen opgezet.

Misschien moeten er enkele instanties gaan samenzitten. Om zo na te gaan welke instellingen in de beste positie zitten om de familiebedrijven in dit proces te ondersteunen, deze instellingen trachten op te leiden voor deze functie en eventuele subsidies hiervoor toekennen. Verder zou het ook goed zijn als de overheid naar iedere bedrijfsleider/eigenaar, die de grens van vijftig jaar overschrijdt een informatiebrochure zou sturen. Deze brochure is dan specifiek bedoeld de ondernemer met de neus op de feiten/cijfers te duwen en hem/haar bewust te maken van de problematiek.

In een volgend onderzoek kan misschien worden nagegaan wat nu aan de oorsprong ligt van deze bevinding. Dus waarom is er juist sprake van een negatieve relatie wanneer de kans het grootst geacht wordt dat de familiale onderneming wordt overgedragen aan derden. En waarom is er een positieve relatie tussen de waarschijnlijkheid dat de onderneming wordt overgedragen aan familieleden en de mate waarin de bedrijfsleiders reeds bezig zijn met het plannen van de opvolging. Dat is ook meteen een tekortkoming in dit onderzoek. In deze studie werd niet nagegaan wat aan de oorzaak kan liggen van dit effect.

4.5.3 Hypothese 3

H₃: Wanneer er sprake is van positieve verhoudingen binnen de familie, zullen de bedrijfseigenaars het plannen van de overdracht minder lang uitstellen.

Aan de hand van twee stellingen, die door de respondenten gewaardeerd moesten worden op een schaal van één tot vijf, kon voor deze derde hypothese een continue variabele ontwikkeld worden. Nadien werd de som gemaakt van de waardes gekoppeld aan de twee stellingen en kon geconcludeerd worden of er al dan niet sprake was van positieve familiale verhoudingen. Voor de regressie gevoerd in model twee, met deze variabele (FAM_VERHOUD) kan geen uitspraak gedaan worden. Dit betekent dat deze derde hypothese noch verworpen kan worden, noch aanvaard.

Om alsnog een uitspraak te kunnen doen over deze hypothese werd ervoor geopteerd de respondenten te onderwerpen aan een andere maatstaf. Hiervoor werden twee extra variabelen

gecreëerd; nl. (VERHOUD_L) en (VERHOUD_H). Maar ook bij regressiemodel vier werd geen significant verband gevonden tussen de familiale verhoudingen en de mate waarin de bedrijfsleiders/eigenaars reeds bezig zijn met het plannen van de opvolging. Met andere woorden, ook na het uitvoeren van de extra regressie kan nog steeds geen uitspraak gedaan worden met betrekking tot de derde hypothese.

Kritische reflectie

Mogelijk is dit onderzoek te beperkt en is het werken met twee stellingen niet voldoende. Misschien kan er aan de hand van twee uitspraken niet besloten worden of er binnen een bepaalde familie al dan niet sprake is van positieve verhoudingen. Voor een volgend onderzoek wordt dan ook aangeraden na te gaan welke de kenmerken zijn van een goede familiale band en deze allen te bevragen in de enquête door middel van een waarderingsschaal.

Een andere mogelijkheid is dat de respondenten hun familie positiever inschatten dan ze in werkelijkheid is. Als er gekeken wordt naar de resultaten van de (FAM_VERHOUD) wordt duidelijk dat 80% van de respondenten zijn familie een zeven geeft aan de hand van de twee stellingen. Wetende dat tien de hoogst mogelijke score is, is dit dus een zeer positief resultaat. Ook al was de verwerking van de resultaten volledig anoniem, iedereen wilt zijn familie in een positief daglicht stellen. Voor een volgend onderzoek wordt dan ook aangeraden een meer subtiele manier van bevraging te hanteren en minder direct zoals in deze masterproef wel het geval was.

Maar het kan ook zijn dat de familiale verhoudingen helemaal geen invloed hebben op de mate van voorbereiding. Ook al is er sprake van positieve familiale verhoudingen en kunnen vele onderwerpen besproken worden zonder dat dit enig drama veroorzaakt. Dat betekent nog altijd niet dat dit daarom een invloed zou hebben op de manier waarop bedrijfsleiders/eigenaars omgaan met het voorbereiden van hun troonsafstand. Maar om dit met zekerheid te kunnen besluiten zou er nog een onderzoek moeten gebeuren specifiek voor dit onderdeel. Hierin kan dan dieper worden ingegaan op de toestand van het gezin en zijn weerslag op het opvolgingsproces.

4.5.4 Hypothese 4

H₄: De bedrijfseigenaars, behorende tot de lage-differentiatie-groep, zullen het plannen van de overdracht langer uitstellen.

Voor de mate van differentiatie (DIFF) te bepalen werd dezelfde manier van werken gehanteerd als hierboven. De hypothese stelt dat wanneer dit het geval is deze personen minder snel aan de voorbereiding van de opvolging zullen beginnen. Na het doorvoeren van het tweede regressiemodel kan besloten worden dat, op een significantieniveau van 5%, deze continue variabele een negatieve verhouding kent met de mate waarin de bedrijfsleiders/eigenaar reeds bezig zijn met het plannen van de overdracht. Met andere woorden, Hoe minder de respondenten in staat zijn zich te differentiëren van de familiale onderneming, hoe minder snel ze geneigd zullen zijn aan de planning van de overdracht te beginnen. Dit komt overeen met de vooropgestelde hypothese, bijgevolg kan deze dan ook aanvaard worden.

Kritische reflectie

Zoals gezegd zijn er bedrijfsleiders die zich moeilijk of niet kunnen differentiëren van hun onderneming. Alles wat ze doen wordt gekoppeld aan hun onderneming en alles wat de onderneming doet projecteren ze op zichzelf. Het is dan ook te verwachten dat deze bedrijfsleiders/eigenaars het moeilijk hebben de onderneming los te laten. Ook zullen ze niet gretig beginnen aan het plannen van hun opvolging. Zij zien het familiebedrijf als een stukje van zichzelf. Dit overlaten aan iemand anders is niet altijd even gemakkelijk.

Maar natuurlijk hangt dit alles tot op bepaalde hoogte samen. Een bedrijf zal nooit op volle kracht groeien tenzij er veel tijd, liefde en passie in gestoken wordt. Een familiebedrijf is een levenswerk. Met andere woorden, de bedrijfsleiders/eigenaars hebben een groot deel van hun leven gewijd aan de familiale onderneming. Dat de prestaties op werkvlak teruggekoppeld worden op privévlak is dan ook vanzelfsprekend. Om ervoor te zorgen dat deze verwickeling beperkt blijft zou er misschien iemand kunnen aangesteld worden om hierop toe te zien, eventueel de RvB (indien die er is).

Wat betreft het algemene bedrijfsleven kan dit de verkeerde kant op gaan. Wanneer steeds meer en meer bedrijfsleiders moeite hebben met zich te differentiëren van het familiebedrijf, zullen zij ook moeilijker afstand kunnen doen van de onderneming. Dit leidt er toe dat de bedrijfsleiders/eigenaars zich niet gaan toeleggen op het voorbereiden van de opvolging. Met andere woorden, dit planningsproces zal zo lang mogelijk uitgesteld worden tot het niet meer anders kan. Dan is het vaak al te laat om nog een succesvolle bedrijfsoverdracht te laten plaatsvinden.

Ook hier kunnen de overheid en de beroepsorganisaties een rol spelen. Er zouden seminars en infosessies georganiseerd kunnen worden om de bedrijfsleiders/eigenaars bewust te maken van de problemen die erbij komen wanneer de grens werk-privé te dun wordt. Op deze lezingen zouden dan ook getuigenissen naar voren kunnen komen. Hierdoor worden de bedrijfsleiders met de neus op de feiten geduwd en kunnen ze hopelijk op tijd afstand nemen van de onderneming.

4.5.5 Hypothese 5

H₅: De bedrijfseigenaars, behorende tot de lage-vertrouwens-groep, zullen het plannen van de overdracht langer uitstellen.

Ook de mate van vertrouwen (VERTROUWEN) door de bedrijfsleiders in hun medewerkers werd bevraagd aan de hand van twee stellingen en een waarderingsschaal. Na het voeren van de regressie kan geen uitspraak gedaan worden over deze hypothese. De vijfde hypothese kan op basis van dit tweede regressiemodel noch aanvaard, noch verworpen worden.

Vervolgens werd een alternatieve maatstaf gebruikt om zodoende alsnog een uitspraak te kunnen doen over deze vijfde hypothese. In het vijfde regressiemodel werden vier nieuwe variabelen aangemaakt; nl. (VERTROUWEN_1), (VERTROUWEN_2), (VERTROUWEN_3), (VERTROUWEN_4) en (VERTROUWEN_5). Maar ook na het voeren van het vijfde regressiemodel kon geen uitspraak gedaan worden over de vierde hypothese.

Daarom werd het nogmaals geprobeerd, opnieuw met een andere maatstaf. Deze keer zouden er twee nieuwe variabelen aangemaakt worden; nl. (VERTROUWEN_1) en (VERTROUWEN_2). In regressiemodel zes worden de resultaten weergegeven. Er kan opnieuw geen uitspraak gedaan worden betreffende de vierde hypothese. En kan noch bevestigd, noch verworpen worden.

Kritische reflectie

Het is mogelijk dat aan de hand van twee simpele stellingen niet genoeg informatie verkregen kan worden over de mate van vertrouwen. In een volgende studie kunnen de onderzoekers op zoek gaan naar de kenmerken van vertrouwen in de medewerkers: hoe uit zich dit en waar doet dit zich voor. Aan de hand van de gevonden informatie kunnen dan meer gerichte vragen of stellingen in de enquête worden opgenomen om zo een beter onderbouwd resultaat te bekomen. Wel kan de methode behouden kunnen blijven, dus nog steeds de waarderingsschaal hanteren.

Verder kan dit gekoppeld worden aan de leiderschapsstijl. Mogelijk wordt een bepaalde leiderschapsstijl gekoppeld aan meer vertrouwen, terwijl een andere getypeerd wordt door achterdochtigheid. Ook dit kan bestudeerd worden in een later onderzoek.

4.5.6 Hypothese 6

H₆: De bedrijfseigenaars, die hun huwelijk kunnen typeren als zijnde van traditionele aard, nl. met duidelijk rollenpatroon, zullen het plannen van de overdracht langer uitstellen.

Hierbij werd een vrij directe manier van bevraging gehanteerd. Aan de respondenten werd gevraagd of zij hun huwelijk zelf typeren als zijnde van traditionele aard. Na het doorvoeren van de regressie werd geconstateerd dat er, bij een significantieniveau van 1%, een negatieve relatie was ten opzichte van de mate waarin de bedrijfsleiders/eigenaars reeds bezig zijn met het voorbereiden van de overdracht. Dit houdt in dat wanneer de bedrijfsleiders aangaven dat zij zich in een huwelijk van traditionele aard bevinden, dus met een duidelijk zichtbaar rollenpatroon, zij het plannen van de opvolging langer uitstellen. Dit komt overeen met wat de zesde hypothese vooropgesteld had, met andere woorden deze hypothese mag aanvaard worden op basis van het tweede regressiemodel.

Kritische reflectie

In deze studie is er sprake van een traditioneel huwelijk wanneer er een duidelijk rollenpatroon aanwezig is. Hiermee wordt bedoeld dat er één levenspartner verantwoordelijk is voor de 'was en de plas', terwijl de ander zich bezig houdt met het onderhoud van het gezin op financieel vlak. Er werd verwacht dat wanneer dit het geval was, commotie zou ontstaan op het moment dat het familiebedrijf wegvalt. De bedrijfseigenaar is het gewoon geweest steeds aan het hoofd te staan van een onderneming, veel aanzien te hebben en veel gezag uit te kunnen oefenen. Wanneer dit wegvalt zal hij/zij het moeilijk hebben dit los te laten en zich te moeten onderschikken aan het gezag van de partner. Bijgevolg zal hij/zij ook trachten zich hierin te mengen waardoor er mogelijk discussies ontstaan. De respondenten zullen dit tot op bepaalde hoogte reeds gemerkt hebben tijdens gezinsvakanties en voelen het al aankomen voor het pensioen. Deze bedrijfsleiders/eigenaars zullen liever niet bezig zijn met het voorbereiden van de bedrijfsoverdracht daar zij reeds weten welk onheil hen te wachten staat.

Mogelijk kunnen de overheid en de beroepsorganisaties ook hier weer een rol spelen. Door campagne te voeren over het leven na het pensioen. Als zij de bedrijfsleiders/eigenaars bewust maken van de mogelijkheden die het (bedrijfs)leven hen nog biedt na de familiale onderneming, zal de bedrijfsoverdracht in mindere mate een drempel vormen binnen het traditionele huwelijk. De bedrijfsleider heeft zichzelf dan een andere bezigheid toegewezen en geniet hierbij ook aanzien.

In een volgend onderzoek kan nagegaan worden of de hier vernoemde reden ook effectief de oorzaak is van het uitstelgedrag. Verder kan nog onderzocht worden of er een verschil is wanneer er na de bedrijfsoverdracht geen plannen meer in zicht zijn voor de bedrijfsleiders of wanneer de CEO zichzelf ziet verder doen in het bedrijfsleven doch een ander bedrijf/andere functie. Mogelijk komt hier een andere uitkomst naar voren. Bijvoorbeeld wanneer de bedrijfsleider zijn opgedane kennis gaat inzetten om jonge ondernemers te helpen met het oprichten van hun onderneming. In zulke gevallen zal de bedrijfsleider minder kritisch staan ten opzichte van de bedrijfsoverdracht en sneller beginnen aan het planningsproces ervan.

4.5.7 Hypothese 7a

H_{7a}: De bedrijfseigenaars, van wie de nakomelingen nog niet volwassen zijn, zullen het plannen van de overdracht langer uitstellen.

Om hypothese zeven(a) te kunnen testen werd aan de respondenten gevraagd aan te geven binnen welke leeftijdscategorie hun kinderen geplaatst konden worden. Hiervoor werd de variabele (VOLW_KIND) gebruikt. Na het analyseren van de resultaten bekomen uit het tweede regressiemodel kan geen uitspraak gedaan worden over de zevende(a) hypothese. Ze kan noch verworpen worden, noch bevestigd.

Vervolgens werd een alternatieve maatstaf gebruikt. Ditmaal werden vier groepen gemaakt aan de hand van vier nieuwe variabelen (UITSL_VOLW), (UITSL_KIND), (VOLW_KLEIN) en (GEEN_KIND). Na de analyse van de resultaten van regressiemodel zeven kan nog steeds geen uitspraak gedaan worden over hypothese zeven(a).

Kritische reflectie

Er werd verwacht dat wanneer er sprake was van volwassen kinderen, de bedrijfsleiders al meer bezig waren met het plannen van de voorbereiding. Omwille van de volgende twee redenen, deze bedrijfsleiders zijn vaak al iets ouder en hun kinderen staan al dicht bij de positie van opvolger.

Mogelijk is de leeftijd van de kinderen een niet-doorslaggevende factor, maar enkel een voorwaarde. De onderzoekers kunnen in een volgende studie nagaan welke de andere factoren zijn met betrekking tot het nageslacht van de bedrijfsleiders en deze koppelen aan de leeftijd van de kinderen. Hieruit kan volgen dat wanneer de kinderen een aantal sleutel-eigenschappen vertonen er sneller gedacht zal worden aan de opvolging, zeker als ze dan ook nog eens een volwassen leeftijd bereikt hebben. Maar wanneer de kinderen de vooropgestelde eigenschappen vertonen en nog niet volwassen zijn, zal de bedrijfsleider in mindere mate bezig zijn met het plannen van het opvolgingsproces.

Misschien moeten de overheid en de beroepsorganisaties toch iets meer druk leggen op de bedrijfsleiders wat betreft de voorbereiding van de opvolging. De CEO kan namelijk op ieder moment in zijn leven geconfronteerd worden met één van de noodsituaties zoals eerder beschreven in deze masterproef. Ook als de kinderen nog te jong zijn om de bedrijfsleider op te volgen zou dit hem/haar niet mogen hinderen alvast aan de voorbereiding ervan te beginnen. Tevens kan er steeds beroep gedaan worden op een *seatwarmer*, dit is een tijdelijke CEO die de leiding overneemt tot de beoogde opvolger er klaar voor is.

4.5.8 Hypothese 7b

H_{7b}: De bedrijfseigenaars, van wie de nakomelingen nog niet over de juiste competenties beschikken, zullen het plannen van de overdracht langer uitstellen

De continue variabele (COMPETENT) werd in het leven geroepen om hypothese zeven(b) te kunnen toetsen. Deze werd een waarde toegekend door middel van twee stellingen te verwerken in de enquête. Wanneer de waarden weergegeven in tabel 33 worden geanalyseerd wordt duidelijk dat er geen uitspraak gedaan kan worden over de vooropgestelde hypothese. Aan de hand van de resultaten uit dit tweede model kan ze noch bevestigd, noch verworpen worden.

Hierna werd ervoor geopteerd een andere maatstaf te hanteren. Er werden vier nieuwe variabelen aangemaakt; nl. (COMPETENT_1), (COMPETENT_2), (COMPETENT_3) en (COMPETENT_4). In het achtste regressiemodel worden de resultaten volgens deze indeling weergegeven. Hieruit blijkt dat de vierde groep (COMPETENT_4), bij een significantieniveau van 10%, een positieve relatie heeft met de mate waarin de bedrijfsleiders reeds bezig zijn met het plannen van hun opvolging. Dit houdt in dat wanneer de bedrijfsleiders/eigenaars hun kinderen als uiterst competent voor de opvolging bestempelen, zij al redelijk ver geëvolueerd zijn in het plannen van de overdracht van de familiale onderneming.

Toch werd nog een derde regressie uitgevoerd teneinde de zevende(b) hypothese te kunnen testen. Hiervoor werd een alternatieve maatstaf gehanteerd. Deze keer werden er twee nieuwe variabelen ontwikkeld; nl. (COMPETENT_H) en (COMPETENT_L). In tabel 33 wordt het negende regressiemodel weergegeven, waarin de resultaten aan de hand van deze indeling staan. Hieruit blijkt dat de (COMPETENT_L) een negatieve relatie heeft met de mate waarin de bedrijfsleider/eigenaars reeds bezig zijn met het plannen van de overdracht, bij een significantieniveau van 5%. Dit betekent dat wanneer de bedrijfsleiders hebben aangegeven dat ze hun kinderen niet als geschikt bestempelen voor het opvolgen van de leiderspositie binnen het familiebedrijf. Dit zal een negatief effect hebben op de mate waarin de bedrijfsleiders bezig zijn met de voorbereidingen van de opvolging.

Kritische reflectie

Uit de resultaten is gebleken dat wanneer de bedrijfsleiders/eigenaars hun kroost bestempelen als zijnde uiterst geschikt voor de leidersfunctie, zij reeds ver gevorderd zijn met het plannen van de opvolging. Doordat deze kinderen aanzien worden als potentiële opvolgers wordt de opvolging voor de bedrijfsleiders klaarder en beginnen ze ook sneller aan de voorbereidingen van de overdracht.

Uit de volgende regressieresultaten kon geconcludeerd worden dat wanneer de kinderen niet gezien werden als geschikt en capabel voor het overnemen van de leiding van het familiebedrijf dit een negatief effect zou hebben op de mate waarin de respondenten reeds bezig waren met het plannen van de opvolging. Met andere woorden wanneer dit het geval was, waren de CEO's helemaal nog niet ver gevorderd in het planningsproces. Het zou zelfs een negatief effect hebben, dus tegenwerken. Zolang de bedrijfsleider één van zijn kinderen gekozen heeft als geschikte opvolger, maar deze nog niet als competent bestempeld, zal de bedrijfseigenaar nog niet willen beginnen aan het plannen van de opvolging. Hij/zij zal dit willen blijven uitstellen tot dat de kinderen klaar zijn voor de job.

Wat betreft de rol van de overheid en de beroepsorganisaties. Deze leggen in dezelfde lijn als bij hypothese zeven(a). Ook hier weer kunnen deze instanties de bedrijfsleiders wijzen op de noodsituaties waarop de onderneming te allen tijde voorbereid zou moeten zijn. Verder kan steevast gebruik gemaakt worden van een *seatwarmer*.

In een volgende studie kunnen de onderzoekers nagaan waarom de bedrijfsleiders onder zulke omstandigheden nog niet helemaal verwickeld zijn in de voorbereidingen van de bedrijfsoverdracht. Uit dit onderzoek is enkel gebleken dat het zo is. Het 'waarom' is in deze studie niet aan bod gekomen. Dit zouden ze ook kunnen nagaan aan de hand van enkele stellingen en op basis van een schaalwaardering.

4.5.9 Hypothese 8

H₈: De bedrijfseigenaars die een negatieve perceptie hebben ten aanzien van het pensioen, zullen het plannen van de overdracht langer uitstellen.

Aan de hand van twee stellingen werd getracht na te gaan of de bedrijfsleider/eigenaar positief dan wel negatief staat ten aanzien van zijn pensioen. Hierbij werd gevraagd aan te geven in welke mate ze het eens/oneens waren met de gegeven uitspraken en werd een waarde aan de variabele (PENSIOEN) toegekend. Er werd verwacht dat de bedrijfsleiders/eigenaar die een negatieve pensioenperceptie hebben, minder snel zullen overgaan tot het plannen van de overdracht. De resultaten in tabel 33 bevestigen deze vooropgestelde hypothese. Hieruit blijkt dat er, bij een significantieniveau van 5%, een negatieve relatie is tussen de pensioenperceptie en de mate van voorbereiding. De achtste hypothese mag dus aanvaard worden op basis van de resultaten uit het tweede regressiemodel.

Kritische reflectie

Ook dit is een logisch resultaat. Wanneer de bedrijfsleiders schrik hebben hun status, imago en aanzien te verliezen na het pensioen, zullen zij niet vlug geneigd zijn te beginnen met de voorbereidingen betreffende de bedrijfsoverdracht. Deze individuen zullen dit proces op de lange baan trachten te schuiven. Maar wanneer de respondenten aangaven in zeker mate nieuwsgierig te zijn ten aanzien van het pensioen, waren zij ook verder geëvolueerd in het plannen van de opvolging. Deze bedrijfsleiders hebben geen schrik om in een zwart gat te vallen of in de vergetelheid van de

maatschappij te komen.

De individuen kunnen nog een grote meerwaarde betekenen voor de maatschappij wanneer ze hun bedrijf hebben overgedragen. In de eerste plaats kunnen zij hun opgedane ervaring en kennis delen met anderen, bv. bij de oprichting van een onderneming of bij de overdracht ervan. Maar tegen de tijd dat de bedrijfsleiders met pensioen gaan, zijn er velen al opa geworden. Door het harde werken in het familiebedrijf en de drukke tijden ten gevolge van de bedrijfsoverdracht heeft de bedrijfsleider naar alle waarschijnlijkheid minder tijd gehad voor zijn familie. Wanneer ze dan met pensioen zijn en het bedrijfsleven achter de rug is, kunnen ze de opgelopen schade inhalen. Hoe meer bedrijfsleiders men afhelpt van hun negatieve pensioenperceptie, hoe meer zij bezig zullen zijn met het plannen van de bedrijfsoverdracht.

In een volgende studie kunnen de onderzoekers nagegaan waarom de bedrijfseigenaars een negatieve perceptie hebben ten aanzien van het pensioen. Waarom hebben ze angst om in een zwart gat te vallen, waarom hebben ze angst aanzien te verliezen? En is het wel degelijk om deze redenen dat ze een negatieve pensioenperceptie hebben ontwikkeld. Misschien kan in een ander onderzoek tevens gevraagd worden naar wat zij zelf denken wat de overheid kan doen om van deze negatieve instelling af te geraken. En op welke manier de bedrijfsleiders zelf denken dat ze de negatieve perceptie kunnen doen omslaan.

4.5.10 Hypothese 9

H₉: De bedrijfseigenaars die hun partner niet onder de noemer jaloerse partner, vertrouwenspersoon of adviseur familiale waarden plaatsen, zullen het plannen van de overdracht langer uitstellen.

Teneinde deze voorlaatste hypothese te testen werd een dummy variabele (PARTNER) ontwikkeld. De negende hypothese stelt dat wanneer de respondenten een waarde 1 kregen, ze minder snel zouden beginnen aan het plannen van de opvolging. Na het analyseren van de bekomen resultaten van regressiemodel twee in tabel 33, kan gesteld worden dat de hypothese noch bevestigd, noch verworpen kan worden.

Om na te gaan welke partner dan wel een negatieve invloed heeft op het plannen van de bedrijfsoverdracht werd de volgende regressie uitgevoerd. Hierbij werd voor iedere noemer een nieuwe variabele aangemaakt; nl. (JALOERS), (VERTR_PERS), (FREE_AGENT), (ADVISEUR_FW) en (BEDRIJFSPART). In tabel 33 worden de resultaten van deze tiende regressie weergegeven. Hieruit blijkt dat bij geen enkele levenspartner een uitspraak gedaan kan worden met betrekking tot de invloed op de mate waarin de bedrijfsleiders/eigenaars reeds bezig zijn met het plannen van de opvolging. Met andere woorden, er kan nog steeds geen uitspraak gedaan worden over deze negende hypothese.

Kritische reflectie

In deze masterproef werd aan iedere noemer een enkele beschrijving toegevoegd en kon slechts één optie worden aangevinkt. Maar het is best mogelijk dat een respondent vond dat er twee of meer omschrijvingen bij zijn levenspartner pasten. In een volgend onderzoek wordt aangeraden om verschillende kenmerken op te sommen en de bedrijfsleiders/eigenaars te laten aanduiden welke kenmerken het best aansluiten bij zijn levenspartner. Nadien kan de onderzoeker aan de hand van de verschillende stellingen zelf nagaan onder welke noemer de levenspartner valt. Dit zou voor meer precieze resultaten zorgen.

4.5.11 Hypothese 10

H₁₀: De afwezigheid van een actieve Raad van Bestuur of Raad van Advies binnen de familiale onderneming zal ertoe leiden dat de bedrijfsleiders het plannen van de overdracht langer zullen uitstellen.

Om deze hypothese of te kunnen bevestigen of te kunnen verwerpen werd de variabele (RVB_RVA) aangemaakt. Hierbij kreeg de respondent enkele stellingen voor zich, waarbij moest aangegeven worden in welke mate hij hiermee akkoord of niet akkoord was. Wanneer de resultaten van het tweede regressiemodel geanalyseerd worden, kan gesteld worden dat er geen significante relatie naar voren is gekomen tussen de actieve RvB/RvA enerzijds en de mate waarin de bedrijfsleiders bezig zijn met het plannen van de overdracht.

Vervolgens werd een alternatieve maatstaf gehanteerd. Hierbij werden vier nieuwe variabelen aangemaakt; nl. (RVB_RVA_1), (RVB_RVA_2), (RVB_RVA_3) en (RVB_RVA_4). De resultaten voortkomend uit deze indeling worden weergegeven in regressiemodel elf. Hieruit blijkt dat, bij een significantieniveau van 5% enkel de tweede groep (RVB_RVA_2) een positieve relatie kent met de mate waarin bedrijfsleiders bezig zijn met het voorbereiden van de opvolging. Dit betekent dat wanneer er wel sprake is van een RvB/RvA, maar deze nog niet zo uiterst actief is, dit een positieve invloed heeft op de mate waarin de bedrijfsleiders/eigenaars reeds bezig zijn met het plannen van de opvolging.

Ook hier werd ervoor gekozen toch nog andere maatstaf toe te passen. Hiervoor werden twee extra variabelen aangemaakt; nl. (RVB_RVA_H) en (RVB_RVA_L). In tabel 33 bij model twaalf worden de resultaten hieromtrent weergegeven. Hierbij wordt duidelijk dat er geen enkele significantie relatie naar voren is gekomen in dit laatste regressiemodel. Hieromtrent kan er dan ook geen uitspraak gedaan worden met betrekking tot de tiende hypothese.

Kritische reflectie

Na het voeren van verschillende regressies kan maar één enkele uitspraak gedaan worden betreffende deze laatste hypothese. Namelijk dat tussen de bedrijfsleiders behorende tot de tweede groep (RVB_RVA_2) en de mate waarin zij reeds bezig zijn met het plannen van de opvolging een positieve relatie bestaat. Dit houdt in dat wanneer er binnen de onderneming wel sprake is van een

RvB of RvA, maar deze niet heel actief is, dit positief zou zijn voor het proces van opvolging. Wanneer een RvB of RvA als heel actief bestempeld wordt door de bedrijfsleiders kan dit betekenen dat ze heel veel taken op zich neemt en haar prioriteiten anders stelt. Ze hebben het dan zo druk met allerlei andere taken uit te voeren. Wanneer de onderneming dan wel een RvB of RvA heeft die zich nog aan het ontwikkelen is of gewoonweg nog niet zo actief is, zal ze zich op alle mogelijke domeinen proberen in te mengen. Deze instanties hebben nog niet zulk een brede waaier aan taken en zetten andere de prioriteiten.

In een volgende studie zouden de onderzoekers ook kunnen nagaan of er een verschil is tussen de aanwezigheid van de RvB of RvA en de afwezigheid hiervan. Dit kon niet worden nagegaan aan de hand van de hier verzamelde gegevens, daar die mogelijkheid niet werd toegestaan aan de respondenten. Dit is toch een tekortkoming in dit onderzoek, maar hier werd te laat aan gedacht. De enquête was reeds gedistribueerd.

Wanneer deze resultaten ook daadwerkelijk de realiteit weergeven zal er toch actie ondernomen moeten worden vanuit de overheid en de beroepsorganisaties. Zij zouden hier een verplicht onderdeel van moeten maken voor de RvB of RvA. Het kan hier namelijk de voortgang van het familiebedrijf betreffen. Vaak zal het zijn dat de grotere ondernemingen een actievere RvB of RvA hebben dan de kleinere ondernemingen. Wanneer deze 'te' actief zijn en niet meer gefocust zijn op de opvolging, kan dit nare gevolgen hebben voor wanneer de bedrijfsleider iets overkomt. Er zou op zen minst voor een noodplan gezorgd moeten zijn.

4.6 Conclusie

In deze masterproef stond het identificeren van de mogelijke invloeden ten opzichte van de mate waarin de bedrijfsleiders reeds bezig zijn met het plannen van de opvolging centraal. Dat blijkt ook uit de centrale onderzoeksvraag die als volgt luidde:

"Wat houdt de Limburgse familiebedrijven tegen te beginnen aan de voorbereiding van het opvolgingsproces?"

Uit het gevoerde onderzoek is gebleken dat het planningsproces wordt tegengewerkt wanneer de kans het grootst geacht wordt dat

- de onderneming overgedragen zal worden aan derden, geliquideerd of gefusioneerd met derden (sign. 1%). OF
- wanneer de bedrijfsleider niet in staat zijn zich te differentiëren van de familiale onderneming (sign. 5%). OF
- als de bedrijfseigenaar deel uitmaakt van een traditioneel huwelijk, waarin een duidelijk rollenpatroon naar voren kwam (sign. 1%). OF
- als de kinderen van de bedrijfsleider niet bestempeld worden als competent voor het opvolgen van hun leiderspositie (sign. 5%). OF
- wanneer de bedrijfsleider een negatieve pensioenperceptie heeft ontwikkeld (sign. 5%).

Maar het waarom kwam in deze masterproef veel minder aan bod en dit is zeker niet minder belangrijk om te weten. Daarom wordt hier aangeraden in een volgende studie op zoek te gaan naar de achterliggende redenen. De oorzaken van het 'waarom' deze factoren een belemmerende invloed blijken uit te oefenen. In deze masterproef werd alvast een redenering gekoppeld aan iedere uitkomst.

Tevens is uit de resultaten gebleken dat er ook enkele factoren een positieve invloed hebben op de mate waarin de bedrijfsleiders reeds bezig zijn met het plannen van de opvolging. Uit de gevoerde regressies is gebleken dat

- wanneer de gehanteerde leiderschapsstijl gekenmerkt wordt door stabiliteit (sign. 10%). OF
- de kinderen als zeer competent gezien worden door de bedrijfsleider om zijn leiderspositie in te vullen (sign. 10%) OF
- wanneer de RvB of RvA wel aanwezig is maar nog niet uiterst actief is (sign. 5%).

Dit een positief effect heeft op de mate waarin de bedrijfsleider reeds bezig zijn met het plannen van de opvolging.

Maar ook hierbij kan dezelfde opmerking gemaakt worden. Het is belangrijk te weten waarom deze factoren een positieve weerslag kennen op het planningsproces betreffende de bedrijfsoverdracht. Vandaar dat ook hier weer aangeraden kan worden in een volgend onderzoek na te gaan naar de drijfveren hiervan.

LITERATUURLIJST

Allen, L. (2011). Begin early and be frank to lessen pain of business succession preparation [Elektronische versie]. *Central Penn Business Journal*, 27 (52), p. 15 – 17.

Anderson, D.R., Sweeney, D.J., & Williams, T.A. (2005). *Statistiek voor economie en bedrijfskunde*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

BDO (2005). *OASE of fata morgana? Anticipatie door ondernemers op noodopvolging bij familiedrijven*. Utrecht: eerste druk.

Bennedson, M., Nielsen, K.M., Pérez-González, F. & Wolfenzon, D. (2006). Inside the family firm: the role of families in succession decisions and performance [Elektronische versie]. *National Bureau of Economic research*.

Birley, S. (2001). Owner-manager attitudes of family and business issue: a 16 country study [Elektronische versie]. *Entrepreneurship: theory en practice*, 26 (3), p. 15 – 19.

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison-Wesley Longman: Reading Massachussets.

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2006). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag: SDU Uitgevers.

Chrisman, J.J., Chua, J.H. & Sharma, P. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms [Elektronische versie]. *Journal of Business Venturing*, 18, p. 667 – 687.

Chua, J., Chrisman, J. & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior [Elektronische versie]. *Entrepreneurship theory and practice*, 23, p. 19 – 39.

Chua, J., Chrisman, J. & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm [Elektronische versie]. *Entrepreneurship theory and practice*, 29, p. 555 – 575.

De Vocht, A. (2007). *Basishandboek SPSS 15 voor Windows*. Utrecht: Bijleveld Press

Dyer, W.G.Jr. (2003). The family: The missing variable in organizational research [Elektronische versie]. *Entrepreneurship, Theory & Practice*, 27 (4), p. 401 – 416.

Dyer, W.G.Jr. (2006). Examining the “family effect” on firm performance [Elektronische versie]. *Family Business review*, 19 (4), p. 253 – 273.

Eijk, R.P. van der, Flören, R.H. & Jansen, S.F. (2004). *Financiering van de bedrijfsoverdracht binnen familiebedrijven*. Deventer: Kluwen.

Flören, R.H. & Wijers, E.J. (1996). *Handboek van het familiebedrijf*. Breukelen: Nijenrode University Press, 2^e herziene druk.

Flören, R.H. (2002). *Cijfers en feiten van het familiebedrijf*. Utrecht: BDO.

Flören, R.H. (2002). *Crown princes in the clay. An empirical study on the tackling of succession challenges in Dutch family firms*. Assen: Van Gorcum.

Flören, R.H., (1998). The significance of Family Business in the Netherlands [Elektronische versie]. *Family Business Review*, 11 (2), p. 121-134.

Geeraert, G. (2011, 27 oktober) Het moeizame begin van het einde. *Trends*, 39, p. 19 – 22.

Gevalsbeschrijving (2008). Opgevraagd op 19 oktober, 2012, via http://topwebsupport.net/superwiki/index.php?title=Gevalsbeschrijving#Voordelen_en_nadelen. Instituut voor het Familiebedrijf (2008). *The UK family business sector*. Londen, Instituut voor het familiebedrijf.

Kachaner, N., Stalk, G. & Bloch, A. (2012). What you can learn from family business [Elektronische versie]. *Harvard business review*, 11, p. 103 – 106.

Kellermanns, F.W. & Eddleston, K.A. (2004). Feuding families: when conflict does a family firm good [Elektronische versie]. *Entrepreneurship: theory & practice*, 28 (2), p. 209 – 228.

Kesner, I.F. & Sebor, T.C. (1994). Executive succession: past, present & future. *Journal of management*, 20 (2), p. 327.

Kunt u uw familiebedrijf voortaan altijd schenken aan 0% (2012). Opgevraagd op 21 maart 2013, via http://ondernemingsdatabank.indicator.be/successieplanning/kunt_u_uw_familiebedrijf voortaan_ altijd_schenken_aan_0_/VLTAEBAR_EU031104/related.

Lambrecht, J. ,& Molly, V. (2011). *Het economische belang van familiebedrijven in België*. Kortrijk, FBNet Belgium.

Lambrecht, J. ,& Naudts, W. (2007). *Overdracht en overname van KMO's in België*. Brussel: FOD Economie, studiecetrum voor ondernemerschap.

Lambrecht, J. Arijs, D & Molly, V. (2010). *Van familiale opvolger naar ideale leider van het*

familiebedrijf; Onderzoek naar de vereiste kwaliteiten. Studiecentrum voor ondernemerschap, Hogeschool-Universiteit Brussel, Instituut voor het Familiebedrijf.

Lambrecht, J. (z.d.). *Raad van bestuur of advies bevordert professionalisering KMO's*. Opgevraagd op 9 maart, 2013, via <http://www.voka.be/limburg/nieuws/2013/2/raad-van-bestuur-of-advies-bevordert-professionalisering-kmo%E2%80%99s/>.

Lee, K.S., Lim, G.H. & Lim, W.S. (2003). Family business succession: appropriation risk and choice of successor [Elektronische versie]. *Academy of management review*, 28 (4), p. 657 – 666.

Lievens, J. (2011). *Familiebedrijven kreunen onder kosten en lasten. Eerste onderzoek naar belang en bekommernissen van familiebedrijven*. Opgevraagd op 16 oktober, 2012, via http://www.jozeflievens.be/system/files/news/download/Persbericht%20FBNet%20Belgium%203.11.2011_1.pdf.

Matser, I. (2010). *Ondernemen in familiebedrijven. Windeheimsreeks kennis en onderzoek*. Opgevraagd op 17 februari, 2013, via www.windesheim.nl/cdl/servlet/CDLServlet?p_file_id=20489.

Meijaard, J. & Diephuis, B. (2004). *Bedrijfsoverdrachten in het MKB*. Zoetermeer: EIM.

Meijaard, J. (2005). *Business transfer in the Netherlands*. Zoetermeer, EIM.

Methoden en technieken van kwalitatieve analyse (z.d.). Opgevraagd op 19 oktober, 2012, via <http://www.participatie-arbeid-gezondheid.nl/files/5methoden-en-technieken-van-kwalitatieve-an.pdf>.

Nauta, H. (2003). Online onderzoek. Een betrouwbaar alternatief? Opgevraagd op 21 maart, 2013, via http://www.stadspanelgroningen.nl/assets/whitepaper/000002.Online_Onderzoek.pdf.

Nederlands Instituut van Registeraccountants (2007). *Praktijkhandleiding bedrijfsoverdracht*. Amsterdam: Koninklijk NIVRA.

Poza, E.J. (2007). *Family business (3th edition)*. Mason: South-Western Cengage Learning.

Schwendinger, B. (2011). A methodology to explore family business succession [Elektronische versie]. *International journal of management cases*, 1, p. 34 – 41.

Sekaran, U. & Bougie, R. (2009). *Research Methods for Business. A Skill Building Approach (5e editie)*. New York: Wiley and Sons.

Sharma, P. & Manikutty, S. (2005). Strategic divestements in family firms: Role of family structure and community culture [Elektronische versie]. *Entrepreneurship theory & practice*, 29 (3), p. 293 – 312.

Sharma, P., Chua, J.H. & Chrisman, J.J. (2000). Perceptions about the extent of succession planning in Canadian family firms [Elektronische versie]. *Canadian journal of Administrative sciences*, 17 (3), p. 233 – 244.

Solomon, A., Breunlin, D., Panattoni, K., Gustafson, M., Ransburg, D., Ryan, C., Hammerman, T. & Terrien, J. (2011). "Don't lock me out": Life-story interviews of family business owners facing succession [Elektronische versie]. *Family Process*, 50 (2), p. 149 – 166.

Stappenplan kwalitatief onderzoek (z.d.). Opgevraagd op 19 oktober, 2012, via <http://www.analysereninkwalitatiefonderzoek.nl/documenten/stappenplan.pdf>.

Tagiuri, R. & Davis, J.A. (1996). Bivalent attributes of the family firm [Elektronische versie]. *Family Business review*, 9 (2), p. 199 – 208.

Thomas, R. & Wilmots, H. (2011). *Praktische leidraad bij een succesvolle overdracht van een onderneming*. Brussel: Olivier Joris.

Twintigduizend opvolgingen per jaar (2008). Opgevraagd op 16 oktober, 2012, via <http://www.familiebedrijf.be/publicaties/artikels/twintigduizend-opvolgingen-jaar>.

Venter, E., Boshoff, C. & Maas, G. (2003). The influence of relational factors on successful succession in family businesses: A comparative study of owner-managers and successors [Elektronische versie]. *S. Afr. J. Bus. Manage*, 34 (4), p. 1-13.

Verminderings voor overdrachten van familiale ondernemingen en vennootschappen (z.d.). Opgevraagd op 21 maart 2013 via <http://belastingen.vlaanderen.be/nlapps/docs/default.asp?id=372>.

Vlaamse overheid heeft aandacht voor het familiebedrijf (2006). Opgevraagd op 16 oktober, 2012, via <http://www.familiebedrijf.be/publicaties/artikels/vlaamse-overheid-heeft-aandacht-voor-het-familiebedrijf>.

Voor- en nadelen kwalitatief onderzoek (z.d.). Opgevraagd op 19 oktober, 2012, via <http://www.rightmarktonderzoek.nl/kwalitatief-onderzoek/voor-en-nadelen-kwalitatief-onderzoek>.

Voor- en nadelen kwantitatief onderzoek (z.d.). Opgevraagd op 19 oktober, 2012, via <http://www.rightmarktonderzoek.nl/kwantitatief-onderzoek/voor-en-nadelen-kwantitatief-onderzoek>.

Vrijstellingen voor overdrachten van familiale ondernemingen en vennootschappen (z.d.). Opgevraagd op 21 maart 2013 via <http://belastingen.vlaanderen.be/nlapps/docs/default.asp?fid=128>

White, W.S., Krinke, T.D. & Geller, D.L. (2004). Family business succession planning: devising an overall strategy [Elektronische versie]. *Journal of financial service professionals*, 5, p. 57 – 86.

Wright, M. & Robbie, K. (1998). Venture Capital and private equity: a synthesis. *Journal of business finance and accounting*, 25, p. 521 – 570.

BIJLAGEN

Bijlage 1: Enquête – Begeleidende brief



Geachte heer/mevrouw,

Ik ben studente aan de Universiteit Hasselt en studeer Toegepaste Economische Wetenschappen. In het kader van mijn masterproef "De opvolgingsproblematiek van Limburgse familiebedrijven" zal ik trachten na te gaan welke factoren de bedrijfseigenaars van de Limburgse familiale ondernemingen belemmeren om te starten met de voorbereiding van het opvolgingsproces. Om deze masterproef tot een goed einde te brengen zal ik uw hulp nodig hebben.

Bent U **ouder dan 45 jaar** en bedrijfseigenaar van een **Limburgse familiale onderneming** dan zou ik U willen vragen even de tijd te nemen om deze enquête bestaande uit achttien vragen, zo correct en eerlijk mogelijk, in te vullen. Deze vragenlijst zal een twaalfstal minuten in beslag nemen en kan u online in vullen op volgende website, namelijk https://uhasselteconomics.qualtrics.com/SE/?SID=SV_8AGF34OecJOMRLf. Deze kan ingevuld worden tot eind maart. Het is vanzelfsprekend dat al uw gegevens en antwoorden anoniem en strikt vertrouwelijk behandeld zullen worden. Indien u bereid bent om deel te nemen aan deze enquête, kan u achteraf eveneens een samenvatting van de resultaten van mijn masterproef bekomen.

Indien u nog verdere vragen heeft kan u mij steeds contacteren op het nummer 0494/61.53.51 .

Ik dank u alvast voor uw medewerking,

Hoogachtend,

Joske Bernaerts
joske.bernaerts@student.uhasselt.com
+32494/61.53.51

Bijlage 2: Enquête – Vragenlijst

Waar is de hoofdzetel van uw familiale onderneming gevestigd?

- Limburg
- Elders

In welk jaar werd uw familiebedrijf opgericht? _____

Bent u de oprichter van het bedrijf?

- Ja
- Nee

Indien u NIET de oprichter van het bedrijf bent, tot welke generatie behoort u?

- Tweede generatie
- Derde generatie
- Vierde generatie of later

Wie is de CEO in uw onderneming?

- Ikzelf.
- Iemand anders van de familie
- Een niet-familiale manager.

In welke sector is uw onderneming actief?

- Bouwsector
- Groot- en kleinhandel
- Productiesector
- Dienstensector
- Andere _____

Hoeveel werknemers telt uw onderneming?

- Minder dan 10 werknemers
- Tussen 10 en 50 werknemers
- Tussen 50 en 250 werknemers
- Meer dan 250 werknemers

Wat is uw leeftijd? _____

Hebt u kinderen?

- Neen
- Ja, het zijn volwassen kinderen
- Ja, maar ze zijn jonger dan 18 jaar
- Ja, zowel volwassen als jongeren van minder dan 18 jaar oud

Indien u kinderen heeft, werkt er reeds een dochter of zoon in het familiebedrijf? (Indien uw zoon of dochter nog niet actief is, gelieve enkel de leeftijd in te vullen en voor het overige gebruik te maken van het volgende teken " - " weliswaar zonder aanhalingstekens)

	Leeftijd van uw kind	Aantal jaren actief in het familiebedrijf	Functie in het familiebedrijf	Aantal jaren externe ervaring
Kind 1				
Kind 2				
Kind 3				
Kind 4				
Kind 5				

In de volgende vragen zal gepeild worden naar de mate waarin u reeds bezig bent met de opvolging. Beantwoord iedere vraag met ja of neen

	Ja	Nee
Er werd reeds een lijst van potentiële opvolgers opgesteld.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voor het identificeren van de geschikte opvolger werden reeds gepaste criteria vooropgesteld.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er werden reeds enkele maatregelen getroffen teneinde de mogelijke opvolgers voor te bereiden op hun toekomstige rol in het familiebedrijf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er werd reeds speciale aandacht geschonken aan het vertrouwd maken van de mogelijke opvolgers met de werking van het bedrijf vóór overdracht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er werd reeds speciale aandacht geschonken aan het vertrouwd maken van de mogelijke opvolgers met de medewerkers actief in de onderneming vóór overdracht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De keuze van opvolger werd duidelijk gecommuniceerd naar de actieve familieleden binnen de familiale onderneming.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De keuze van opvolger werd duidelijk gecommuniceerd naar de sleutel figuren in het personeelsbestand van de onderneming.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er werd reeds een beeld gevormd van wat de bedrijfsstrategie zal zijn wanneer het leiderschap wordt overgedragen aan de opvolger.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er is al een concreet plan voor het bedrijf, na de overdracht aan de opvolger.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er werd reeds een ongeschreven plan opgesteld waarin duidelijk de rol alsook de verantwoordelijkheden van de overdrager binnen de overgedragen onderneming worden vastgelegd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er werd reeds een formeel plan opgesteld waarin duidelijk de rol alsook de verantwoordelijkheden van de overdrager binnen de overgedragen onderneming worden vastgelegd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er werd reeds een financieel pakket samengesteld met betrekking tot het pensioen van de overdrager.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Welke van de volgende twee uitspraken sluit het best aan bij de door u gevoerde leiderschapsstijl in de familiale onderneming?

- De door mij gehanteerde leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door flexibiliteit, vrijheid voor de medewerkers, beweging, kracht alsook levendigheid.
- De door mij gehanteerde leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door stabiliteit, controle, beheersing, structuur en planning.

Welke van de volgende twee uitspraken sluit het best aan bij de door u gevoerde leiderschapsstijl in de familiale onderneming?

- De door mij gehanteerde leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door enerzijds een interne focus en procesgerichtheid en anderzijds een gevoel van eenheid, samenhang alsook teamwork.
- De door mij gehanteerde leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door externe oriëntatie, differentiatie en de concurrentiepositie van de onderneming.

Geef aan in welke mate u akkoord bent met de volgende stellingen.

	Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch niet akkoord, noch akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord	Niet van toepassing
Onze kinderen worden reeds op jonge leeftijd betrokken bij de familiale onderneming.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hun opvoeding en opleiding wordt zorgvuldig bepaald, met het oog op toekomstige tewerkstelling binnen het familiebedrijf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn opvolger zal gekozen worden uit de familieleden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Op het moment van indiensttreding van de kinderen in het familiebedrijf zullen zij enkele aandelen ontvangen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Familieleden tewerkgesteld binnen het familiebedrijf hebben recht op een andere vergoeding dan de rest van de medewerkers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ook na de overdracht zal ik een formele rol blijven vervullen binnen de organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoe meer familieleden betrokken worden bij de familiale organisatie, hoe sterker de onderneming wordt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aandelen worden enkel overgedragen aan de familieleden, externen worden uitgesloten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aan wie acht u de kans het grootst dat uw onderneming zal worden overgedragen?

- Aan familieleden, zowel in eigendom als in leiding.
- Aan familieleden, enkel in eigendom maar niet in leiding.
- Aan derden, te fusioneren of stop te zetten.

Welke van de volgende uitspraken past het best bij u?

- Ik kan mijn huwelijk/relatie typeren als zijnde een traditioneel huwelijk, d.i. een huwelijk met een duidelijk rollenpatroon. Iemand verantwoordelijk voor het wel en wee binnen de familie en iemand verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de familiale onderneming.
- In mijn huwelijk/relatie is er geen duidelijk rollenpatroon zichtbaar. De verantwoordelijkheden met betrekking tot de familie en de familiale onderneming lopen tot op zekere hoogte in elkaar over.
- Ik ben momenteel alleenstaande en heb geen relatie.

Indien u heeft aangegeven dat u momenteel een partner hebt, hoe kan u uw levenspartner dan het best omschrijven?

- Essentieel voor de onderneming ofwel door investering ofwel door zijn/haar professionele, technische of administratieve kennis. Mijn partner speelt een actieve rol binnen de organisatie en is verantwoordelijk voor bepaalde projecten.
- Mijn partner voelt zich verantwoordelijk voor het samenhouden van de familie en fungeert bijgevolg als communicatie middel binnen de familie. Met als vertrekpunt de eenheid van de familie zal zij/hij de andere familieleden steeds wijzen op een goede balans tussen werk en privé. Zij/hij houdt zich bezig met de organisatie van de familievergadering en de vakanties.
- Mijn partner is meer dan een probleemoplosser binnen de familie. Zij/hij vervult tevens een onzichtbare rol binnen de organisatie. Mede dankzij mijn partner, hebben onze kinderen van jongs af aan de familiale waarden van de onderneming mee gekregen.
- Mijn partner is van mening dat de onderneming al mijn tijd opsloopt en stimuleert mij dan ook meer werk te delegeren. Vaak gaan de ruzies tussen ons over mijn tijdsverdeling tussen werk en privé.
- Mijn partner is goed op de hoogte van alle kwesties die spelen binnen de onderneming, maar toch wilt zij/hij zich een eigen identiteit toekennen, niet gerelateerd aan de familiale onderneming.

Geef aan in welke mate u akkoord bent met de volgende stellingen

	Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch niet akkoord, noch akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord	Niet van toepassing
In mijn familie heerst een sfeer van openheid en vertrouwen. Alle onderwerpen zijn bespreekbaar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De leden van mijn familie worden gekenmerkt door hun sterke samenhang en mogelijkheid om elkaar te motiveren alsook te stimuleren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zie het plannen van mijn overdracht als het plannen van mijn eigen dood.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De onderneming staat voor wie ik ben als persoon, als deze wegvalt. Wie ben ik dan nog?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voor de organisatie zal het moment van de feitelijke overdracht een traumatische ervaring zijn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het succes van mijn onderneming is vooral toe te schrijven aan het aantrekken van de juiste mensen. Bijgevolg is er geen nood aan micromanagement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het succes van mijn onderneming is voornamelijk afhankelijk van mijn leiderschapskwaliteiten en in mindere mate van het aantrekken van competente medewerkers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zie tussen mijn kinderen een geschikte opvolger. Hij/zij beschikt over de capaciteiten om een goede bedrijfsleider te worden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De opleiding die mijn kinderen genoten hebben is ideaal voor het overnemen van mijn leidinggevende taak.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben bereid mijn plaats als bedrijfsleider af te staan, mijn aanwezigheid binnen het familiebedrijf is geen absolute voorwaarde voor de voortgang van de onderneming.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik sta open voor wat het pensioen mij allemaal te bieden heeft en ben er zelfs nieuwsgierig naar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Binnen onze familiale onderneming is er geen sprake van een raad van bestuur/ raad van advies.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De raad van bestuur/raad van advies vervult een actieve rol binnen de familiale onderneming en helpt met richting geven aan de strategie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De raad van bestuur/raad van advies komt op regelmatige basis samen om te vergaderen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indien u een samenvatting van de bekomen resultaten wenst te bekomen, gelieve dan hieronder uw e-mailadres achter te laten: _____

Bijlage 3: Enquête – Bedankt nota



Geachte heer/mevrouw,

Graag zou ik u bij deze willen bedanken voor uw vrijgemaakte tijd en uw deelname aan deze enquête. Indien u uw e-mailadres bij de laatste vraag heeft achter gelaten zult u binnenkort een samenvatting ontvangen van de bekomen resultaten.

Mocht u momenteel of na ontvangst van de samenvatting van de resultaten nog vragen hebben, aarzel dan niet om mij te contacteren op de hieronder weergegeven coördinaten.

Nogmaals bedankt voor uw medewerking,

Hoogachtend,

Joske Bernaerts

joske.bernaerts@student.uhasselt.com

+32494/61.53.51

Bijlage 4: Enquête – Herinneringsmail



Geachte heer/mevrouw,

Indien u de enquête reeds ingevuld hebt, wil ik u graag van harte bedanken hiervoor. Mede door u heb ik reeds 138 ingevulde enquêtes kunnen verzamelen. Zij die een e-mail adres hebben achtergelaten mogen zoals beloofd na afloop een samenvatting van de resultaten verwachten.

Indien u de enquête nog niet hebt ingevuld zou ik toch nog eens willen vragen deze in te vullen. Hoe meer enquêtes ik kan verzamelen, hoe representatiever de bekomen resultaten zullen zijn.

Dus bent u **ouder dan 45 jaar** en bedrijfseigenaar van een **Limburgse familiale onderneming** dan zou ik U willen vragen toch even de tijd te nemen om deze enquête, bestaande uit slechts achttien vragen, zo correct en eerlijk mogelijk, in te vullen. Deze vragenlijst neemt slechts een twaalfstal minuten in beslag en kan online ingevuld worden via de volgende link : https://uhasselteconomics.qualtrics.com/SE/?SID=SV_8AGF34OecJ0mRLf. Deze kan ingevuld worden **tot eind maart**. Het is vanzelfsprekend dat al uw gegevens en antwoorden anoniem en strikt vertrouwelijk behandeld zullen worden.

Indien u bereid bent om deel te nemen aan deze enquête, kan u achteraf eveneens een samenvatting van de resultaten van mijn masterproef bekomen.

Indien u nog verdere vragen heeft kan u mij steeds contacteren op het nummer 0494/61.53.51 .

Ik dank u alvast voor uw medewerking,

Hoogachtend,

Joske Bernaerts

joske.bernaerts@student.uhasselt.com

+32494/61.53.51

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Opvolgingsproblematiek in de Limburgse familiebedrijven

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-accountancy en financiering**

Jaar: **2013**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Bernaerts, Joske

Datum: **1/06/2013**