

2015•2016
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

De relatie tussen de mate van vertrouwen en de planning van de opvolging
binnen een familiebedrijf

Promotor :
Prof. dr. Wim VORDECKERS

Wendy Vandebosch

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

2015•2016
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

De relatie tussen de mate van vertrouwen en de planning
van de opvolging binnen een familiebedrijf

Promotor :
Prof. dr. Wim VORDECKERS

Wendy Vandebosch

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

Woord vooraf

Deze eindverhandeling werd geschreven in het kader van de masteropleiding 'Toegepaste economische wetenschappen' met als afstudeerrichting 'Accountancy en Financiering'. Na ettelijke jaren wordt van de student verwacht dat deze probleemoplossend kan denken en cases op een wetenschappelijke manier kan benaderen. Deze eindverhandeling is dan ook de kers op de taart van de universitaire loopbaan. Bij het schrijven van deze eindverhandeling kreeg ik hulp van enkele personen die ik via deze weg wil bedanken.

Vooreerst zou ik mijn promotor, prof. dr. Wim Voordeckers en begeleider, mevrouw Ine Umans willen bedanken voor de deskundige begeleiding. Ze waren een grote hulp door hun kennis in dit deelgebied. Hierbij wil ik in het bijzonder mevrouw Ine Umans bedanken voor al haar tijd, positieve en opbouwende feedback, en geduld gedurende de laatste maanden.

Daarnaast wil ik de bedrijven bedanken die deelgenomen hebben aan mijn enquête. Door de lage respons heb ik van hun input helaas geen gebruik kunnen maken. In plaats daarvan werd echter door het RCEF (Research Centre for Entrepreneurship and Family Firms) een bestaande dataset aangereikt. Zij verdienen daarom ook een woord van dank.

Tot slot richt ik ook een dankwoord aan mijn familie. Mijn moeder en vader zijn vanaf het begin van mijn studie en gedurende deze masterproef een onvoorwaardelijke steun geweest. Zonder hun had ik niet kunnen bereiken wat ik vandaag bereikt heb.

Samenvatting

Familiebedrijven zijn de dominante vorm van bedrijfsorganisaties doorheen de wereld; ze dragen bij tot de globale waardecreatie (Burkart, Panunzi, & Shleifer, 2003; IFERA, 2003; Westhead & Cowling, 1998). In België worden 77% van de vennootschappen bestempeld als een familiebedrijf. Familiebedrijven hebben een groot aandeel in de tewerkstelling in België; ze zijn namelijk goed voor 45% van het totaal aantal arbeidsplaatsen. Familiebedrijven dragen eveneens bij tot het bruto binnenlands product. Deze bijdrage ligt op 33% van het bbp in België. Familiebedrijven worden door hun economische dominantie steeds meer en meer het onderwerp van diverse onderzoeken. De huidige problematiek die veel onderzocht wordt, is de plannings- en opvolgingsproblematiek. De familiale opvolging is het kantelmoment bij uitstek. Het overlevingspercentage daalt naarmate de generatie stijgt. Klinefelter (2009) toont aan dat 25% van de mislukte opvolgingen te wijten is aan slecht voorbereide opvolgers. Wanneer de regeling van de opvolging slecht of veel te laat voorbereid wordt, kan de continuïteit van het familiebedrijf in gedrang komen (Voordeckers & Van Gils, 2003).

Vertrouwen is een argument dat ingebouwd kan worden in het plannings- en opvolgingsproces binnen familiebedrijven. Vertrouwen verwijst naar het geloof van een persoon dat een individu zich oprecht zal inspannen om zijn verplichtingen na te komen en geen misbruik zal maken van opportuniteiten die zich voordoen (Rousseau et al., 1998). Vertrouwen kan het plannings- en opvolgingsproces zowel op positieve als negatieve wijze beïnvloeden. Sterk vertrouwen is een bron van competitief voordeel voor familiebedrijven en werkt een goede relatie tussen de overdrager en de opvolger in de hand (Lievens, 2006; Steier, 2001). Wel dienen de familiebedrijven voorzichtig om te gaan met het sterke vertrouwen tussen elkaar. Want het sterke vertrouwen kan worden omgezet in een atmosfeer van breekbaar vertrouwen of zelfs wantrouwen. Dit is een ware familiechroniek binnen familiebedrijven (Steier, 2001). Indien er sprake is van blindelings vertrouwen tussen de overdrager en de opvolger kan het zijn dat er weinig tot geen aandacht besteed wordt aan het planningsproces van de opvolging. Een reden hiervoor kan zijn dat de overdrager denkt dat het allemaal wel in orde zal komen als de opvolging zich voordoet of deze wil het bestaand vertrouwen niet schaden door deze moeilijke kwestie openlijk en tijdig te bespreken (Lievens, 2006).

Het doel van deze thesis is om een beter inzicht te krijgen in welke mate de variabele vertrouwen een invloed heeft op het plannen van de opvolging. Het is cruciaal dat onderzoek wordt uitgevoerd naar deze variabele om bedrijven aan te tonen dat de variabele van belang kan zijn. Het eerste hoofdstuk zet de probleemstelling uiteen die leidt tot de centrale onderzoeksvraag: *“Is een hoge mate van vertrouwen nefast voor de planning van de opvolging binnen een familiebedrijf?”*. Deze onderzoeksvraag wordt aangevuld door een bijkomende deelvraag: *“Stel dat een hoge mate van vertrouwen nefast is voor het plannen van de opvolging binnen een familiebedrijf. Welke factoren modereren dit negatief effect?”*. Het eerste hoofdstuk wordt afgesloten met een korte bespreking van de onderzoeksmethodologie.

In het tweede hoofdstuk wordt een literatuurstudie uiteengezet die leidt tot het vormen van de vijf hypotheses. Eerst wordt de planning van de opvolging besproken, waarin de opvolgingsmogelijkheden worden uitgediept. Vervolgens wordt zowel het interpersoonlijk vertrouwen tussen de overdrager en de opvolger als het vertrouwen binnen de familie besproken. Tot slot wordt verder ingegaan op de factoren (of moderatoren) die kunnen inspelen op de relatie

tussen het interpersoonlijk vertrouwen en de planning van de opvolging. Onder deze factoren behoort de governance van het familiebedrijf met de Raad van Bestuur of Raad van Advies en de mate waarin deze raad onafhankelijk is, de governance van de familie met de formele familievergadering, een familiaal forum of een familieraad, een familiaal charter, en informele familiebijeenkomsten, en de generatie van het familiebedrijf. In het onderzoek verwachten we dat een hoge mate van vertrouwen een negatief effect zal hebben op het plannen van de opvolging en dat deze negatieve relatie op positieve wijze gemodereerd zal worden door bovengenoemde factoren.

In het derde hoofdstuk wordt ingegaan op het empirisch onderzoek. Het plannen van de opvolging zal de afhankelijke variabele vormen van dit onderzoek. Een aantal onafhankelijke variabelen zullen een invloed uitoefenen op de afhankelijke variabele. In deze thesis worden vier onafhankelijke variabelen geanalyseerd: het vertrouwen, de RvB of RvA, de familiale governance mechanismen, en de generatie van het FB. Verder worden er drie controlevariabelen gehanteerd: de leeftijd van de respondent (hier de bedrijfsleider), de sector van de onderneming, en de grootte van de onderneming.

In het vierde hoofdstuk staan de uitgevoerde regressies centraal. Eerst worden er beschrijvende statistieken weergegeven voor een groot deel van de variabelen. Vervolgens worden de regressies en moderatoranalyses uitgevoerd. Hieruit kan besloten worden dat de hoofdhypothese: 'Een hoge mate van vertrouwen heeft een **negatief** effect op het plannen van de opvolging binnen familiebedrijven' verworpen kan worden voor zowel het vertrouwen tussen de overdrager en opvolger (significant op 1%) als binnen de familie (significant op 5%). Het vertrouwen zal wel degelijk een positief effect hebben op het plannen van de opvolging. Hoe hoger het vertrouwen, hoe meer het familiebedrijf of de bedrijfsleider bezig zal zijn met het plannen van de opvolging. Wat betreft de moderatoren kan op basis van dit onderzoek geen uitspraak gedaan worden, aangezien geen significante moderaties gevonden werden.

Dit onderzoek focust zich enkel op Belgische kleine en middelgrote familieondernemingen met een CEO ouder dan vijftig jaar. Voor verder onderzoek kunnen eventueel ook grote familiebedrijven worden meegenomen om te kijken of hier hetzelfde effect geldt. Vervolgens kan ook een andere maatstaf van vertrouwen worden gehanteerd en kan worden toegespitst op het verschil in vertrouwen bij familiale opvolging versus niet-familiale opvolging door een niet-familiale CEO. Afhankelijk van wie de opvolger zal zijn, kan sprake zijn van een andere vertrouwensband tussen de betrokken partijen, wat een bijkomstig effect kan hebben op het plannen van de opvolging. Wanneer een andere maatstaf voor vertrouwen wordt gehanteerd, kunnen onderzoekers opnieuw het modererende effect van de RvB/RvA en zijn onafhankelijkheid, de familiale governance mechanismen, en de generatie op de relatie tussen vertrouwen en het plannen van de opvolging bestuderen.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	1
Samenvatting.....	3
Inhoudsopgave	5
Figurenlijst	7
Tabellenlijst	9
Hoofdstuk I: Inleiding	11
1 Situering probleemstelling	11
1.1 Het economisch belang van familiebedrijven	11
1.1.1 Het driecirkelmodel.....	11
1.2 Problematiek bij de planning van de opvolging in familiebedrijven	13
1.2.1 Moeilijkheden opvolgingsproces.....	13
1.3 Vertrouwen als argument in het plannings- en opvolgingsproces	14
1.3.1 Het voordeel van vertrouwen binnen familiebedrijven	14
1.3.2 Nadeel van vertrouwen binnen familiebedrijven	16
1.3.3 Link tussen vertrouwen en de planning van de opvolging binnen familiebedrijven	16
1.4 Conclusie	17
2 Onderzoeksvragen.....	18
2.1 Centrale onderzoeksvraag.....	18
2.2 Deelvragen.....	19
Hoofdstuk II: De literatuurstudie en de hypothesevorming	21
1 Het plannen van de opvolging.....	21
1.1 De opvolgingsmogelijkheden	24
1.1.1 Familiale opvolging.....	26
1.1.2 Voor- en nadelen van familiale opvolging.....	27
2 Vertrouwen	28
2.1 Het concept vertrouwen	28
2.2 Interpersoonlijk vertrouwen	29
2.3 Vertrouwen binnen de familie	32
2.4 De relatie tussen vertrouwen en de planning van de opvolging.....	32
3 Factoren die inspelen op de relatie tussen vertrouwen en het plannen van de opvolging.....	33
3.1 Governance van het familiebedrijf.....	33
3.1.1 De Raad van Bestuur (RvB) of Raad van Advies (RvA).....	34

3.2	Governance van de familie.....	38
3.2.1	De formele familievergadering, een familiaal forum of een familieraad.....	38
3.2.2	Een familiecharter	39
3.2.3	Informele familiebijeenkomsten	40
3.2.4	Belang van de familiale governance mechanismen	40
3.3	Generatie.....	40
4	Overzicht van hypothesen.....	42
Hoofdstuk III: Empirisch onderzoek		43
1	Dataverzameling.....	43
2	Definiëring van de variabelen	44
2.1	Afhankelijke variabele	44
2.2	Onafhankelijke variabelen.....	44
2.2.1	Vertrouwen	44
2.2.2	De Raad van Bestuur of Raad van Advies.....	46
2.2.3	De familiale governance mechanismen	47
2.2.4	De generatie van het familiebedrijf.....	48
2.3	Controlevariabelen.....	48
2.4	Overzicht van de variabelen	49
Hoofdstuk IV: Empirische resultaten.....		51
1	Beschrijvende statistieken.....	51
2	Correlatietabel.....	52
3	Regressiemodellen	53
3.1	Controlevariabelen.....	53
3.2	Vertrouwen als onafhankelijke variabele.....	54
3.3	De Raad van Bestuur of Raad van Advies als moderator	55
3.3.1	De onafhankelijke Raad van Bestuur of Raad van Advies als moderator.....	56
3.4	Familiale governance mechanismen als moderator	57
3.5	Generatie als moderator	58
4	Discussie	60
Hoofdstuk V: Conclusies en aanbevelingen voor verder onderzoek		63
Lijst van geraadpleegde werken.....		65
Bijlagen		69
Bijlage 1		69
Bijlage 2		91

Figurenlijst

Figuur 1: Het driecirkelmodel gebaseerd op Tagiuri & Davis (1996)	12
Figuur 2: Opvolgingsalternatieven gebaseerd op Lievens (2006)	24
Figuur 3: Het driecirkelmodel gebaseerd op Gersick et al. (1997)	25
Figuur 4: Sustaining cycle of trust (Sundaramurthy, 2008)	29
Figuur 5: Overzicht van de hypothesen	42

Tabellenlijst

Tabel 1: Uitleg van het driecirkelmodel gebaseerd op Tagiuri & Davis (1996).....	12
Tabel 2: Familiebedrijven Barometer 2006, motieven voor familiale opvolging (Lievens, 2006).....	27
Tabel 3: Overzicht van hypothesen	42
Tabel 4: Vertrouwen tussen overdrager en (waarschijnlijke) opvolger gebaseerd op Sharma et al. (2003); Sharma et al. (2000); Venter et al. (2005)	45
Tabel 5: Vertrouwen binnen de familie gebaseerd op Morris & Williams (1997); Venter et al. (2005)	46
Tabel 6: Taken van de RvB en/of RvA.....	47
Tabel 7: Familiale governance mechanismen	48
Tabel 8: Overzicht variabelen.....	49
Tabel 9: Beschrijvende statistieken.....	52
Tabel 10: Resultaten model 1.....	53
Tabel 11: Resultaten model 2a en 2b.....	54
Tabel 12: Resultaten model 3a en 3b.....	55
Tabel 13: Resultaten model 3c en 3d	56
Tabel 14: Resultaten model 4a en 4b.....	57
Tabel 15: Resultaten model 5a en 5b.....	58
Tabel 16: Resultaten model 5c en 5d	59

Hoofdstuk I: Inleiding

1 Situering probleemstelling

In deze thesis zal er ingegaan worden op de plannings- en opvolgingsproblematiek binnen familiebedrijven. De probleemstelling wordt als volgt opgebouwd: allereerst wordt het economisch belang van familiebedrijven besproken, daarna zal er een link gelegd worden met de plannings- en opvolgingsproblematiek binnen de familiebedrijven, en tot slot wordt het begrip vertrouwen gelinkt aan het voorgaande.

1.1 Het economisch belang van familiebedrijven

Familiebedrijven zijn de dominante vorm van bedrijfsorganisaties doorheen de wereld; ze dragen bij tot de globale waardecreatie (Burkart et al., 2003; IFERA, 2003; Westhead & Cowling, 1998). In België worden 77% van de vennootschappen bestempeld als een familiebedrijf. Zelfs 55% van de grote ondernemingen (minstens 200 werknemers) zijn familiebedrijven (Lambrecht & Molly, 2011).

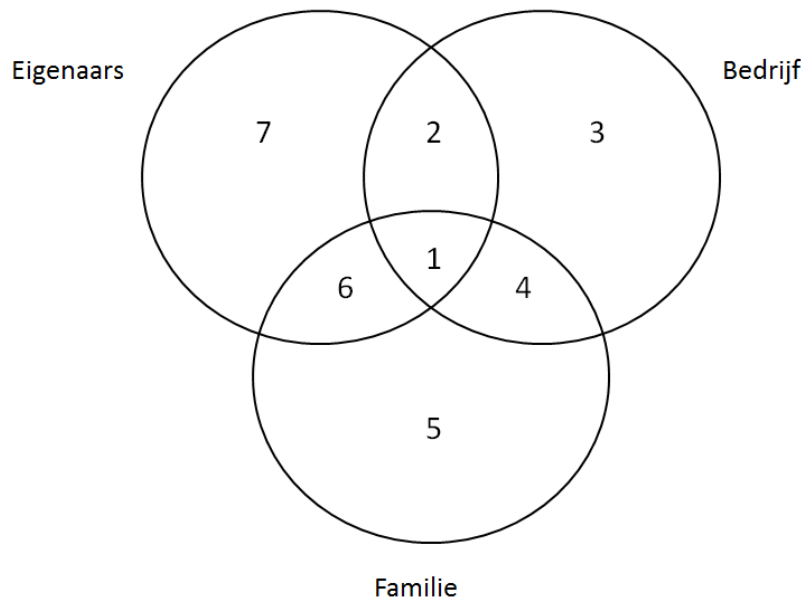
De definitie waarmee in deze thesis gewerkt wordt, is afkomstig van Chua, Chrisman, en Sharma (1999). Zij definiëren een onderneming, ongeacht de grootte, als een familiebedrijf, indien:

- Meer dan 50% van de eigendom in handen is van de familie.
- Eén familie een beslissende invloed heeft op de strategie.
- Een meerderheid of minstens twee familieleden in het management zitten.
- Het bedrijf wordt beschouwd als een familiebedrijf.

Familiebedrijven hebben een groot aandeel in de tewerkstelling in België; ze zijn namelijk goed voor 45% van het totaal aantal arbeidsplaatsen of een tewerkstelling van 1.710.000 personen. In Vlaanderen en Wallonië is meer dan de helft van het aantal arbeidsplaatsen afkomstig van familiebedrijven, respectievelijk 52% en 58%. In het Brussels Hoofdstedelijk Gewest bedraagt het percentage 27%. Familiebedrijven dragen eveneens bij tot het bruto binnenlands product, afgekort het 'bbp'. Deze bijdrage ligt op 33% van het bbp in België. In absolute cijfers komt dat neer op 102 miljard euro. Als de situatie per gewest ontleed wordt, dan zijn familiebedrijven zowel in Vlaanderen als in Wallonië verantwoordelijk voor 46% van het bruto regionaal product. In het Brussels Hoofdstedelijk Gewest ligt dit aandeel beduidend lager, namelijk op 17% (Lambrecht & Molly, 2011).

1.1.1 Het driecirkelmodel

Tagiuri & Davis (1996) gaan verder dan het definiëren van familiebedrijven. Zij hebben een cruciaal model ontworpen dat gekend is onder de naam 'het driecirkelmodel'. In dit model worden er drie onderling afhankelijke en overlappende subsystemen van het familiebedrijf aangehaald: 'de familie', 'het bedrijf', en 'de eigenaars' (zie Figuur 1). De kenmerken die centraal staan binnen de familie zijn harmonie, gelijkheid, en eenheid. De familieleden binnen het familiebedrijf willen als gelijken behandeld worden, zo komt de harmonie tussen de familieleden niet in het gedrang. De familieleden vertrouwen op elkaar en vormen samen een eenheid. Binnen het bedrijf zijn winstgevendheid, productiviteit, en groei de belangrijkste kenmerken. Het bedrijf streeft ernaar winstgevend te zijn. Dit gaat meestal gepaard met een goede productiviteit die het bedrijf ook kan laten groeien. Tot slot zijn return en waardevermeerdering de belangrijkste kenmerken voor de eigenaars. Eigenaars streven ernaar een goede return en waardevermeerdering van de aandelen te bereiken.



Figuur 1: Het driecirkelmodel gebaseerd op Tagiuri & Davis (1996)

Door deze overlappende systemen ontstaan er zeven verschillende categorieën. Dit zijn alle diverse spelers van een familiebedrijf met hun eigen waarden en doelstellingen. De zeven categorieën staan opgesomd in Tabel 1.

Tabel 1: Uitleg van het driecirkelmodel gebaseerd op Tagiuri & Davis (1996)

Categorie	Verduidelijking
1. Actieve familiale aandeelhouders	Familieleden die tewerkgesteld zijn in het bedrijf en die aandelen bezitten
2. Aandeelhouders – managers	Management- en kaderleden die over aandelen beschikken maar niet tot de familie behoren
3. Managers en kaders	Management- en kaderleden die geen aandelen bezitten en niet tot de familie behoren
4. Familiale personeelsleden	Familieleden die tewerkgesteld zijn in het bedrijf maar geen aandelen bezitten
5. Familieleden	Familieleden die niet tewerkgesteld zijn in het bedrijf en geen aandelen bezitten
6. Passieve familiale aandeelhouders	Familieleden die geen actieve rol in het familiebedrijf innemen maar wel aandelen bezitten
7. Externe aandeelhouders	Een aandeelhouder die geen actieve rol in het familiebedrijf inneemt en die niet tot de familie behoort

Het lange termijn succes van de familiebedrijven is afhankelijk van hoe de groepen onderling functioneren en/of ze elkaar ondersteunen. De subsystemen verklaren de complexiteit van familiebedrijven, maar deze kunnen eveneens een enorm voordeel opleveren. Het groot voordeel wordt aangehaald door Habbershon & Williams (1999): dit is de unieke set aan bronnen die een

bepaald bedrijf bezit door de interactie van de familie, het bedrijf, en de individuen. Als een bedrijf optimaal wil presteren, is het belangrijk dat de subsystemen in evenwicht zijn.

1.2 Problematiek bij de planning van de opvolging in familiebedrijven

Familiebedrijven worden door hun economische dominantie steeds meer en meer het onderwerp van diverse onderzoeken. Familiebedrijven kunnen onderscheiden worden van niet-familiebedrijven door hun unieke kenmerken en door de invloed van de familie op de onderneming (Chua et al., 1999). De unieke kenmerken en de invloed van de familie op de onderneming kunnen eveneens problemen met zich meebrengen. De huidige problematiek die veel onderzocht wordt, is de plannings- en opvolgingsproblematiek. De familiale opvolging is het kantelmoment bij uitstek. Het gaat niet over het overlaten maar over het begeleiden van een transitie naar een volgende generatie met eigen ambities, waarden, en verwachtingen (Deloitte, 2014).

Volgens onderzoek is het behoud van het familiaal karakter de belangrijkste doelstelling van het Vlaamse familiebedrijf. In de praktijk blijkt dit nochtans niet gemakkelijk te realiseren. Een specifieke problematiek verbonden met familiebedrijven is de overdracht van het bedrijf van de ene generatie naar een volgende (Voordeckers & Van Gils, 2003). Meer dan 70% van de familiebedrijven overleven de overgang niet van oprichter naar de tweede generatie (Giarmarco, 2012). In de overgang van tweede naar derde generatie overleeft slechts 12% en in de overgang van derde naar vierde generatie wordt dit cijfer gereduceerd tot 3% (Parrish, 2009).

De slechte overlevingskans is een reflectie van de economische conjunctuur. Niet alle bedrijven zijn voorbestemd om te overleven. Maar sommige gevallen tonen aan dat succesvolle familiebedrijven gewoon simpelweg niet overleven omdat ze geen plan hadden opgesteld inzake de bedrijfsopvolging (Parrish, 2009). Klinefelter (2009) toont aan dat 25% van de mislukte opvolgingen te wijten is aan slecht voorbereide opvolgers. Wanneer de regeling van de opvolging slecht of veel te laat voorbereid wordt, kan de continuïteit van het familiebedrijf in gedrang komen (Voordeckers & Van Gils, 2003).

1.2.1 Moeilijkheden opvolgingsproces

De opvolging binnen het familiebedrijf is een gevoelig gespreksonderwerp en verloopt in de praktijk soms zeer moeilijk. Hier zijn diverse redenen voor.

Ten eerste kan het opvolgingsproces onderbroken worden door overlijden, arbeidsongeschiktheid, de wens van de overdrager om te stoppen met werken, of door echtscheiding. Dit zijn noodsituaties die aangeduid worden met het acroniem "OASE" (Flören, 2005). Eén op drie onderzochte familiebedrijven is in de afgelopen 10 jaar geconfronteerd met één of meer van deze noodsituaties (BDO, 2005). Het is dus aan te raden voor elk bedrijf om zich voor te bereiden op een eventueel noodscenario indien het bedrijf wil blijven bestaan (Lievens, 2006).

Ten tweede speelt de complexiteit van het opvolgingsproces een rol. Canadees onderzoek toont aan dat 70 variabelen mede bepalen hoe het opvolgingsproces zal verlopen, zoals tijdstip, sector, sociale context, context van het FB, familiale context, en eigendom en management. Dit groot aantal variabelen werkt de complexiteit van het proces in de hand (Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004).

Ten derde blijkt dat familiebedrijven over weinig ervaring beschikken betreffende het opvolgingsproces en zich niet of nauwelijks bezig houden met de planning hiervan. Opmerkelijke cijfers tonen aan dat ongeveer 44% en 51% van de familiebedrijven die binnen de vijf jaar met

overdracht zullen worden geconfronteerd, niet weet wie de toekomstige leidinggevende en toekomstige eigenaar zal zijn. De familiebedrijven die hier wel een zicht op hebben, geven de voorkeur aan familiale opvolging (Lambrecht & Molly, 2011).

Als vierde en laatste reden blijkt dat het praten over de opvolging zo lang mogelijk wordt uitgesteld. Dit is te wijten aan de emoties die meespelen in het opvolgingsproces. De overdrager wil het onder ogen zien van zijn sterfelijkheid (als hoofd van het bedrijf) zo lang mogelijk uitstellen en stelt daarom ook het plannen van de opvolging uit (Motwani et al., 2006).

1.3 Vertrouwen als argument in het plannings- en opvolgingsproces

Vertrouwen is een argument dat ingebouwd kan worden in het plannings- en opvolgingsproces binnen familiebedrijven. Vertrouwen kan het plannings- en opvolgingsproces zowel op positieve als negatieve wijze beïnvloeden. Vertrouwen verwijst naar het geloof van een persoon dat een individu zich oprecht zal inspannen om zijn verplichtingen na te komen en geen misbruik zal maken van opportuniteiten die zich voordoen. Met andere woorden: het is iemand zijn bereidheid om te vertrouwen op anderen of zich kwetsbaar op te stellen ten opzichte van die persoon (Rousseau et al., 1998). Deze definitie van vertrouwen wordt doorheen de thesis gehanteerd.

Vertrouwen vormt een competitief voordeel in de vroege groeifasen van het bedrijf maar verslechtert eens het bedrijf groeit, wat een aanzienlijk risico met zich meebrengt. Vertrouwen is dus een dynamisch gegeven en verschillende dimensies van vertrouwen dienen ontwikkeld te worden doorheen structuren en processen. Zo kan het vertrouwen en de voordelen ervan worden behouden in de groeifase van het bedrijf (Sundaramurthy, 2008).

Binnen het proces van de opvolgingsplanning is communicatie zeer belangrijk. Een van de voorwaarden voor effectieve communicatie is vertrouwen. Vertrouwen is het fundament waarop een relatie wordt gebouwd. Indien er geen vertrouwen is tussen de familieleden of zakenpartners, zal de relatie tussen deze personen zich niet verder ontwikkelen of het helemaal niet overleven in de toekomst. Individuen zullen gedurende de hele relatie moeten werken aan het vertrouwen. Ze moeten zich bewust zijn van het belang van de relatie én voldoende aandacht geven aan elkaar. Zulke zorgzaamheid wordt gemakkelijk opgebouwd in het begin van de relatie. Het is pas in de volgende fase waar het vertrouwen op de proef wordt gesteld. Dit is wanneer routines en irritaties naar boven komen. Elke betrokkene moet aandachtig zijn voor zijn uitspraken en gedragingen zodat ze de andere persoon niet kwetsen (Collingwood, 2015).

1.3.1 Het voordeel van vertrouwen binnen familiebedrijven

1.3.1.1 *Vertrouwen als competitief voordeel*

Vertrouwen staat centraal in familiebedrijven en kan gezien worden als een groot voordeel voor familiebedrijven. Familiebedrijven hun bestaan gaat veel verder dan het economische gebeuren. Dit is vooral zo bij een groep van individuen verwant met het familiebedrijf; ze zijn verbonden door afstamming (bloedverwanten) of zijn aangetrouwd. Vertrouwen vormt een fundamentele basis voor de samenwerking en is een bron van competitief voordeel voor familiebedrijven (Steier, 2001). Familieleden vertrouwen elkaar sterk omdat ze zich identificeren met de familie en dus ook met het familiebedrijf, in tegenstelling tot het interpersoonlijke vertrouwen tussen vreemden dat er niet van nature is, maar opgebouwd moet worden (Gersick et al., 1997; Lewicki & Bunker, 1996).

Een belangrijk competitief voordeel voor familiebedrijven dat voortvloeit uit vertrouwen is het vermogen om lange termijn beslissingen te maken. Familiebedrijven kunnen beslissen om te investeren in een markt, een product, of een dienst die misschien niet winstgevend is voor de eerste vijf tot 10 jaar maar op lange termijn enorm voordelig kan zijn voor het bedrijf. Bijkomend kunnen familiebedrijven zich bezighouden met het controleren van de groei en het diversifiëren op redelijke wijze. En dit op zo een manier waarop publiek-beheerde bedrijven dit niet kunnen (Baskin, 2001).

De distinctieve structuur van familiebedrijven brengt nog tal van andere voordelen met zich mee. Het grote niveau van vertrouwen en het op elkaar kunnen inpraten in familiebedrijven kan ofwel een enorme aanwinst zijn of een doodskus. Indien de familierelaties verdeeld zijn, kunnen de negatieve relaties en interactiemanieren overgedragen worden op of in het bedrijf. Deze zijn vaak meer destructief dan ze zouden zijn tussen collega's of managers die geen relatie hebben met elkaar (Baskin, 2001).

Hewlett (2011) ondervindt dat vertrouwen niet iets is dat vanzelfsprekend is, ongeacht wie er aan de andere kant van de vertrouwensband staat. Hoewel vertrouwen een voordeel is voor de structuur van familiebedrijven, is het wel een aspect dat in deze structuur meer aandacht nodig heeft dan in andere bedrijfsstructuren. Het is noodzakelijk om serieuze aandacht te besteden aan vertrouwen binnen relaties met anderen, maar vooral binnen relaties met familieleden. Want vertrouwen is de basis voor elke relatie en het vermogen om te communiceren met elkaar.

1.3.1.2 Sterk vertrouwen

Sterk vertrouwen geeft familiebedrijven toegang tot bronnen zoals sociaal kapitaal en het zogenaamde 'stewardship behavior'. Deze vloeien voort uit de bloedband en de gedeelde familie-identiteit (Corbetta & Salvato, 2004). Vertrouwen werkt de coördinatie en de samenwerking binnen het management en het bedrijf positief in de hand. Een hoge graad van vertrouwen leidt tot een daling in de transactiekosten; de behoefte van de familieleden om elkaar sterk te controleren vermindert (=daling van de monitoringskosten). De nood aan uitgebreide regelgeving, contracten en bureaucratie vermindert, terwijl dit net de drijver is voor het ontstaan van transactiekosten (Lambrecht, Lievens, & Beens, 2008; Steier, 2001).

Dit betekent dat familieleden een belangrijke bron van kapitaal vormen voor familiebedrijven wanneer kapitaalmarkten onderontwikkeld zijn of wanneer de toegang tot de kapitaalmarkten beperkt is (James, 1999). Andere vormen van sociaal kapitaal of hulpmiddelen zijn informatie, ideeën, macht, invloed, emotionele steun, samenwerking, enzovoort (Baker, 2000). Het 'stewardship behavior' benadrukt de psychologische en situationele factoren die leiden tot pro-organisatieel gedrag in plaats van opportunistisch gedrag (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997). Voorbeelden van deze factoren voor familiebedrijven zijn: georiënteerde managementbetrokkenheid filosofieën, sterke bedrijfsidentificatie, laag vertrouwen in institutionele krachten, en persoonlijke en sociale vervulling (Corbetta & Salvato, 2004; Greenwood, 2003; Miller & Le Breton-Miller, 2006; Miller, Le Breton-Miller, & Scholnick, 2008).

1.3.2 Nadeel van vertrouwen binnen familiebedrijven

1.3.2.1 Wantrouwen

Ironisch genoeg kan het sterke vertrouwen omgezet worden in een atmosfeer van breekbaar vertrouwen of zelfs wantrouwen. Dit is een ware familiechroniek binnen familiebedrijven (Steier, 2001). Te veel vertrouwen kan leiden tot problemen zoals het blindelings vertrouwen tussen de ouder en het kind, een slechte opvolging van het bedrijf bij overname, het benutten van opportuniteiten door te weinig controle van de familie, enzovoort. Maar omgekeerd is te weinig vertrouwen ook niet wenselijk. Zeker niet als dit vervangen moet worden door veiligheidsmechanismen die de transactiekosten sterk doen toenemen (Steier, 2001).

1.3.2.2 Blind vertrouwen

Het interpersoonlijke vertrouwen, dat fungeert als een mechanisme om angst te reduceren, kan leiden tot blind vertrouwen en zelfs groepsdenken. Dit kan negatieve gevolgen hebben voor het succes van het opvolgingsproces (Janis, 1982). Blind vertrouwen en groepsdenken is terug te vinden in hechte groepen die samenwerken en sterk vertrouwen op elkaar, zoals de leidinggevenden van een familiebedrijf. Blind vertrouwen is niet altijd even functioneel. Als het bedrijf zeer succesvol is, schrijven ze dit toe aan het hechte leiderschap binnen de familie. De angst daalt en ze stellen het systeem niet meer zo snel in vraag. Dergelijke groepen zijn geneigd om zich contraproductief te verdedigen door consensus te zoeken of door tevreden te zijn met hun prestaties (= zelfingenomenheid). Dit kan de kwaliteit van de beslissingen en het vermogen van het bedrijf om effectief te concurreren in de markt aanzienlijk aantasten (Sundaramurthy, 2008).

1.3.3 Link tussen vertrouwen en de planning van de opvolging binnen familiebedrijven

Als het interpersoonlijke vertrouwen gelinkt wordt aan het planningsproces van de familiale opvolging in familiebedrijven blijkt dat familiebedrijven ingebed zijn in de ouder-kind relatie uit het huishouden. Schulze, Lubatkin, en Dino (2002, 2003) stelt dat de non-economische motieven van ouderlijk altruïsme kunnen veroorzaken dat eigenaar-managers hun zelfcontrole verliezen door de kinderen, die werkzaam zijn in het bedrijf, voor te trekken en te verwennen. Voorbeelden van beslissingen gebaseerd op ouderlijk altruïsme zijn bijvoorbeeld het opzetten van een apart departement in het bedrijf voor elk kind, kinderen die tewerkgesteld zijn gelijkwaardig belonen, en de tewerkgestelde kinderen overmatig extralegale voordelen en privileges geven (Lubatkin et al., 2005; Schulze et al., 2001). Deze beslissingen zijn goed bedoeld, maar kunnen inefficiënties en gevoelens van onrechtvaardigheid veroorzaken en tewerkgestelde kinderen aansporen om zich te misdragen door bijvoorbeeld free-rider gedrag te vertonen (Schulze et al., 2002, 2003; Schulze et al., 2001). Ouderlijk altruïsme wordt gezien als een belangrijke bron van agency problemen binnen familiebedrijven (Chrisman, Chua, & Litz, 2004).

1.4 Conclusie

Vertrouwen vormt een fundamentele basis voor de samenwerking en is een bron van competitief voordeel voor familiebedrijven (Steier, 2001). Het geeft familiebedrijven toegang tot bronnen zoals sociaal kapitaal en het zogenaamde 'stewardship behavior' én werkt de coördinatie en samenwerking binnen het bedrijf in de hand. Indien er sprake is van sterk vertrouwen zullen de monitorings- en transactiekosten dalen (Steier, 2001). Het is nuttig voor familiebedrijven om vertrouwen in te bouwen als argument in het plannen van de opvolging binnen familiebedrijven. Sterk vertrouwen tussen de opvolger en overdrager werkt waarschijnlijk hun relatie in de hand en zal de communicatie tussen beiden gemakkelijker maken. Hierdoor leent er zich de mogelijkheid om het onderwerp 'opvolging en overname' van het familiebedrijf sneller ter sprake te brengen. De overname van het bedrijf door de volgende generatie heeft meer slagingskansen indien tijdig begonnen wordt aan het plannen van de opvolging (Lievens, 2006).

Wel dienen de familiebedrijven voorzichtig om te gaan met het sterke vertrouwen tussen elkaar. Want het sterke vertrouwen kan worden omgezet in een atmosfeer van breekbaar vertrouwen of zelfs wantrouwen. Dit is een ware familiechroniek binnen familiebedrijven (Steier, 2001). De overdrager dient de opvolger te betrekken en te begeleiden in elke stap van het plannen van de opvolging (Lievens, 2006). Indien er sprake is van blindelings vertrouwen tussen de overdrager en de opvolger kan het zijn dat er weinig tot geen aandacht besteed wordt aan het plannen van de opvolging. Een reden hiervoor kan zijn dat de overdrager denkt dat het allemaal wel in orde zal komen als de opvolging zich voordoet of deze wil het bestaand vertrouwen niet schaden door deze moeilijke kwestie openlijk en tijdig te bespreken. De opvolger dient begeleid, gemonitord, en opgevolgd te worden, zodat deze geen misbruik zal maken van het (blind) vertrouwen van de overdrager en andere familieleden (Lievens, 2006).

2 Onderzoeksvragen

2.1 Centrale onderzoeksvraag

De relatie tussen de mate van vertrouwen en de planning van de opvolging binnen een familiebedrijf kan in vraag gesteld worden. In familiebedrijven heerst vaak de verwachting dat de nabestaanden het roer zullen overnemen. Het tijdig plannen van opvolging is echter cruciaal voor het voortbestaan van een familiebedrijf; het is noodzakelijk om de continuïteit van het familiebedrijf te waarborgen. De continuïteit komt in het gedrang indien de opvolging slecht of veel te laat voorbereid wordt (Voordeckers & Van Gils, 2003). Familiebedrijven beschikken echter over weinig ervaring inzake de opvolgingsproblematiek en ze verwachten waarschijnlijk dat de nabestaanden dit zonder veel problemen kunnen doen. Hierdoor houden ze zich niet of nauwelijks bezig met de planning hiervan. Er heerst een grote vertrouwensband tussen de huidige verantwoordelijken en de opvolgers (Lambrecht & Molly, 2011).

Het vertrouwen in het familiebedrijf vormt een bron van competitief voordeel voor familiebedrijven (zoals besproken in 1.3.1.1), dat mede het succes van het bedrijf kan bepalen (Steier, 2001). Te veel vertrouwen kan leiden tot problemen zoals het blindelings vertrouwen tussen de ouder en het kind, een slechte opvolging van het bedrijf bij overname, het benutten van opportuniteiten door te weinig controle van de familie, enzovoort. Maar omgekeerd is te weinig vertrouwen ook niet wenselijk als dit vervangen moet worden door veiligheidsmechanismen, die de transactiekosten sterk doen toenemen (Steier, 2001).

De grote vraag die rijst is of het vertrouwen een oorzaak kan zijn voor de nalatigheid wat betreft de planning van de opvolging. Families waar een groot vertrouwen heerst, vinden het plannen van de opvolging daardoor misschien overbodig. Enerzijds kunnen zij ervan uitgaan dat deze problematiek wel opgelost zal worden als de opvolging zich voordoet, anderzijds willen zij het bestaand vertrouwen niet schaden door deze moeilijke kwestie openlijk en tijdig te bespreken. Of de gevolgen van het wel of niet plannen van de opvolging te wijten zijn aan de vertrouwensband moet nagegaan worden. De centrale onderzoeksvraag van deze thesis luidt:

“Is een hoge mate van vertrouwen nefast voor de planning van de opvolging binnen een familiebedrijf?”

2.2 Deelvragen

Om de centrale onderzoeksvraag zo volledig mogelijk te kunnen beantwoorden, zal er een bijkomende deelvraag worden opgesteld. Deze wordt hieronder kort toegelicht.

Deelvraag 1: Stel dat een hoge mate van vertrouwen nefast is voor het planning van de opvolging binnen een familiebedrijf. Welke factoren modereren dit negatief effect?

Als de centrale onderzoeksvraag op gaat en er dus sprake is van een grote vertrouwensband tussen de partijen binnen het familiebedrijf, dan verwachten we dat de familiebedrijven nalatig zullen zijn bij het plannen van de opvolging. Het niet of nauwelijks plannen van de opvolging kan dus versterkt worden indien er sprake is van een grote vertrouwensband en dit kan grote gevolgen met zich meebrengen bij overname, zoals: handelen zonder duidelijke richtlijnen of zonder de benodigde kennis, het onvermogen om het bedrijf te sturen, geen duidelijk onderverdeling van de functies, geen duidelijke eigendomsverdeling wat kan leiden tot ruzies, onvoldoende kennis over de werking binnen het bedrijf, ondoordachte keuzes maken, en tot slot zelfs tot het faillissement van het bedrijf. We dienen na te gaan of enkele factoren kunnen helpen bij het plannen van de opvolging dat mis gaat door te veel vertrouwen. Welke factoren hebben een positief of negatief effect op de negatieve relatie tussen vertrouwen en het plannen van de opvolging?

Hoofdstuk II: De literatuurstudie en de hypothesevorming

De literatuurstudie zal fungeren als een instrument om de centrale onderzoeksvraag en deelvragen zo volledig mogelijk te beantwoorden. Voor deze literatuurstudie zal vooral gebruik gemaakt worden van secundaire bronnen. Deze bronnen worden door de universiteit Hasselt ter beschikking gesteld, namelijk via de bibliotheek en het intranet. Het intranet geeft toegang tot de website van EBSCO waarop artikels, boeken, en onderzoeken geraadpleegd kunnen worden. In EBSCO worden artikels gezocht aan de hand van in te geven kernwoorden, zoals: blind trust, family businesses, governance, transferring the family business, succession planning, trust in family businesses, enzovoort.

Eerst wordt in de literatuurstudie het plannen van de opvolging besproken, waarbij de focus ligt op de overdracht van leiding én eigendom binnen het FB. Vervolgens wordt zowel het interpersoonlijk vertrouwen tussen de overdrager en de opvolger als het vertrouwen binnen de familie besproken. Tot slot wordt verder ingegaan op de factoren die kunnen inspelen op de relatie tussen het interpersoonlijk vertrouwen en het plannen van de opvolging. Bijkomend worden in hoofdstuk II de hypothesen gevormd die nodig zijn om het theoretisch gedeelte empirisch te toetsen.

1 Het plannen van de opvolging

In de probleemstelling wordt de problematiek omtrent het plannen van de opvolging aangehaald. De familiale opvolging is een kantelmoment bij uitstek (Deloitte, 2014). Het opvolgingsproces is een gevoelig gespreksonderwerp dat in de praktijk soms zeer moeilijk verloopt. De redenen hiervoor zijn noodsituaties, de complexiteit van het proces, de ervaring met het proces, en het uitstelgedrag. Deze redenen zijn reeds uitgebreid besproken in hoofdstuk I onder 1.2.1. Volgens Lambrecht & Molly (2011) weten ongeveer 44% van de FB die binnen de vijf jaar met overdracht zullen worden geconfronteerd niet wie de toekomstige leidinggevende zal zijn. Binnen familiebedrijven wordt dus veel te laat begonnen met het plannen van de opvolging. Klinefelter (2009) toont aan dat 25% van de mislukte opvolgingen te wijten is aan slecht voorbereide opvolgers. Aangezien er in België 123.000 familiale vennootschappen zijn, is het belangrijk dat de continuïteit van FB gegarandeerd is. Bovenvermelde bevindingen tonen echter aan dat een slechte voorbereiding van de opvolging ervoor zorgt dat meerdere FB falen.

Het is dus noodzakelijk dat tijdig begonnen wordt met het plannen van de opvolging. In deze masterproef wordt het plannen van de opvolging gedefinieerd volgens de definitie van Sharma, Chua, en Chrisman (2000). Het plannen van de opvolging bestaat uit vier componenten. Eerst zal er een lijst van potentiële opvolgers moeten worden opgesteld en hiervoor dienen geschikte criteria vooropgesteld te worden. Vervolgens dient de opvolger voorbereid en vertrouwd gemaakt te worden met het bedrijf en de werknemers. Hierna dient ook de keuze van de opvolger duidelijk gecommuniceerd te worden naar zowel de familie als de sleutelfiguren in het personeelsbestand van het bedrijf. Tot slot dient het bedrijf zich in een bepaalde mate een beeld te vormen over de bedrijfsstrategie en dient het plannen op te stellen met een duidelijke verdeling van zowel de rollen als verantwoordelijkheden van de overdrager. Verder dient het bedrijf ook bezig te zijn met het samenstellen van een financieel pakket met betrekking tot het pensioen van de overdrager.

Naast Sharma et al. (2000) hebben ook andere auteurs onderzoek uitgevoerd naar de indeling en aanpak van het opvolgingsproces. Dit kan verschillen van bedrijf tot bedrijf, aangezien niet elk bedrijf op dezelfde manier omgaat met het plannen van de opvolging. Volgens Bjuggren & Sund (2005), Christensen (1954), Dekker (2013) en Lievens (2006) kan het opvolgingsproces worden ingedeeld in verschillende fasen en om dit zo goed mogelijk te laten verlopen, is het belangrijk dat de opvolging zo vroeg mogelijk voorbereid wordt en niet pas wanneer de ondernemer zijn pensioensleeftijd ziet naderen. In de eerste fase kan er een lijst worden opgesteld met de namen van de potentiële opvolgers samen met hun positieve en negatieve punten. De aangehaalde punten kunnen met elkaar worden vergeleken en er kunnen eventueel al namen worden geschrapt zodat enkel de kandidaat-opvolgers overblijven. Deze fase wordt door de kandidaat-opvolgers op onbewuste wijze beleefd. De onderneming wordt alleen geleid door de overdrager. De kandidaat-opvolgers spelen binnen het bedrijf nog geen enkele rol. Hier is het belangrijk dat de impliciete kennis zoals de waarden, normen, cultuur en familiale gebruiken worden overgedragen (Dekker, 2013; Lievens, 2006). Deze impliciete kennis is een uniek gegeven binnen het FB en is daardoor moeilijk imiteerbaar voor de concurrentie (Cabrera-Suarez, De Saa-Perez, & Garcia-Almeida, 2001). Het doel van deze fase is om de overdrager, de familie, het familiebedrijf, en de opvolgers op één lijn te krijgen. De overdrager dient in deze fase het opvolgingsproces te initiëren. Het op voorhand plannen van de opvolging is een kritische succesfactor en garandeert de continuïteit van het bedrijf. De familie dient ook betrokken te worden in het begin van het plannen van de opvolging én bij het opvolgingsproces zelf. Het is belangrijk dat de familie zich in de toekomst wil blijven engageren voor het familiebedrijf. De noden, wensen, en verwachtingen van elk familielid dienen gecommuniceerd te worden, zoals: de lange termijn doelstelling van het familiebedrijf, de filosofie over de familie versus het bedrijf, familieleden in het familiebedrijf, enzovoort. Het is belangrijk om rekening te houden met de familie en zo de goede familiale relaties te onderhouden. Deze relaties zijn de belangrijkste succesfactor voor een vlotte opvolging. De relaties zijn gebaseerd op belangrijke fundamenten zoals vertrouwen, wederzijds respect, en optimisme (Dekker, 2013).

In de tweede fase zetten de overgebleven (potentiële) kandidaat-opvolger(s) hun eerste passen in het FB. In deze fase is van belang dat de interesse van de kandidaat-opvolger(s) in het FB wordt gewekt door de kandidaat-opvolger(s) bijvoorbeeld een vakantiejob binnen het bedrijf te laten uitvoeren. Zo zullen de kandidaat-opvolger(s) het bedrijf, de niet-familiale werknemers, de leveranciers, de bedrijfsprocessen, en de bedrijfscultuur leren kennen (Chrisman et al., 2009). In deze fase is de invloed van de familie nog zeer groot, aangezien de opvolger(s) een leeftijd hebben die schommelt tussen de 18 en de 35 jaar. Het is belangrijk dat de opvolger(s) hun eigen identiteit binnen het bedrijf ontwikkelen en niet moet leven in de schaduw van de overdrager (Poza, 2010). Externe werkervaring kan de kandidaat-opvolger(s) helpen bij het ontwikkelen van hun eigen identiteit. De opvolger(s) ontdekken zo wat ze echt willen en waard zijn in de markt (Chrisman et al., 2009). Deze fase eindigt op het ogenblik dat de werkelijk gekozen kandidaat-opvolger in de leiding van het FB komt en daadwerkelijk tot opvolger wordt aangeduid (Lievens, 2006).

Daarna volgt de fase van het samenwerken. Deze fase begint op het moment dat de opvolger als dusdanig is aangeduid. Het is een fase van co-leiderschap waarin de opvolger en overdrager samenwerken. In deze fase bevindt de opvolger zich meestal in de leeftijdscategorie tussen de 35 en 50 jaar. De relatie tussen de overdrager en opvolger evolueert van ouder-kind naar volwassene-volwassene. Deze fase is zeer onrustig op het vlak van eigendom. De opvolger is medeleidinggevende van het familiebedrijf maar is er nog geen eigenaar van geworden. Het is niet

ongewoon dat de overdragers zich hardnekkig aan het eigendom vastklampen en het uitwerken van de eigendomsregeling hierdoor uitstellen. Dit ziet de overdrager als een manier om de controle over de opvolger te behouden. De opvolger kan deze handelwijze als unfair beschouwen. Soms leidt dit tot een conflict, waarbij de opvolger alsnog het familiebedrijf verlaat. Cruciaal in deze fase is dat de opvolger klaarheid betreffende de toekomstige eigendomsverdeling krijgt. De bedoeling is dat de opvolger in deze fase op persoonlijk vlak meer stabiliteit verwerft, zodat hij of zij zich kan concentreren op de groei van het familiebedrijf. De opdracht van de overdrager is totaal anders. Deze dient geleidelijk aan de leiding over te dragen en zich voor te bereiden op de periode waarin hij werkelijk afstand neemt van het familiebedrijf (Dekker, 2013; Lievens, 2006).

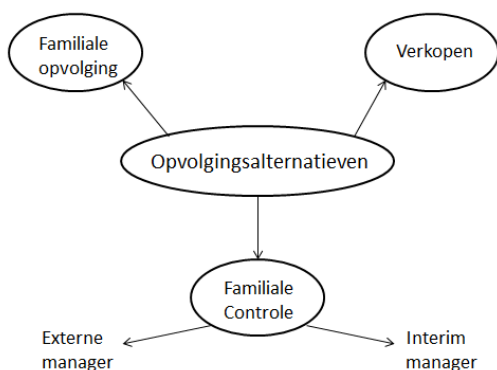
De vierde en laatste fase is de overdracht van leiding en eigendom. De overname van het bedrijf dient zowel juridisch als fiscaal uitgewerkt te worden. De opvolger krijgt het familiebedrijf via schenking of door vastlegging in het testament van de overdrager of deze zal het familiebedrijf moeten kopen (Dekker, 2013). Belgisch onderzoek toont aan dat opvolgers op het ogenblik van hun intrede medeaandeelhouder worden gemaakt. Aandelen die de opvolgers bij de start ontvangen, worden vaak geschonken door de overdrager. De rest van de aandelen moeten de opvolgers kopen. Zo willen overdragers duidelijk maken dat het eigenaarschap moet worden verdiend (Dekker, 2013; Lambrecht & Baum, 2004; Lambrecht & Lievens, 2006). Bij opvolging zal de overdrager zijn macht, leiding, en eigendom moeten overdragen. Dit is zeer moeilijk voor de overdragers omdat ze datgene waar ze heel hun energie en leven ingestoken hebben, moeten overdragen aan iemand anders. Ondernemers die de dagelijkse leiding en/of eigendom van het familiebedrijf stevig blijven vasthouden, moeten zich bewust zijn van zeven mogelijke familiale bedrijfsgevaren (Aronoff, 2003). Ten eerste ondermijnt de opvolger zijn reputatie wanneer hij zich aan het bedrijf vasthecht. Ten tweede kunnen de opvolgers gefrustreerd geraken. Ten derde kunnen familiale opvolgers boos worden en zich vervreemden van de oudere generatie. Dit kan leiden tot ernstige breuken in de familierelaties. Ten vierde kunnen de prestaties van het familiebedrijf verzwakken. Ten vijfde kan het familiale karakter van het familiebedrijf verloren gaan. Ten zesde zadelen ondernemers hun erfgenamen op met een verschrikkelijke erfenis, wanneer er zich plots een noodsituatie voordoet zoals een onverwacht overlijden. En tot slot gijzelt de ondernemer zijn gezin bij het niet willen loslaten van het bedrijf. Deze zeven gevaren kunnen tegengegaan worden door open communicatie van de overdrager naar de opvolgers. Opvolgers weten dan waar ze aan toe zijn en kunnen dan eventueel andere professionele oorden opzoeken (Aronoff, 2003; Lambrecht & Lievens, 2006). In deze fase is het belangrijk dat er een duidelijke uittredingsdatum wordt vastgelegd in overleg met de overdrager. De overdrager weet dan wat hem te wachten staat en kan zich voorbereiden op een machtswissel. Op het moment dat zowel de leiding als de eigendom zijn overgedragen, dient de overnemer goed te worden opgevolgd. De overnemer mag niet aan zijn lot overgelaten worden maar moet aan- en bijgestuurd worden door enkele personen die verbonden zijn met het bedrijf (Bjuggren & Sund, 2005; Christensen, 1954). De overdrager neemt bij de werkelijke overdracht een nieuwe rol aan, namelijk de rol van adviseur op verzoek (Lambrecht & Lievens, 2006). Bij de overdracht van macht kunnen vier soorten ondernemers onderscheiden worden op basis van de wijze waarop zij het bedrijf verlaten: monarchen, generaals, ambassadeurs en gouverneurs (Sonnenfeld, 1998). De aanpak van de monarchen en generaals kunnen tot opvolgingsconflicten leiden (Dekker, 2013).

Monarchen zijn leidinggevend en die niet willen vertrekken. Ze beschouwen zichzelf als onvervangbaar; alleen een ernstige ziekte of interne bedrijfsopstand kan hen dwingen om het bedrijf vlak vóór hun dood te verlaten. Monarchen creëren een organisatie die hun vertrek niet kan overleven. Ze flirten met het idee van opvolging maar willen hier nooit verder op ingaan (Lambrecht & Lievens, 2006; Sonnenfeld, 1998). Ook generaals willen het bedrijf niet vrijwillig verlaten. Ze zijn erop gebrand om de leiderspositie terug in te nemen en hopen hierdoor op falen van de opvolger. Terugkerende generaals hopen lang genoeg te kunnen blijven, zodat ze het bedrijf en zichzelf naar grotere glorie kunnen voeren. Generaals zijn zeer gevoelig voor de beschadiging van hun ego en identiteit. Na overdacht missen ze de macht, het prestige, en de aandacht (Lambrecht & Lievens, 2006; Sonnenfeld, 1998).

Ambassadeurs zijn bereid hun plaats af te staan op voorwaarde dat ze nog actief betrokken blijven bij het bedrijf als adviseur. Ambassadeurs geven advies aan de opvolger wanneer er om gevraagd wordt. Ze zijn vaak nog actief in de Raad van Bestuur voor de stabiliteit en continuïteit van het bedrijf. De ambassadeurs willen een nieuw tijdperk van het leven ingaan, waarin ze van het leven kunnen genieten en persoonlijke interesses kunnen nastreven. Ze kunnen een ondersteunde rol bieden, omdat ze jaren aan de weg van de opvolging hebben getimmerd (Lambrecht & Lievens, 2006). Tot slot nemen de gouverneurs vervroegd afscheid van het bedrijf. Ze storten zich meteen op iets nieuws en gaan nieuwe uitdagingen en taken niet uit de weg. Dit doen ze om het gebrek aan productieve arbeid bij het pensioen tegen te gaan (Dekker, 2013; Lambrecht & Lievens, 2006).

1.1 De opvolgingsmogelijkheden

De familie beschikt over een aantal keuzes inzake de opvolging binnen het familiebedrijf. Indien reeds beslissingen genomen zijn over het verloop van de opvolging wordt meestal gekozen voor¹: familiale opvolging, de verkoop van het bedrijf aan derden, het behoud van familiale controle met een professionele manager, de verkoop van het bedrijf aan een ander familielid, of de stopzetting van de onderneming (Voordeckers & Van Gils, 2003).



Figuur 2: Opvolgingsalternatieven gebaseerd op Lievens (2006)

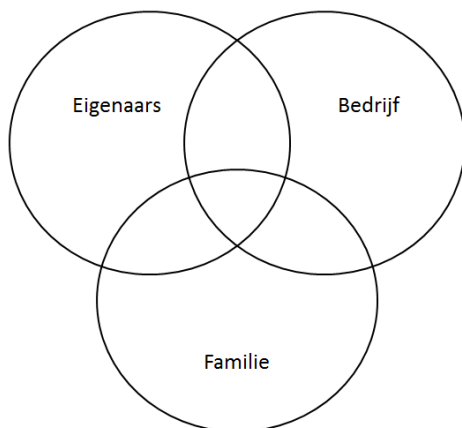
¹ De opgesomde opvolgingsalternatieven staan gerangschikt in volgorde van belangrijkheid.

Lievens (2006) onderscheidt drie opvolgingsalternatieven die nader besproken zullen worden (zie Figuur 2). Het eerste opvolgingsalternatief is de familiale opvolging, dat slechts zinvol is indien:

- De familie over geschikte kandidaat-opvolger(s) beschikt die het familiebedrijf werkelijk willen overnemen.
- De familie zich hiervoor wil engageren; ze moeten het bedrijf zelf willen voortzetten.
- De familie eenzelfde eigenaarsvisie deelt.
- De gekozen strategie familiale opvolging mogelijk maakt.

Familiale opvolging kan gebeuren door eigen kinderen of door het bedrijf te verkopen aan een ander familielid (Voordeckers & Van Gils, 2003). Het plannen van de familiale opvolging is nuttig als voorbereiding op het noodscenario bij overlijden, arbeidsongeschiktheid, stoppen met werken van de overdrager, of echtscheiding (Lievens, 2006). Tijdige planning van familiale opvolging is nuttig en cruciaal om de sterke punten van het familiebedrijf te behouden. Deze sterke punten zijn: betrokkenheid, toewijding, loyaliteit, specifieke kennis, specialismen, flexibiliteit, langetermijngerichtheid, en stabiliteit (BDO, 2005). Familiebedrijven genieten hierdoor enkele voordelen: aanpassingsvermogen, continuïteit, interne cohesie, en goede verbindingen met externen (Miller & Le Breton-Miller, 2003).

Familiale opvolging kan echter problemen met zich meebrengen, zeker wanneer er meerdere kinderen zijn binnen het gezin. Ten eerste kan dit leiden tot procesconflicten; bijvoorbeeld een onenigheid tussen de groepsleden zoals de verdeling van taken en verantwoordelijkheden (Jehn & Bendersky, 2003). Ten tweede zijn er bestuursconflicten. Het driecirkel model van Gersick et al. (1997) kan dit nader toelichten (zie Figuur 3).



Figuur 3: Het driecirkelmodel gebaseerd op Gersick et al. (1997)

De cirkels vertegenwoordigen de familie, de eigenaars, en de managers (of het bedrijf). De betrokken partijen kunnen zowel één, twee, of zelfs drie van de rollen of cirkels op zich nemen. Dit kan problemen met zich meebrengen indien er een verschil is in belangen tussen de betrokken partijen. Zo kan er bijvoorbeeld een belangenverschil zijn tussen: een familiale eigenaar die participeert in het management om de gezondheid van het bedrijf te garanderen en een familiale eigenaar die leeft van dividenduitkeringen en uit is op kapitaalwinsten (Miller & Le Breton-Miller, 2003). Een derde probleem is het gebrek aan professioneel management. De nabestaanden kunnen aangeworven worden op basis van verwantschap zonder de nodige competenties voor de job te

beschikken. Het bedrijf kan een gebrek hebben aan 'objectieve' bestuurders die handelen in het belang van het bedrijf (versus het familiebelang). Tot slot kunnen leiders buitensporig gedrag vertonen omwille van hun familiestatus en onafhankelijkheid (Leach, Ball, & Duncan, 2002).

De fundamentele voorwaarde voor een succesvolle opvolging is een familiale consensus over een gedeelde strategie, een duidelijke gemeenschappelijke visie, en een bedrijfscultuur gebaseerd op waarden. Vele families slagen er niet in om hierover een open gesprek aan te vatten. De gouden regel is afspraken maken. Een precieze timing van de machtsoverdracht kan helpen om rust te brengen. Ook geeft de timing of de planning een kans om zich stap voor stap voor te bereiden en het uitstelgedrag zo te vermijden. De rol van de overdrager moet duidelijk gecommuniceerd worden om bovenstaande conflicten of problemen te vermijden. Een adequate communicatie rond de opvolging is noodzakelijk (Dekker, 2013; Deloitte, 2014).

Het tweede opvolgingsalternatief is de verkoop van het bedrijf aan derden. Dit is een zeer gevoelig onderwerp voor de familiale ondernemers, aangezien zij niet alleen financieel maar ook emotioneel geïnvesteerd hebben in het familiebedrijf. Nauwe banden met het personeel en de vrees dat de positieve eigenschappen en de cultuur van het familiebedrijf aangetast zullen worden, staat de verkoop soms in de weg. Dit kan leiden tot relationele-, emotionele-, of affectieve conflicten; er is oneinigheid tussen de betrokken partijen over bijvoorbeeld het verschil in normen en waarden (Jehn & Bendersky, 2003). Nochtans is verkopen soms de enige optie, zeker indien familiale opvolging onmogelijk is door het gebrek aan (bekwame) opvolgers (Van de Kimmenade, 2003).

Familiale controle vormt het derde opvolgingsalternatief en doet zich voor als familiale opvolging niet mogelijk is en/of de familie het familiebedrijf niet wil verkopen. Familiale opvolging is niet in elk bedrijf mogelijk door onder andere de afwezigheid van een familiale kandidaat met de vereiste competenties om de veeleisende CEO-functie op te nemen, de afwezigheid van een enkele familiale kandidaat die klaar is voor de overname, de afwezigheid van het verlangen naar een familiale kandidaat, de aanwezigheid van meerdere familiale kandidaten, de nood aan professionalisering, en het verlangen om het bedrijf te behouden ook al kan de oprichter zelf niet meer aan het hoofd staan (Budge, 2013). Als dit zo is, kan het familiebedrijf zich beroepen op een externe of interimmanager. Indien de familie opteert voor een externe manager, kan ze de controle over het familiebedrijf behouden. De externe manager kan de groei van het familiebedrijf bevorderen door nieuwe ideeën aan te brengen en professionalisme te stimuleren. Deze methode is enkel succesvol indien er een groot wederzijds vertrouwen is tussen beide partijen. Als het vertrouwen van de familie niet groot genoeg is, kan dit leiden tot taakconflicten; de familie blijft zich bemoeien waardoor er onenigheid is over de inhoud en uitkomsten van een uitgevoerde taak (Jehn & Bendersky, 2003). Als de familie opteert voor een interimmanager, wordt het bedrijf overgenomen totdat de familiale opvolgers volledig klaargestoomd zijn voor de overname. Deze managers fungeren als monitors of mentors en kunnen hun eigen ervaring en kijk op het familiebedrijf overbrengen (Lievens, 2006).

1.1.1 Familiale opvolging

De voorkeur van de FB gaat altijd eerst uit naar een familiale opvolger; een familielid die de dagelijkse leiding van het FB overneemt (Lambrecht & Naudts, 2007). Zeker wanneer de impliciete kennis van het FB van essentieel belang is. Impliciete kennis is de gespecialiseerde kennis die moeilijk verhandelbaar en imiteerbaar is en meestal aanwezig is bij de stichter/leider van het FB (Cabrera-Suarez et al., 2001). Bij FB die binnen een tijdspanne van tien jaar de dagelijkse leiding zullen

overdragen, zal 28,4% opteren voor een lid van de eigenaarsfamilie. 3% van de gevallen opteert voor een werknemer van de onderneming, 11,4% kiest een derde die niet werkzaam is in het bedrijf, en 57,2% weet nog niet wie de toekomstige leidinggevende wordt (Lambrecht & Naudts, 2007).

In deze thesis zal de focus liggen op de familiale opvolging. Hier zal dieper ingegaan worden op de vertrouwensrelatie tussen de overdrager en opvolger die invloed heeft op het plannen van de opvolging. Familiale opvolging kan gebeuren door eigen kinderen of door het bedrijf te verkopen aan een ander familielid (Voordeckers & Van Gils, 2003). De opvolger is familiaal indien hij of zij lid is van de familie en een familiale band heeft met de overdrager. Het gaat over individuen die verbonden zijn door afstamming (bloedverwanten) of zijn aangetrouwd (Steier, 2001). Afstammelingen komen voor in verschillende generaties. Afstammelingen van de eerste graad zijn de kinderen van de overdrager. Afstammelingen van de tweede graad zijn de kleinkinderen of de broers en zussen van de overdrager. Afstammelingen van de derde graad zijn de neefjes of nichtjes van de overdrager. Indien sprake is van meerdere families in het FB kan het zijn dat er hierdoor geen band aanwezig is tussen de overdrager en overnemer, maar wel nog kan worden gesproken van familiale opvolging. Familiale opvolging is een zeer ruim begrip (Poza, 2010).

In het kader van de Familiebedrijven Barometer 2006 stelde het instituut voor het familiebedrijf de vraag waarom ondernemers kiezen voor familiale opvolging. Lievens (2006) bespreekt deze motieven. Deze motieven worden weergegeven in Tabel 2.

Tabel 2: Familiebedrijven Barometer 2006, motieven voor familiale opvolging (Lievens, 2006)

Een kans geven aan de kinderen	51%
De kinderen in staat stellen geld te verdienen	34%
In het algemeen belang	29%
Financiële zekerheid bieden aan de familie	23%
De familiale traditie voortzetten	21%
De eigen pensionering mogelijk maken	13%
Bescherming van loyale personeelsleden	10%
De familie samenhouden	6%

Het belangrijkste motief (51%) dat wordt aangehaald, is om een kans te geven aan de kinderen. De kinderen krijgen de mogelijkheid om zich op autonome wijze te ontplooiën. De kinderen of toekomstige ondernemers worden door familiale opvolging in staat gesteld om zelf geld te verdienen. Andere redenen voor familiale opvolging zijn het algemeen belang, de financiële zekerheid voor de familie, en de voortzetting van de familiale traditie. In dit onderzoek kiest slechts 6% voor familiale opvolging om de familie samen te houden (Lievens, 2006).

1.1.2 Voor- en nadelen van familiale opvolging

Familiale opvolging brengt een aantal voordelen met zich mee. Deze voordelen zijn niet aanwezig indien het bedrijf overgenomen zou worden door een externe of niet-familiale CEO. Familiebedrijven hebben veel ervaring. Deze ervaring komt tot uitdrukking in de vaardigheden die nodig zijn voor het leveren van goederen en diensten. De ervaring draagt eveneens bij aan de reputatie van het familiebedrijf. Bij familiale opvolging wordt deze ervaring overgedragen van de huidige CEO naar de toekomstige familiale CEO. Bij familieleden en opvolgers wordt deze ervaring al overgedragen op zeer vroege leeftijd, omdat ze reeds op vroege leeftijd betrokken worden in het reilen en zeilen

binnen het bedrijf. De familieleden verwerven zo een uitzonderlijke product- en marktkennis en bij overname wordt het goed uitgebouwde netwerk met leveranciers, distributeurs, en klanten mee overgedragen. Het kennisvoordeel blijft binnen de familie en leidt tot een ander voordeel, namelijk dat de reputatie van het bedrijf behouden kan worden (Lievens, 2016a).

Een ander groot voordeel is het interpersoonlijke vertrouwen tussen de familieleden en de huidige en toekomstige CEO. Vertrouwen staat centraal in relaties tussen de familieleden. Deze relaties zijn een cruciaal element voor FB. De huidige CEO vertrouwt sterk op de familiale opvolger én familieleden. Ze hebben een langdurige vertrouwensrelatie met elkaar en vertrouwen elkaar zelfs blindelings (Lievens, 2016a).

Poza (2010) toont echter aan dat er ook nadelen verbonden kunnen zijn aan familiale opvolging. De opvolger kan onder zware druk staan van zijn ouders en leeft in de schaduw van de oprichter. De moeder of vader kunnen uit het bedrijf gestapt zijn, maar wel nog steeds aanwezig zijn binnen het bedrijf. Ze oefenen hierdoor grote invloed uit op de familiale opvolger waardoor deze zijn eigen ideeën niet kan uitwerken en zelf niet alle beslissingen kan nemen. Vervolgens kan de opvolger ook druk ervaren van zijn omgeving. Werknemers vragen zich af of de opvolger over de juiste capaciteiten beschikt om alles in goede banen te leiden. De opvolger zal zich steeds aan iedereen moeten bewijzen.

2 Vertrouwen

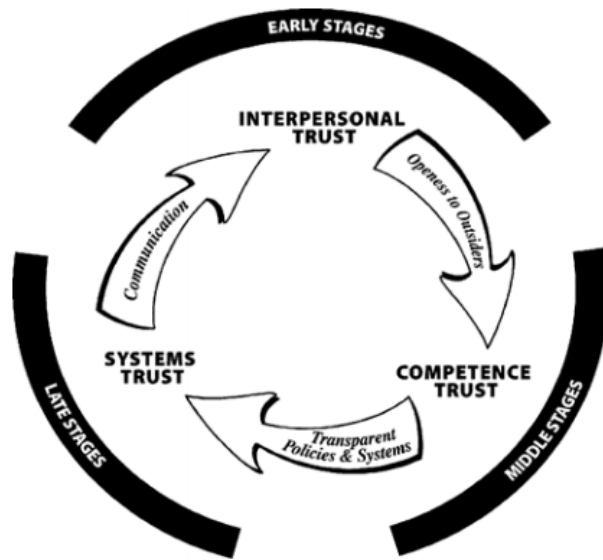
Vertrouwen is een argument dat ingebouwd kan worden in het plannings- en opvolgingsproces binnen familiebedrijven. Binnen het proces van de opvolgingsplanning in familiebedrijven is goede communicatie een cruciale factor. De informatiedoorstroming kan vergemakkelijkt worden door open, eerlijke, en consistente communicatie tussen de familieleden. Communicatie versus vertrouwen werkt in twee richtingen. Een van de voorwaarden voor effectieve communicatie is vertrouwen én open, eerlijke, en consistente communicatie tussen de familieleden draagt bij tot het behouden en versterken van vertrouwen (Collingwood, 2015; Sundaramurthy, 2008).

2.1 Het concept vertrouwen

Vertrouwen is dynamisch en wordt opgebouwd doorheen de tijd. Binnen de professionele relaties kunnen drie types van vertrouwen worden onderscheiden. 'Deterrence-based trust' of 'vertrouwen gebaseerd op afschrikking' is afhankelijk van het gedrag en het risico van een sanctie dat hierop volgt, indien mensen niet doen wat ze zeggen dat ze zouden doen. Bij 'calculus-based trust' of 'vertrouwen gebaseerd op berekeningen' (type 1) is het vertrouwen gebaseerd op een berekening. De kosten en voordelen van het creëren en behouden van een relatie worden afgewogen tegen die van het verbreken van de relatie. 'Knowledge-based trust' of 'vertrouwen gebaseerd op kennis' (type 2) komt voor wanneer individuen genoeg informatie of feedback hebben van elkaar. Zo kunnen ze elkaar begrijpen en het gedrag van de andere persoon voorspellen. Tot slot is er sprake van 'identification-based trust' of 'vertrouwen gebaseerd op identificatie' (type 3). Dit type van vertrouwen komt voor wanneer de verschillende partijen steeds meer van elkaar leren en zo ook elkaars noden, prioriteiten, en voorkeuren beginnen te identificeren. Hierbij is het noodzakelijk dat alle partijen volledig meegaan in de verwachtingen en intenties van de andere partij. Weinig relaties bereiken dit laatste niveau (Lewicki & Bunker, 1996).

2.2 Interpersoonlijk vertrouwen

Vertrouwen is een cyclisch proces waaraan gewerkt moet worden. Families en individuen die in staat zijn een cultuur van wederzijds vertrouwen te behouden, houden vast aan drie basiselementen. Ten eerste zijn individuen betrouwbaar; ze doen wat ze zeggen dat ze zullen doen. Vervolgens tonen individuen gevoelens van intimiteit; ze zorgen voor elkaar en zijn graag bij elkaar. Tot slot zijn individuen eerlijk tegen elkaar; ze communiceren zeer direct en open en zijn bereid om zowel te luisteren naar als te praten met elkaar over moeilijke onderwerpen (Lansky, 2015).



Figuur 4: Sustaining cycle of trust (Sundaramurthy, 2008)

In het cyclisch proces wordt vertrouwen onderbouwd door drie vertrouwenselementen (zie Figuur 4), namelijk: het 'interpersoonlijk vertrouwen' of 'interpersonal trust', het 'competentie-of bekwaamheidsvertrouwen' of 'competence trust', en het 'systeem vertrouwen' of 'system trust'. In de vroege ontwikkelingsfase van het familiebedrijf wordt het bedrijf aanzien als een organisatie met hoog vertrouwen. In deze fase is het vertrouwen relationeel en interpersoonlijk (Corbetta & Salvato, 2004). Het interpersoonlijk vertrouwen tussen de familieleden is gebaseerd op verwantschap, familiariteit, gemeenschappelijkheid van persoonlijke kenmerken, het gezamenlijk verleden, en een lange periode van ervaring (Kets de Vries, 1993; Stewart, 2003). Deze gemeenschappelijkheden bevorderen de cognitieve en emotionele basis voor interpersoonlijk vertrouwen, namelijk het vertrouwen gebaseerd op kennis én identificatie. Het vertrouwen gebaseerd op kennis is gebaseerd op de voorspelbaarheid en betrouwbaarheid van elkaars acties. De individuen weten wat ze kunnen verwachten van elkaar door hun gezamenlijk verleden. Dit draagt bij aan het vertrouwen tussen elkaar, zelfs indien sprake is van wantrouwen. Elke partij weet op welke manier de andere wantrouwig zou kunnen zijn en kan hier op anticiperen. Gedeelde ervaringen en inzichten bouwen aan de emotionele band tussen beide partijen. Door de emotionele band kunnen beide partijen zich verplaatsen in elkaars wereld en kan er een gemeenschappelijke set van doelstellingen en normen geïdentificeerd worden (Lewicki & Bunker, 1996). De affectieve en cognitieve elementen van beide partijen komen samen en verwezenlijken zowel relationeel en interpersoonlijk vertrouwen als vertrouwen gebaseerd op identificatie (Rousseau et al., 1998). Het

kost veel tijd om interpersoonlijk vertrouwen op te bouwen tussen 'vreemden'. Hier gaat een langdurige periode van herhaalde interacties aan vooraf. Volgens Lewicki & Bunker (1996) bereiken weinig zakelijke relaties dit level van vertrouwen. Het unieke aan familiebedrijven is echter dat zij beginnen met dit diepe level van interpersoonlijk vertrouwen aangezien de partijen zich identificeren met elkaar door hun familiale band. Het gemeenschappelijk verleden, de gedeelde ervaringen, de identiteit, de rituelen, en de werkelijkheden dienen als kritisch bindingsmechanisme dat het interpersoonlijk vertrouwen bevordert (Gersick et al., 1997). Door dit diepe level van interpersoonlijk vertrouwen tussen de familieleden zijn laatstgenoemde bereid om kapitaal en andere bronnen bij te dragen aan het familiebedrijf. Families dienen als een belangrijke bron van kapitaal voor familiebedrijven wanneer kapitaalmarkten onderontwikkeld zijn of de toegang hiertoe beperkt is (James, 1999). Het interpersoonlijke vertrouwen tussen de familieleden binnen het familiebedrijf kan dus gezien worden als een competitief voordeel voor het familiebedrijf (Sundaramurthy, 2008).

Interpersoonlijk vertrouwen kan echter problemen opleveren tenzij andere vertrouwenselementen ontwikkeld worden als het familiebedrijf evolueert. Interpersoonlijk vertrouwen kan leiden tot blind vertrouwen en groepsdenken (Janis, 1982). Blind vertrouwen wordt in detail besproken in hoofdstuk I onder 1.3.2.2. Het FB blijft echter niet stilstaan in de ontwikkelingsfase maar groeit. Naarmate het familiebedrijf groeit, stijgt de complexiteit. Concurrentie en klanteneisen nemen toe en de aard van het bedrijf verandert (Ward, 1997). Het is aangewezen om een tweede vorm van vertrouwen te ontwikkelen om niet alleen de tekortkomingen van het interpersoonlijke vertrouwen te overwinnen maar ook om dit vertrouwen te vervolledigen. Het competentie- of bekwaamheidsvertrouwen dient ontwikkeld te worden. Dit is de overtuiging dat de betrokken personen zowel bereid als capabel zijn om acties uit te voeren waarvan gezegd is dat ze voltooid zouden worden, bijvoorbeeld het uitvoeren van bepaalde administratieve of financiële taken. De familieleden die niet betrokken zijn in het reilen en zeilen van het familiebedrijf moeten erop kunnen vertrouwen dat degene die dit wel zijn, bekwaam zijn om het familiebedrijf aan te passen aan omgevingsveranderingen. Dergelijk vertrouwen kan bevorderd worden wanneer het familiebedrijf open staat voor invloeden en expertise van buitenaf. De invloed van buitenaf doet zich voor in twee vormen, namelijk: door niet-familieleden te betrekken in de raad en door familieleden die in het bedrijf werken aan te moedigen om ervaring op te doen buiten het FB. De betrokken niet-familieleden of 'buitenstaanders' dienen als belangrijke vertrouwenskatalysatoren. Ze bouwen bruggen tussen broers en zussen, andere ondergeschikten, en tussen de baas (ouders) en ondergeschikten (kinderen) (Sundaramurthy, 2008). De buitenstaanders wijzen de familieleden op vertrouwensproblemen die een gevaar kunnen zijn voor het familiebedrijf, in het bijzonder wanneer de spanningen hoog zijn zoals bij de generatiewissel (LaChapelle & Barnes, 1998). Een tweede vorm van invloed van buitenaf is het aanmoedigen van familieleden om ervaring op te doen buiten het FB. De externe ervaring zal het individu helpen om zijn eigen technische- en leiderschapscompetenties te ontwikkelen, maar het kan ook het nodige perspectief en vertrouwen bieden dat nodig is om het familiebedrijf te begeleiden in de vooruitgang (Ward, 1987). Het externe succes en de ervaring die is opgedaan door de familiale werknemers voordat ze in het familiebedrijf toetreden, kan van cruciaal belang zijn in het opbouwen van de geloofwaardigheid in de bekwaamheid van het familiebedrijf (Moore & Barrett, 2002).

Het derde vertrouwenselement is het 'systeem vertrouwen' of 'system trust'. Dit is de overtuiging dat het bedrijf door blijft gaan, hoewel de individuen in het bedrijfsleven veranderen doorheen de tijd. Dit is van vitaal belang om de cyclus van vertrouwen te behouden (Luhmann, 1979). Het systeem vertrouwen is onpersoonlijk en heeft betrekking op het vertrouwen dat individuen plaatsen in

systemen en processen. Het kan dienen als een bron van vertrouwen voor een groot netwerk van individuen zoals actieve familieleden, stille partners, niet-familiale werknemers, en leveranciers. Als het familiebedrijf groeit, kan het interpersoonlijke vertrouwen niet behouden worden zonder het vertrouwen in het systeem dat de belangrijkste interpersoonlijke uitwisselingen regelt (Lane & Bachmann, 1998). Binnen de context van het familiebedrijf kunnen duidelijke en transparante regels de rollen, verantwoordelijkheden, en verwachtingen die actoren binnen het FB hebben verduidelijken. Dit verhoogt het vertrouwen in de werking van het familiebedrijf (Sundaramurthy, 2008). Zoals eerder besproken in hoofdstuk I onder 1.1.1 is het gevaar voor conflicten hoog in familiebedrijven door de overlappende systemen als het FB groeit en evolueert (Tagiuri & Davis, 1996). Hierbij is het volgens Ward (2004) belangrijk dat deze conflicten aangepakt worden voordat ze zich werkelijk voordoen en een probleem vormen. Vergoedingen, intrede in het familiebedrijf, en opvolging zijn allemaal beslissingen die aandacht nodig hebben voordat ze persoonlijk en emotioneel worden. Het opstellen van een duidelijk beleid kan de familie helpen om te ontdekken wat belangrijk is voor hun als familie en individu. Een duidelijk beleid helpt bij de integratie van de familiale waarden binnen duidelijke grenzen en bij de ontwikkeling van het vertrouwen in het familiebedrijf, zowel voor degene die actief zijn binnen als buiten het bedrijf. Dergelijke overeenkomsten kunnen ook centraal staan in het communiceren van de verlangens van de familie om het bedrijf binnen de familie te houden. Tegelijkertijd benadrukken deze overeenkomsten een verbintenis tot meritocratie (verdiensten) en niet nepotisme (vriendjespolitiek). Wat men met zijn aanleg doet is belangrijker dan andere factoren zoals afkomst, geslacht, enzovoort (Sundaramurthy, 2008). Transparante compensatie en een beleid om prestaties te beoordelen bieden ook mogelijkheden om te bouwen aan systeemvertrouwen (Poza, 2010). Ze verwijderen onduidelijkheid en bouwen mee aan het vertrouwen in het familiebedrijf. Onduidelijkheden in de rollen, verwachtingen, en verplichtingen binnen het bedrijf van familie- en niet-familieleden zijn bronnen van conflicten die de reeds bestaande interpersoonlijke vertrouwensniveaus kunnen verlagen (Harvey & Evans, 1994). Familiebedrijven kunnen genieten van de competitieve voordelen van een sterke vorm van betrouwbaarheid als zij het interpersoonlijke vertrouwen kunnen benutten dat naar voren komt in de vroege stadia in het familiebedrijf. Als de basis van vertrouwen echter niet wordt ondersteund door structuren en processen die het competentie en systeemvertrouwen bevorderen, dan is het onwaarschijnlijk dat het interpersoonlijk vertrouwen behouden kan worden op lange termijn. Het systeemvertrouwen kan dus worden verbeterd indien de familie een familiaal- en bedrijfsbeleid ontwikkelt dat transparant en consistent van toepassing is (Sundaramurthy, 2008).

De volledige vertrouwenscyclus is hierboven besproken en kan worden behouden door communicatie. Zoals eerder gezegd, verzwakt het interpersoonlijke vertrouwen naarmate meer generaties worden betrokken. Bij de generatiewissel kan het nieuwe leiderschap van het bedrijf een sterkere basis van vertrouwen ontwikkelen door hoge niveaus van open, eerlijke, en consistente communicatie (Ward, 2004). Zulke communicatie vergemakkelijkt de informatiedoorstroom tussen de partijen en de kennis van anderen die centraal is om het vertrouwen binnen de systemen voort te zetten (Das & Teng, 1998). Zulke interacties kunnen het systeemvertrouwen vertalen in een nieuwe generatie van interpersoonlijk vertrouwen op basis van een nieuwe graad van gedeelde overtuigingen tussen actieve en niet-actieve familieleden binnen het bedrijf (Habbershon & Astrachan, 1997). Sterke, effectieve, en formele communicatiestructuren spelen een belangrijke rol bij het ontwikkelen van gedeelde inzichten over het familiebedrijf tussen de nieuwkomers in de familie en mensen die niet actief betrokken zijn in het bedrijf. Sterke communicatie in en rond

groepen kan de gezamenlijke identiteit en het interpersoonlijk vertrouwen hernieuwen. Als familiebedrijven groeien, leiden hogere levels van kwalitatieve communicatie tot groter interpersoonlijk vertrouwen (Sundaramurthy, 2008).

Fundamenteel voor dit model zijn volgende waarden en overtuigingen (Sundaramurthy, 2008):

1. Vertrouwen is een multidimensionale ervaring met zowel gedrags- en emotionele aspecten. Deze aspecten dienen op continue basis gevoed te worden.
2. Vertrouwen is dynamisch.
3. De vertrouwenscyclus is cyclisch en hernieuwbaar. Eens de initiële cirkel rond is, blijven families de drie aspecten terug bezoeken of begint de cirkel van voor af aan.
4. Het behouden van vertrouwen is direct gelinkt aan het niveau van het bedrijf.
5. Vertrouwen kan niet toenemen zonder effect te hebben op het wantrouwen. Met als resultaat dat het managen van de vertrouwensniveaus binnen een familiebedrijf kan helpen tot het behouden van vertrouwen binnen de familie en tussen de betrokken individuen én tegelijkertijd het wantrouwen kan verminderen.

2.3 Vertrouwen binnen de familie

De familie speelt een hoofdrol in het familiebedrijf en behoudt de ultieme verantwoordelijkheid zodra een besluit de identiteit van het bedrijf raakt. Vertrouwen staat centraal in relaties tussen de familieleden en zorgt voor een succesvolle en plezierige samenwerking. Familieleden hebben een langdurige vertrouwensrelatie met elkaar, zijn loyaal, en vertrouwen elkaar zelfs blindelings (Bruel, Geerlings, & Hamel, 2008; Lievens, 2016a). Een hoge graad van vertrouwen kan echter leiden tot de behoefte van de familieleden om elkaar minder sterk te controleren en kan dus leiden tot een slechte opvolging van het bedrijf bij overname (Steier, 2001). Het is belangrijk om na te gaan hoe groot de vertrouwensband is tussen de familieleden door te kijken naar de mate waarin ze elkaar vertrouwen, respecteren, appreciëren, en om elkaar geven. Vervolgens kan onderzocht worden in welke mate deze vertrouwensband invloed heeft op het plannen van de opvolging.

2.4 De relatie tussen vertrouwen en de planning van de opvolging

In deze thesis wordt de variabele 'vertrouwen' binnen de context van het plannen van de opvolging onderzocht. Het is een belangrijke variabele binnen die context die tot nog toe maar weinig aandacht heeft gekregen. Het is cruciaal dat onderzoek wordt uitgevoerd naar deze variabele om bedrijven aan te tonen dat de variabele van belang kan zijn binnen het proces van het plannen van de opvolging. Het interpersoonlijke vertrouwen tussen de overdrager en de (eventueel nog niet gekozen) toekomstige opvolger(s) en het vertrouwen binnen de familie zal onder de loep genomen worden. Hoewel 57,2% van de familiebedrijven nog niet weet wie de toekomstige leidinggevende wordt, gaan we ervan uit dat de kinderen of andere familieleden het roer zullen overnemen, aangezien familiale opvolging de voorkeur geniet binnen familiebedrijven (Cabrera-Suarez et al., 2001; Lambrecht & Naudts, 2007). De literatuur toont aan dat sprake is van een groot interpersoonlijk vertrouwen tussen overdrager en opvolger en binnen de familie. De toekomstige opvolger heeft een goede band met de familie en wordt normaal gezien vanaf het begin betrokken bij het reilen en zeilen van het bedrijf. De toekomstige familiale opvolger is eigen met het bedrijf en men verwacht waarschijnlijk niet al te veel problemen bij de overname omdat deze persoon in het bezit is van de uitzonderlijke product- en marktkennis (Lievens, 2016a). Dit kan ervoor zorgen dat familiebedrijven (op voorhand) minder aandacht besteden aan het plannen van de opvolging of hier helemaal niet

mee bezig zijn. Door het grote interpersoonlijke vertrouwen bestaat eveneens de kans dat de overdrager en de familie de opvolger uit het oog verliezen omdat eerstgenoemden in de goede afloop geloven, het onderwerp te emotioneel vinden om te bespreken, en er waarschijnlijk op vertrouwen dat het allemaal wel in orde zal komen aangezien ze verwachten dat de opvolger in het bezit is van de juiste competenties. De familiebedrijven waarbinnen een grote vertrouwensband heerst, gaan er waarschijnlijk van uit dat de plannings- en opvolgingsproblematiek zichzelf wel oplost eens de opvolging zich voordoet. We verwachten dat de vertrouwensband wordt versterkt indien de toekomstige opvolger(s) in het bezit zijn van de juiste competenties en wanneer deze reeds ervaring heeft opgedaan door zich te bewijzen in een job buiten het familiebedrijf (Venter, Boshoff, & Maas, 2003). De overdrager en familie zijn hierdoor meer gerust in de voortzetting van de onderneming en ze acht het plannen van de opvolging dan niet als noodzakelijk. Deze thesis is van cruciaal belang om bedrijven in de goede richting te sturen bij het plannen van de opvolging, zeker indien dit proces wordt beïnvloed door een hoge mate van vertrouwen binnen het familiebedrijf. Door dit onderzoek kunnen we bedrijven informeren over het belang, de voordelen, en de gevaren van de vertrouwensrelatie binnen het familiebedrijf, de familie, de opvolger, en de overdrager. Eens de bedrijven op de hoogte zijn van het effect van de variabele 'vertrouwen' kunnen ze dit in rekening brengen. Hierdoor kan het plannen van de opvolging worden verbeterd en bestaat de kans dat bedrijven veel eerder beginnen aan het plannen van de opvolging, wat een positief effect zal hebben op de continuïteit van het FB.

We verwachten dus dat een hoge mate van vertrouwen tussen de overdrager en toekomstige opvolger nefast zal zijn voor het plannen van de opvolging binnen familiebedrijven. De eerste hypothese luidt als volgt:

*H₁: Een hoge mate van vertrouwen heeft een **negatief** effect op het plannen van de opvolging binnen familiebedrijven*

3 Factoren die inspelen op de relatie tussen vertrouwen en het plannen van de opvolging

Aangezien de rechtstreekse relatie tussen vertrouwen en het plannen van de opvolging beïnvloed kan worden door andere factoren, wordt in dit onderdeel het effect van de governance mechanismen en het effect van de generatie dat het management/de eigendom in handen heeft onder de loep genomen.

3.1 Governance van het familiebedrijf

Governancemechanismen kunnen worden ingebouwd om het opvolgingsproces vlotter te laten verlopen. Het betreft governance mechanismen van het familiebedrijf zoals de Raad van Bestuur en/of de Raad van Advies en governance mechanismen van de familie zoals een formele familievergadering, een familiaal forum of een familieraad, een familiecharter, en informele familiebijeenkomsten. Deze governance mechanismen spelen een sleutelrol in de beslissingen omtrent de planning van de opvolging.

3.1.1 De Raad van Bestuur (RvB) of Raad van Advies (RvA)

Een actieve RvB of RvA is levensbelangrijk in een onderneming. Een actieve RvB of RvA is een raad die op regelmatige basis samenkomt en verweekeld is in het richting geven aan de strategie (Sharma et al., 2000). De RvA is een alternatief voor de RvB. Kleinere ondernemingen kunnen opteren voor een goedwerkende RvA als governance-aanpak. Volgens de Code Buysse II heeft een RvA als voordeel dat de ondernemer over een klankbord beschikt, er meer aandacht wordt besteed aan de langetermijnvisie en de strategie van de onderneming, en de transparantie en de continuïteit van de besluitvorming wordt bevorderd. Door de RvA wordt een beter evenwicht nagestreefd tussen de belangen van de familie en het bedrijf (Lievens, 2016b).

Voor de raad is een belangrijke rol weggelegd inzake CEO-opvolging. De Raad kan namelijk een familiebedrijf helpen om haar toekomstvisie te bepalen en het opvolgingsproces te objectiveren. De handelswijze van de raad is bepalend voor het succes van de opvolger. De raad zal de opvolgingsopties onderzoeken en het opvolgingsproces begeleiden. Indien er sprake is van een strikte scheiding tussen eigendom en management (zoals bij grote bedrijven) beslist de CEO niet zelf over zijn opvolging. De CEO heeft geen invloed op zijn aanstelling en de duur hiervan. De aandeelhouders of de raad nemen in deze situatie vaak het initiatief voor CEO-opvolging (Hendriks et al., 2014; Lievens, 2006).

In KMO's en FB is vaak geen strikte scheiding tussen eigendom en management. De CEO bepaalt vaak zelf het tijdstip van zijn opvolging. Hij of zij maakt plaats voor een opvolger op het moment dat zijn of haar competenties niet meer toereikend zijn in de huidige onderneming. Het klinkt vanzelfsprekend, maar dat is het niet. Familiale CEO's zijn zeer gehecht aan hun bedrijf of 'baby' en hebben veel moeite met de overdracht van hun bevoegdheden (De Massis, Chua, & Chrisman, 2008).

Familiale CEO's zijn immers vaak de eigenaar van de onderneming. Inzake eigendom kan een opsplitsing gemaakt worden tussen een materiële en immateriële component. Materieel eigendom is het fysieke bezit. Bij psychologisch eigendom hoort een emotioneel gevoel. Bij psychologisch eigendom is het gevoel van eigendom onderdeel van hoe een persoon is en zich gedraagt. Een persoon kan zich (mede)eigenaar voelen zonder het werkelijk te zijn. Familiale CEO's behoren onder de categorie van materiële eigenaars en ontwikkelen ook een immateriële component; ze voelen zich verbonden met de onderneming (De Massis et al., 2008; Pierce, Rubinfeld, & Morgan, 1991).

Het psychologisch eigendom dat een familiale CEO ontwikkelt kan ook iets disfunctioneel zijn. De familiale-CEO heeft moeite om controle en macht af te staan. Hij of zij wil de besluitvorming in het familiebedrijf niet decentraliseren. De familiale CEO is zeer verbonden met zijn bedrijf en identificeert zich hiermee. Daardoor is het moeilijk om iemand anders de leiding te geven en kan dit weerstand met zich mee brengen. Een raad kan helpen om het verloop van dit proces makkelijker te maken door de CEO/eigenaar te wijzen op het belang van de continuïteit van de onderneming en samen met hem een proactief opvolgingsplan uit te werken. Door dit plan kan de huidige CEO/eigenaar wennen aan het idee dat zijn vertrek er gaat aankomen en weet hij precies wanneer het tijd is om de leiding over te geven (De Massis et al., 2008; Pierce et al., 1991).

3.1.1.1 Taken van de raad

De meningen in de literatuur over het aantal rollen voor de raad zijn verdeeld (Van den Heuvel, Van Gils, & Voordeckers, 2006). In deze thesis wordt de aanpak gevolgd van Finkelstein & Hambrick (1996) en Van den Heuvel et al. (2006). Hier wordt namelijk ingegaan op twee soorten rollen die de raad speelt in kleine en middelgrote familiebedrijven, namelijk de controle- en servicerol. Deze rollen kunnen worden ingedeeld in een intern of extern perspectief. De controlerol benadrukt het externe perspectief en wordt gedomineerd door de agency theorie. De servicerol benadrukt het interne perspectief en is gebaseerd op meerdere theoretische perspectieven zoals de 'resource dependency' theorie en de 'resource-based view' (Bammens, Voordeckers, & Van Gils, 2011; Van den Heuvel et al., 2006).

3.1.1.1.1 De controlerol

De controlerol vindt haar oorsprong in de agency-theorie (Fama & Jensen, 1983). De agency-theorie stelt dat mensen enkel handelen vanuit zelfbelang. De opdrachtgever dient het gedrag van de aangestelde agent nauwlettend te controleren, zodat de agent in het belang van de opdrachtgever handelt. Een voorbeeld van een agent-opdrachtgeverrelatie is het belangenconflict tussen de manager en de eigenaar van een bedrijf. De familiale aandeelhouders of eigenaars zijn de opdrachtgevers en de manager is de agent. De manager is aangesteld om de objectieven van de familiale aandeelhouders te realiseren. De familie zal motivatie- en controlemechanismen (zoals een RvB of RvA) inbouwen om te voorkomen dat de manager enkel in zijn eigenbelang zal handelen. Volgens de agency-theorie moet de raad het opportunistisch gedrag reduceren (Bammens et al., 2011).

In het onderzoek van Van den Heuvel et al. (2006) werden de specifieke controlerollen van de raad bevraagd. Deze rollen zijn afkomstig van de rollen van de raad zoals ontwikkeld in de algemene literatuur. Volgende controlerollen zijn afgeleid van de agency theorie: het evalueren of controleren van de prestaties van het management, het behandelen van directe opvolgingsproblemen, het maximaliseren van aandeelhouderswaarde, het bepalen van het salaris of de compensatie van het management, het selecteren van nieuwe managers, en het bepalen van de verantwoordelijkheden van het management. Volgens CEO's kan binnen de controlerol vooral het regisseren van de opvolging en het evalueren van de management prestaties worden verbeterd.

De agency- en stewardship-theorie hebben een tegengestelde visie op de controlerol van de raad. Volgens de agency-theorie handelt een agent altijd vanuit zijn eigenbelang (individualisme). De raad moet hier nauwgezet het handelen van de CEO en het managementteam controleren. Volgens de stewardship-theorie levert pro-organisatiegedrag een groter nut op dan zelfverrijkend, opportunistisch gedrag. De agent handelt niet in eigenbelang maar in het belang van de organisatie (collectivisme). In de samenwerking tussen agent en principaal staat de kwaliteitsvolle relatie centraal en dit leidt tot het pro-organisatiegedrag en een sterk vertrouwen (Davis et al., 1997). De raad zou zich vanuit dit standpunt moeten bezig houden met de strategische zaken. De raad fungeert hier als een actieve en participerende raad, aangezien er bij deze theorie geen belangenconflicten zijn tussen de managers en eigenaars (Bammens et al., 2011).

3.1.1.1.2 De servicerol

Naast de controlerol heeft de raad ook een servicerol. De servicerol omvat het adviseren van het management, netwerken, lobbyen, en helpen opbouwen van de reputatie van het bedrijf (Hendriks et al., 2011). De servicerol is de belangrijkste rol in familiebedrijven. De servicerol bestaat uit verschillende subtaken: het leveren van bijkomende expertise bij het ontwikkelen van het ondernemingsbeleid, het opbouwen van een netwerk en een goede reputatie, en het spelen van een bemiddelende rol bij familiale conflicten (Van den Heuvel et al., 2006).

In het onderzoek van Van den Heuvel et al. (2006) worden de specifieke servicerollen van de raad bevraagd. Deze rollen zijn afkomstig van de rollen van de raad zoals ontwikkeld in de algemene literatuur. Het perspectief van de resource dependency theorie en het strategische leiderschapsperspectief vormen de basis van vijf taken, namelijk: het opbouwen van de organisatorische reputatie, het adviseren van het management, het zorgen voor toegang tot extra bronnen (of resources), het formuleren en goedkeuren van de organisatorische strategie, en het netwerken en het onderhouden van relaties. De servicerol kan volgens CEO's worden verbeterd door te bouwen aan de organisatorische reputatie en door het verstrekken van strategisch advies (Van den Heuvel et al., 2006).

3.1.1.1.3 Belang van de rollen

De raad speelt door zijn controle- en servicerol een cruciale rol in het begeleiden en plannen van de opvolging zowel voor, tijdens, als na de opvolging. De raad volgt door zijn controlerol het plannings- en opvolgingsproces op de voet en kan ingrijpen waar nodig. Voor het proces kan de raad de huidige bedrijfsleider wijzen op het feit dat het einde in zicht is en dat hij stil aan moet beginnen aan het plannen van de bedrijfsoverdracht. Vervolgens kan de raad de bedrijfsleider helpen bij de keuze van de opvolger. De raad is een objectief orgaan dat het proces analyseert op een bepaalde afstand van de familie. De raad is niet persoonlijk betrokken en kan daardoor sneller bepaalde zaken zoals de emoties van de bedrijfsleider opmerken én controleren die een negatief effect hebben op het plannen van de opvolging. De taak van de raad eindigt echter niet bij de overdracht. De raad kan zelfs na de overdracht zijn hulp aanbieden aan de opvolger door deze te adviseren en bij te staan in de leiding over het familiebedrijf. Dit is onderdeel van de servicerol van de raad (Sharma et al., 2000).

We verwachten dat een actieve raad zelfs kan helpen bij het plannings- en opvolgingsproces dat mis gaat door te veel vertrouwen. De raad zou een goed zicht moeten hebben op de vertrouwensband tussen de overdrager en toekomstige opvolger en kan/moet ingrijpen indien de band tussen beide partijen te ver gaat en ertoe leidt dat de objectiviteit van de overdrager verloren gaat. We verwachten dus dat een actieve raad van bestuur een positief effect heeft op de negatieve relatie tussen vertrouwen en het plannen van de opvolging. De tweede hypothese luidt als volgt:

*H₂: De actieve RvB of RvA modereert **positief** de negatieve relatie tussen vertrouwen en het plannen van de opvolging*

3.1.1.2 De onafhankelijkheid en samenstelling van de raad

Een onafhankelijke RvB kan in familiebedrijven bestaan uit: enkel interne bestuurders, enkel externe bestuurders, of zowel interne als externe bestuurders. Interne bestuurders vertegenwoordigen de belangen van het management en zijn loyaler aan de CEO dan externe bestuurders. Externe bestuurders zijn niet afhankelijk van de CEO wat betreft hun job en zijn beter in staat de CEO uit te dagen voor en over strategische zaken (Fama & Jensen, 1983). Daardoor worden externe bestuurders over het algemeen beschouwd als onafhankelijk van het management en het aantal externe bestuurders kan gebruikt worden als een indicator van raadonafhankelijkheid (Chen, 2007).

De RvA bestaat zowel uit interne als externe leden. Code Buysse II schrijft voor om op het interne vlak naast de bedrijfsleider ook de voornaamste aandeelhouders te betrekken bij de vaste kern van de RvA. Kandidaat-opvolgers als verantwoordelijke medewerkers kunnen echter ad hoc deelnemen aan de vergaderingen wanneer opvolgingsvraagstukken worden besproken. De externe leden binnen de RvA fungeren als adviseurs. Ze maken geen deel uit van het management en zijn in geen geval controlerende aandeelhouder. Het is aanbevolen om ten minste twee externe leden op te nemen in de RvA. De externe leden binnen de RvA kunnen helpen om het opvolgingsproces te objectiveren. Ze moeten bereid zijn hun ervaringen en inzichten te delen. Ze moeten eveneens in staat zijn om het beleid te evalueren en bij te sturen. Hierbij moeten ze altijd het belang van de onderneming centraal stellen. De externe leden moeten hun eigen beroepsachtergrond kunnen overstijgen en moeten empathie hebben voor de bedrijfsleiding. Van externe adviseurs wordt eveneens verwacht dat ze onafhankelijk zijn. Ze mogen geen externe opdrachten van de onderneming aanvaarden en ze mogen geen belang hebben in een concurrerend bedrijf. Indien wel sprake is van een belangenconflict dient de adviseur dit te melden aan de RvA. De code schrijft voor dat de RvA minimaal vier keer per jaar samenkomt (Lievens, 2016b).

Iets meer dan 50% van de Vlaamse familiebedrijven heeft een raad bestaande uit drie leden. Eén derde van de bestuurders blijkt een vrouw te zijn. Dit is zo om aan de wettelijke verplichtingen te voldoen. Of de bestuurder van het vrouwelijke geslacht werkelijk participeert, kan in vraag gesteld worden. De bedrijfsleider zetelt in 91,9% van de familiebedrijven in de raad én is in 77,3% van de bedrijven tevens voorzitter van de RvB. Comités komen slechts in 3,6% van de bedrijven voor.

Familiale bestuurders domineren de raad; respectievelijk 85,2% van alle bestuurders zijn familiale bestuurders. Externe bestuurders zijn ondervertegenwoordigd. Slechts 5,42% van alle bestuurders zijn externe bestuurders. Slechts in 15,9% van de raden van bestuur zetelt een externe bestuurder. Bijna de helft van de externe bestuurders is bedrijfsleider (36%) of manager van een ander bedrijf (10,7%). De externe bestuurders worden meestal aangesteld voor een periode van drie (19%) of zes jaar (55%) (Voordeckers & Van Gils, 2003).

Een onafhankelijke raad reflecteert in welke mate de bestuurders niet beïnvloed worden door de CEO. Een raad die meer onafhankelijk is van de CEO is beter in staat om zijn controlerol uit te voeren (Fama & Jensen, 1983). Bestuurders die mogelijks beïnvloed worden door de CEO door persoonlijke, professionele, en/of economische relaties kunnen minder effectief zijn in het monitoren van het management (Chen, 2007). De onafhankelijkheid van de raad wordt gemeten aan de hand van het aantal externe bestuurders, aangezien zij gebruikt worden als een indicator van raadonafhankelijkheid (Chen, 2007). Hoe onafhankelijker de raad, hoe effectiever zijn rol in het begeleiden en het plannen van de opvolging. De externe bestuurders zijn objectief en zouden een goed zicht moeten hebben op de vertrouwensband tussen de overdrager en de toekomstige

opvolger. De bestuurders zouden een proces dat mis gaat door te veel vertrouwen perfect kunnen opmerken en ze kunnen de familieleden wijzen op de vertrouwensproblemen die een gevaar kunnen zijn voor het familiebedrijf, in het bijzonder wanneer de spanningen hoog zijn zoals bij de generatiewissel (LaChapelle & Barnes, 1998; Van den Heuvel et al., 2006). We verwachten dus een positiever effect op de negatieve relatie tussen vertrouwen en het plannen van de opvolging naarmate de raad meer onafhankelijk is. De derde hypothese luidt als volgt:

H₃: Hoe onafhankelijker de raad, hoe positiever het effect op de negatieve relatie tussen vertrouwen en het plannen van de opvolging

3.2 Governance van de familie

De governance moet zich niet enkel spreiden over het familiebedrijf met een actieve RvB of RvA, maar ook de familie zelf heeft hier nood aan. Processen en mechanismen die de familiale waarden en harmonie intact houden en mogelijk versterken, zijn een noodzaak voor de familie (Neubauer & Lank, 1998). De familiale governancemechanismen stimuleren open communicatie en sociale interactie tussen familieleden. Hierdoor kunnen een gezamenlijke visie en gemeenschappelijke waarden en normen worden ontwikkeld. Volgens Neubauer & Lank (1998) en Poza (2010) voorkomt dit dat familiale conflicten in het bedrijf worden uitgevochten, die de goede werking van het familiebedrijf kunnen ondermijnen.

Familiale governancemechanismen zijn nuttig voor zowel familieleden als het werkklimaat voor de niet-familiale werknemers en managers (Suess, 2014). Afhankelijk van de eigendomsconcentratie, de generatie die actief is in het familiebedrijf, en de levenscyclus van het bedrijf kunnen de familiale governancemechanismen ingedeeld worden van informeel (informele familiebijeenkomsten), en minst formeel (familievergadering) tot zeer formeel (familieforum, familieraad) (Hendriks et al., 2011; Neubauer & Lank, 1998). Niet alle familiale governancemechanismen dienen echter aanwezig te zijn binnen het familiebedrijf, aangezien dit voor sommige bedrijven niet nodig is. Het is bijvoorbeeld niet nodig om een familieforum of familiaal charter te ontwikkelen binnen zeer kleine familiebedrijven waar de communicatie tussen de familieleden zeer vlot en dagdagelijks verloopt. Voor ondernemingen waar de bedrijfsfamilie relatief groot in omvang is of waar de familiale invloed op het bedrijf zeer complex dreigt te worden indien er geen verdere maatregelen worden genomen naar de toekomst, biedt het familiaal charter of het oprichten van een familieforum een uitweg. Dit valt onder het deugdelijk bestuur van de familie (Family mind, 2015).

3.2.1 De formele familievergadering, een familiaal forum of een familieraad

De minst formele vorm van de familiale governancemechanismen is de familievergadering. Dit komt vooral voor in eerste-generatie- familiebedrijven. De ondernemer, partner, en kinderen discussiëren hier over familie- en bedrijfszaken. Tijdens deze vergaderingen wordt de basis gelegd voor de familiecultuur en de familiale waarden. Vanaf de tweede of derde generatie is het aangewezen om een formeel familieforum te installeren, want de nood aan overleg en discussie tussen de familietakken neemt toe. De familievergaderingen worden aangevuld door een formeler familieforum dat hoofzakelijk bedoeld is voor familiale aandeelhouders. In dit formeel familieforum zijn zowel actieve als passieve familieleden (uit de verschillende generaties of takken) vertegenwoordigd. Dit forum is een discussieplatform en staat in voor de communicatie tussen het bedrijf en de familie. Het familieforum heeft als belangrijkste bevoegdheden: het regelen van eigendomskwesaties, het bewaken van de relatie familie-familiebedrijf, en het bepalen van de

familiale waarden en missie. Het forum voorkomt familieconflicten en probeert deze op te lossen als ze opduiken. Dit forum biedt de nodige ondersteuning voor de opleiding van de volgende generatie (Hendriks et al., 2014). Het familieforum en de familievergadering zijn uitstekende mechanismen om de familiale eenheid en harmonie te bewaren (Sundaramurthy, 2008).

Het familieforum moet communiceren met de RvB en het management. Tussen het familieforum en de RvB verloopt de communicatie bij voorkeur rechtstreeks via de voorzitters van beide organen. Rechtstreekse communicatie tussen de voorzitters zorgt ervoor dat de familie met één stem spreekt. Duidelijke afspraken worden hierrond vastgelegd. Het draagt bij tot het onderlinge vertrouwen omdat het voorkomt dat individuele leden onderling hun persoonlijke mening over belangrijke kwesties ventileren. De communicatie wordt versterkt als de voorzitter van het familieforum ook in de RvB zetelt, of indien de voorzitter van de RvB de vergaderingen van het familieforum bijwoont (Eckrich & McClure, 2012). De communicatie tussen het familieforum en de CEO of het management is een delicatesse. Het management mag niet het gevoel krijgen dat het familieforum zich rechtstreeks met het bedrijf bemoeit. Ze communiceren best enkel via de voorzitter van het forum en de CEO (Hendriks et al., 2014).

Als de familie zeer groot is (vanaf 20 tot 25 familieleden), kan ze opteren voor delegatie aangezien het organiseren van een familieforum met alle familieleden moeilijk haalbaar is. De verkozen vertegenwoordigers uit de verschillende familietakken komen samen in een familieraad. Zowel het familieforum als de familieraad helpen bij het uitwerken van spelregels van de familie met betrekking tot het bedrijf. Deze regels kunnen vervolgens formeel vastgelegd worden in een familiecharter (Hendriks et al., 2011; Lievens, 2004; Poza, 2010).

3.2.2 Een familiecharter

In het familiaal charter worden alle afspraken van de familie met betrekking tot het familiebedrijf neergeschreven. Op voorhand dienen duidelijke afspraken gemaakt te worden om potentiële conflicten tussen familieleden tot een goed einde te brengen. Het charter is de grondwet van de familie. Hierin worden alle regels, normen, waarden en doelstellingen met betrekking tot het familiebedrijf én de rechten en plichten van de familieleden opgenomen. Het charter biedt oplossingen voor conflicten die zich kunnen voordoen, zoals de eigendom en de leiding van het familiebedrijf en (relationele) conflicten met betrekking tot de waarden van de familie en het familiebedrijf. Onder relationele conflicten worden persoonlijkheidsverschillen of het verschil in normen en waarden verstaan (Jehn & Bendersky, 2003). Dit charter is juridisch niet altijd afdwingbaar te formuleren. Het draait vooral om de vertrouwelijke afspraken over de vorm (Deloitte, 2014). Slechts 6,7% van de FB heeft een familiaal charter omdat het hebben ervan samen hangt met de grootte van het FB. Het hebben van een familiecharter zal een meerwaarde bieden vanaf het moment dat meerdere familietakken betrokken zijn in de organisatie, ofwel indien er binnen één familietak meerdere generaties actief zijn (Lievens, 2006; Voordeckers & Van Gils, 2003).

3.2.3 Informele familiebijeenkomsten

De (informele) familiebijeenkomsten en de familieraad spelen een belangrijke rol in het bevorderen van de eenheid binnen de familie. De (informele) familiebijeenkomst fungeert als het centrale overlegorgaan binnen de familie voor alle bedrijfsgerelateerde zaken. De bijeenkomst vormt een platform voor familieactiviteiten, het geven van informatie, en het overdragen van kennis. Elk familielid (zelfs de levenspartner) is vrij om hieraan deel te nemen. Via deze bijeenkomsten kunnen de persoonlijke banden en sociale contacten op informele wijze worden verstevigd en onderhouden dwars door de familietakken heel (Bruel et al., 2008).

3.2.4 Belang van de familiale governance mechanismen

Elk mechanisme legt een basis voor de familiecultuur en de familiale waarden. Door deze mechanismen wordt binnen de familie gecommuniceerd door te overleggen en zelfs te discussiëren met elkaar. Indien nodig kunnen zelfs afspraken worden neergeschreven die de spelregels vormen binnen de familie. Dit is noodzakelijk indien het bedrijf familiale conflicten wil aanpakken vooraleer deze escaleren binnen het familiebedrijf. De mechanismen bewaren dus de familiale eenheid en harmonie (Sundaramurthy, 2008). De mechanismen zijn eveneens handig bij het plannen van de opvolging. Ze maken het mogelijk om dit onderwerp openlijk binnen de familie te bespreken en aan te pakken. We verwachten dat de familiale governance mechanismen kunnen helpen bij het plannen van de opvolging door belangrijke onderwerpen en beslissingen aan te kaarten, elk familielid zijn mening te vragen en vervolgens hierover consensus te bereiken. Dit voorkomt dat bepaalde familieleden voorgetrokken worden op anderen, aangezien de familie ook inspraak heeft in het plannen van de opvolging. Indien deze mechanismen goed werken binnen het familiebedrijf verwachten we dat ze kunnen helpen bij het plannen van de opvolging dat mis gaat door te veel vertrouwen. Familieleden kunnen het proces opvolgen en kunnen ingrijpen wanneer het fout dreigt te lopen door bijvoorbeeld de overdreven of blindelingsse vertrouwensband tussen de overdrager en de toekomstige opvolger. We verwachten dus dat de familiale governance mechanismen een positief effect hebben op de negatieve relatie tussen vertrouwen en het plannen van de opvolging. De vierde hypothese luidt als volgt:

*H₄: Familiale governance mechanismen modereren **positief** de negatieve relatie tussen vertrouwen en het plannen van de opvolging*

3.3 Generatie

De relatie tussen ervaring en opvolgingsgeneratie verloopt exponentieel. Tijdens de opvolging van de eerste naar de tweede generatie zal de ervaring het meeste toenemen. Bij latere opvolgingen is deze toename in ervaring niet zo groot want hier wordt minder aan ervaring bijgewonnen in vergelijking met de eerste opvolging (Astrachan, Klein, & Smyrniotis, 2002). Volgens Kellermanns & Eddleston (2004) gebeuren de meest succesvolle opvolgingen tussen de oprichtende en de volgende generatie. De complexiteit stijgt naarmate de generatie toeneemt. Familiebedrijven zijn in de eerste generatie nog redelijk klein waardoor de opvolging minder complex is. De opvolging wordt echter complexer naarmate er meer opvolgingen zijn geweest. De opvolging zal dus naarmate de generatie stijgt meer planning vereisen door de complexiteit en bedrijven gaan meer plannen door de ervaring die ze hebben opgedaan doorheen de generaties (Sharma, Chrisman, & Chua, 2003). In latere generaties komen meer conflicten voor inzake familiale eigendomscontrole, planning van opvolging, enzovoort. Het kiezen van een opvolger zal moeilijker worden naarmate meer generaties betrokken zijn. Dit komt omdat de familiale band vermindert doordat steeds meer generaties worden betrokken

(Kellermanns & Eddleston, 2004). De vertrouwensband neemt af naarmate er meer generaties betrokken worden en is dus niet zo sterk als die binnen één familie of generatie, omdat sommige personen slechts verre familieleden zijn van elkaar. Door deze lage mate van vertrouwen en misschien zelf de aanwezigheid van wantrouwen zal de nood voor het plannen van de opvolging stijgen. We verwachten dus dat hoe hoger de generatie is, hoe positiever het effect zal zijn op het plannen van de opvolging en de generatie modereert positief de negatieve relatie tussen vertrouwen en het plannen van de opvolging. De vijfde hypothese luidt als volgt:

*H₅: De generatie van het FB modereert **positief** de negatieve relatie tussen vertrouwen en het plannen van de opvolging*

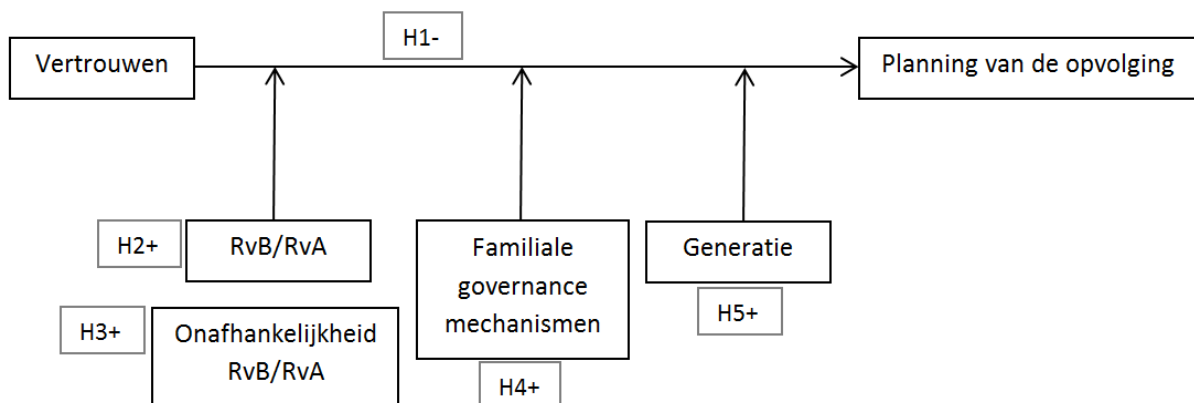
4 Overzicht van hypothesen

Uit de literatuurstudie zijn er vijf hypothesen naar voren gekomen die getoetst moeten worden. Een overzicht van deze hypothesen wordt weergegeven in Tabel 3.

Tabel 3: Overzicht van hypothesen

H_1	Een hoge mate van vertrouwen heeft een negatief effect op het plannen van de opvolging binnen familiebedrijven
H_2	De actieve RvB of RvA modereert positief de negatieve relatie tussen vertrouwen en het plannen van de opvolging
H_3	Hoe onafhankelijker de raad, hoe positiever het effect op de negatieve relatie tussen vertrouwen en het plannen van de opvolging
H_4	Familiale governance mechanismen modereren positief de negatieve relatie tussen vertrouwen en het plannen van de opvolging
H_5	De generatie van het FB modereert positief de negatieve relatie tussen vertrouwen en het plannen van de opvolging

Figuur 5 geeft een overzicht van de verschillende hypothesen en hoe hypothese twee tot en met vijf inwerken op de hoofdhypothese (hypothese 1). Doorheen het onderzoek wordt verwacht dat een hoge mate van vertrouwen een negatief effect zal hebben op het plannen van de opvolging binnen het familiebedrijf. Op deze negatieve relatie werken drie factoren in, namelijk: de aanwezigheid van een RvB of RvA, de aanwezigheid van familiale governance mechanismen, en de generatie waarin het FB zich bevindt. We verwachten dat de aanwezigheid van de RvB of RvA een positieve invloed heeft op de negatieve relatie tussen vertrouwen en het plannen van de opvolging. We verwachten dat de RvB kan helpen bij een opvolgingsproces dat mis gaat door te veel vertrouwen. Hierbij verwachten we ook dat hoe onafhankelijker de raad is, des te groter het positieve effect zal zijn op de negatieve relatie onder hypothese 1. Voor de tweede factor, namelijk de familiale governance mechanismen verwachten we ook een positieve invloed op de negatieve relatie onder hypothese 1. Familiale governance mechanismen bevorderen de communicatie binnen de familie en proberen conflicten op te lossen voordat deze zich voordoen. Tot slot zal de factor generatie ook een positief effect hebben op de negatieve relatie onder hypothese 1.



Figuur 5: Overzicht van de hypothesen

Hoofdstuk III: Empirisch onderzoek

1 Dataverzameling

Om een antwoord te kunnen bieden op de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen, werd een enquête opgesteld. In deze enquête werd onder meer gepeild naar algemene bedrijfskenmerken, kenmerken van de bedrijfsleider, de mate van vertrouwen, governance structuren, en het plannen van de opvolging (zie Bijlage 1). Deze enquête werd verstuurd naar een selectie van bedrijven, geselecteerd met behulp van gegevens uit de Bel-First databank. Deze selectie bevat actieve kleine en middelgrote ondernemingen (aantal werknemers < 250). Bedrijven uit de sectoren vastgoed en financiën werden uit de selectie geweerd, aangezien deze bedrijven een andere bedrijfsstructuur hebben. Daarnaast diende de CEO ouder te zijn dan 50 jaar, aangezien vermoedelijk jongere CEO's nog niet bezig zijn met het plannen van de opvolging. Uiteindelijk zijn 4600 bedrijven geselecteerd die worden uitgenodigd deel te nemen aan de enquête.

Aangezien slechts 33 enquêtes volledig werden ingevuld en de responsrate dus te laag is om degelijke empirische testen uit te voeren, werd door RCEF (Research Centre for Entrepreneurship and Family Firms) een bestaande dataset aangereikt. Deze dataset is gebaseerd op gegevens die verkregen werden met behulp van een schriftelijke en een online enquête. Beide enquêtes werden in 2015 verstuurd naar bedrijfsleiders ouder dan 50 jaar van 4100 micro, kleine, en middelgrote ondernemingen. De dataset omvat gegevens van 145 respondenten die zowel de schriftelijke als de online enquête hebben ingevuld. Wanneer wordt gefilterd op leeftijd CEO ≥ 50 en het aantal werknemers < 250 bevat de dataset gegevens over 131 bedrijven. Bedrijven worden geclassificeerd als een familiebedrijf indien meer dan 50% van de eigendom in handen is van de familie en/of één familie een beslissende invloed heeft op de strategie en/of een meerderheid of minstens twee familieleden in het management zitten en/of het bedrijf wordt beschouwd als een familiebedrijf (Chua et al., 1999). Wanneer bedrijven volgens de definitie van Chua et al. (1999) geclassificeerd worden als een familiebedrijf, bevat de dataset gegevens over 129 familiebedrijven. Na het verwijderen van de respondenten waarvoor ontbrekende waarden zijn, wordt uiteindelijk een dataset van 124 bedrijven bekomen waarop de empirische testen zullen worden toegepast.

Naast de gegevens vergaard via de enquête, bevat de dataset informatie over andere algemene karakteristieken van de bedrijven. Deze informatie is afkomstig van de bel-first database van Bureau van Dijk (bijvoorbeeld gegevens over de sector en de grootte van het bedrijf).

2 Definiëring van de variabelen

2.1 Afhankelijke variabele

Het plannen van de opvolging (PLANNEN) vormt de afhankelijke variabele van dit onderzoek. De variabele wordt gemeten aan de hand van een schaal ontwikkeld door Sharma et al. (2000) (zie Q26 in Bijlage 1), tevens beschikbaar in de aangereikte dataset). Aan de respondenten werd gevraagd om aan de hand van een vijfpuntschaal een antwoord te bieden op de twaalf vragen in bijlage (1 = nog niet mee bezig, 2 = eerste aanzet gegeven, 3 = volop mee bezig, 4 = in verre mate gevorderd, 5 = volledig voltooid). De respondenten voor wie de vraag niet van toepassing is, krijgen waarde nul toegewezen. De minimale score die behaald kan worden is 12 en de maximale score is 60. Deze score zal terug herleid worden naar een score op 5. Als het bedrijf een waarde van 12 scoort (of na herleiding 1), betekent dit dat het bedrijf helemaal nog niet bezig is met het plannen van de opvolging. Als de onderneming echter een waarde van 60 scoort (of na herleiding, 5), betekent dit dat alle stappen in het plannen van de opvolging voltooid zijn.

2.2 Onafhankelijke variabelen

Een aantal onafhankelijke variabelen zullen een invloed uitoefenen op de afhankelijke variabele 'het plannen van de opvolging'. In deze thesis worden vier onafhankelijke variabelen geanalyseerd: het vertrouwen, de RvB of RvA, de familiale governance mechanismen, en de generatie van het familiebedrijf. De onafhankelijke variabelen zijn reeds aangekaart bij de hypothesevorming, maar zullen in dit onderdeel in detail worden besproken.

2.2.1 Vertrouwen

De onafhankelijke variabele 'vertrouwen' wordt in eerste instantie gemeten aan de hand van een gecombineerde schaal uit de onderzoeken van Sharma et al. (2003) en Sharma et al. (2000) voor de vragen één tot en met vijf (zie Tabel 4), en uit het onderzoek van Venter, Boshoff, en Maas (2005) voor de vragen zes tot en met acht (zie Tabel 4). Tabel 4 weergeeft de acht stellingen die worden bevraagd aan de respondenten om te benaderen of er al dan niet een grote vertrouwensband heerst tussen de overdrager en de (waarschijnlijke) opvolger (VERTR_OO). De respondenten (hier de bedrijfsleiders) kunnen aangeven op een vijfpuntschaal in welke mate ze het eens zijn met de stellingen (helemaal niet akkoord = 1, helemaal akkoord = 5). Per stelling kan een minimale waarde van 1 of een maximale waarde van 5 worden behaald. Indien bedrijfsleiders met alle acht stellingen uit Tabel 4 helemaal akkoord gaan, kan een maximale score worden behaald van 40 (of na herleiding 5). Dit zou erop wijzen dat er een grote vertrouwensband heerst tussen de bedrijfsleider en de (waarschijnlijke) opvolger. Indien geen sprake is van een grote vertrouwensband tussen beide partijen kan de bedrijfsleider dit aangeven door op alle acht stellingen niet akkoord aan te vinken en zo een score van 8 (of na herleiding 1) te behalen. Hoe hoger de score, hoe groter de vertrouwensband tussen de overdrager en de (waarschijnlijke) opvolger.

Tabel 4: Vertrouwen tussen overdrager en (waarschijnlijke) opvolger gebaseerd op Sharma et al. (2003); Sharma et al. (2000); Venter et al. (2005)

Vertrouwen tussen overdrager en opvolger	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Neutraal	Akkoord	Niet akkoord
Ik heb veel vertrouwen in de capaciteiten van de persoon die de huidige bedrijfsleider (waarschijnlijk) zal opvolgen. (1)	0	0	0	0	0
Ik heb veel vertrouwen in de integriteit van de persoon die de huidige bedrijfsleider (waarschijnlijk) zal opvolgen. (2)	0	0	0	0	0
De persoon die de huidige bedrijfsleider (waarschijnlijk) zal opvolgen beschikt over het geschikte diploma. (3)	0	0	0	0	0
De persoon die de huidige bedrijfsleider (waarschijnlijk) zal opvolgen beschikt over relevante werkervaring. (4)	0	0	0	0	0
De persoon die de huidige bedrijfsleider (waarschijnlijk) zal opvolgen heeft vertrouwen in zijn capaciteiten om het bedrijf te leiden. (5)	0	0	0	0	0
De (waarschijnlijke) opvolger en de huidige bedrijfsleider hebben een goede band met elkaar. (6)	0	0	0	0	0
De (waarschijnlijke) opvolger en de huidige bedrijfsleider werken eerder samen dan dat we elkaars concurrenten zijn. (7)	0	0	0	0	0
De (waarschijnlijke) opvolger en de huidige bedrijfsleider delen informatie en inzichten met elkaar. (8)	0	0	0	0	0

Naast het vertrouwen tussen de overdrager en de potentiële opvolger, kan vertrouwen ook gemeten worden aan de hand van de vertrouwensband binnen de familie. De meting gebeurt aan de hand van een gecombineerde schaal uit het onderzoek van Venter et al. (2005) voor de vragen één tot en met vijf (zie Tabel 5), en uit het onderzoek van Morris & Williams (1997) voor de vragen zes tot en met negen. Tabel 5 weergeeft negen stellingen die worden bevraagd aan de respondenten om te benaderen of er al dan niet een grote vertrouwensband is binnen de familie (VERTR_FAM). Indien bedrijfsleiders met alle negen stellingen uit Tabel 5 helemaal akkoord gaan, kan een maximale score worden behaald van 45 (of na herleiding 5). Dit zou erop wijzen dat er een grote vertrouwensband heerst binnen de familie (VERTR_FAM). Indien er geen sprake is van een grote vertrouwensband binnen de familie, dan kan de bedrijfsleider dit aangeven door op alle negen stellingen niet akkoord

aan te vinken en zo een score van 9 (of na herleiding 1) te behalen. Hoe hoger de score, hoe groter de vertrouwensband binnen de familie.

Tabel 5: Vertrouwen binnen de familie gebaseerd op Morris & Williams (1997); Venter et al. (2005)

Vertrouwen binnen de familie	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Neutraal	Akkoord	Niet akkoord
Onze familieleden geven om elkaars welzijn. (1)	0	0	0	0	0
Onze familieleden vertrouwen elkaar. (2)	0	0	0	0	0
Onze familieleden respecteren elkaar. (3)	0	0	0	0	0
Er is een zeer open communicatie tussen de familieleden. (4)	0	0	0	0	0
Onze familieleden appreciëren elkaar. (5)	0	0	0	0	0
**De familieleden hebben eerder de neiging om een rol te spelen en zijn zichzelf niet. (6)	0	0	0	0	0
De familieleden zijn zeer behulpzaam ten opzichte van elkaar. (7)	0	0	0	0	0
De familieleden werken samen als een team. (8)	0	0	0	0	0
**Er doen zich regelmatig conflicten voor tussen de familieleden. (9)	0	0	0	0	0

** De scores voor deze stellingen zijn omgedraaid, aangezien deze stellingen niet de positieve band tussen de familieleden benadrukken.

2.2.2 De Raad van Bestuur of Raad van Advies

Om de tweede hypothese te toetsen, wordt gebruik gemaakt van de onafhankelijke variabele Raad van Bestuur of Raad van Advies (RVB_RVA). Voor de variabele RvB (RVB) en RvA (RVA) dient een dummy variabele te worden gecreëerd. Een dummyvariabele kan een waarde van nul of één hebben. De waarde nul betekent dat het effect niet aanwezig of niet van toepassing is en de waarde één betekent dat het effect wel van toepassing of aanwezig is (Stock & Watson, 2012). De respondenten krijgen de vraag 'Heeft het bedrijf een RvB?' en 'Heeft het bedrijf een RvA?'. Elke vraag heeft twee keuzemogelijkheden: ja en neen. De keuzemogelijkheid 'ja' krijgt waarde 1 indien er in het bedrijf een RvB en/of RvA aanwezig is en waarde 0 wanneer dit niet het geval is. Wanneer er sprake is van een RvB en/of RvA kunnen de taken binnen deze organen worden bevestigd.

Tabel 6 bevestigd de mate waarin het actieve bestuursorgaan bepaalde taken (12) uitvoert. Zo kunnen we nagaan in welke mate er sprake is van een actieve RvB/RvA (RVB_RVA). Achter elke taak kan een antwoord worden gegeven op een vijfpuntenschaal. De vijfpuntenschaal is gedefinieerd van zeer weinig (= 1) tot zeer veel (= 5). Per stelling kan een minimale waarde van 1 of een maximale waarde van 5 worden behaald. Indien de bedrijfsleider op alle 12 taken 'zeer veel' antwoordt, kan een maximale score worden behaald van 60 (of na herleiding 5). Dit zou erop wijzen dat er binnen het familiebedrijf een zeer actieve RvB/RvA aanwezig is. Indien er geen sprake is van een actieve RvB/RvA, dan kan de bedrijfsleider dit aangeven door alle stellingen te beantwoorden met 'zeer

weinig' en zo een minimale score van 12 (of na herleiding 1) te behalen. De respondenten voor wie de vraag niet van toepassing is, krijgen de waarde 0 toegewezen omdat het bedrijf geen RvB/RvA heeft. Het bestuursorgaan is er niet en kan dus ook geen van onderstaande taken uitvoeren.

Tabel 6: Taken van de RvB en/of RvA

Mate waarin het actieve bestuursorgaan deze taak uitvoert	Ze er weinig	Weinig	Neutraal	Veel	Ze er veel
Opbouwen van de bedrijfsreputatie. (1)	0	0	0	0	0
Recruteren nieuwe managers. (2)	0	0	0	0	0
Bepalen van het verloningsbeleid van het management. (3)	0	0	0	0	0
Evalueren en controleren van de prestaties van het management. (4)	0	0	0	0	0
Maximaliseren van de aandeelhouderswaarde. (5)	0	0	0	0	0
Formuleren en goedkeuren van bedrijfsstrategie. (6)	0	0	0	0	0
Plannen van de opvolging van de CEO. (7)	0	0	0	0	0
Problemen m.b.t. de opvolging rapporteren en oplossen. (8)	0	0	0	0	0
Zorgen voor toegang tot extra middelen (kapitaal, HR). (9)	0	0	0	0	0
Adviseren van het management. (10)	0	0	0	0	0
Bepalen van verantwoordelijkheden van het management. (11)	0	0	0	0	0
Netwerking en onderhouden van relaties. (12)	0	0	0	0	0

Om de derde hypothese te toetsen moeten we kijken naar het aantal leden in de RvB (RVB_AANTAL) en/of RvA (RVA_AANTAL). Vervolgens kijken we naar de samenstelling van de RvB, namelijk: het aantal familieleden (RVB_AANTAL_FAM), het aantal externe onafhankelijke bestuurders (RVB_AANTAL_EXTERN), en het aantal interne niet-familieleden (RVB_AANTAL_INTERN). We kijken ook naar de samenstelling van de RvA: het aantal familieleden (RVA_AANTAL_FAM), het aantal externe onafhankelijke bestuurders (RVA_AANTAL_EXTERN), en het aantal interne niet-familieleden (RVA_AANTAL_INTERN). Om de hypothese te toetsen, dient de outsider ratio, namelijk het aantal externen in de RvB of RvA te worden berekend. Dit gebeurt door voor de RVB (RVB_AANTAL_EXTERN) te delen door (RVB_AANTAL), wat de nieuwe variabele (OUTSIDER_RATIO_RVB) vormt. Voor de RVA wordt dezelfde werkwijze gevolgd en wordt de variabele (OUTSIDER_RATIO_RVA) gevormd.

2.2.3 De familiale governance mechanismen

De vierde hypothese kan worden getoetst door gebruik te maken van de onafhankelijke variabele 'familiale governance mechanismen'. Voor de variabele familieforum (FAMFORUM) en familiaal charter (FAMCHARTER) kan een minimale waarde van 0 en een maximale waarde van 1 worden behaald. De respondenten krijgen de vraag 'Heef het bedrijf een familieforum?' en 'Heeft het bedrijf een familiecharter ingesteld?'. Het antwoord 'neen' krijgt waarde 0, 'ja' krijgt waarde 1, en 'in oprichting' krijgt ook waarde 1. Hiervoor worden twee dummy variabelen gecreëerd, namelijk: (DUM_FF) en (DUM_FC).

Tabel 7 weergeeft negen items die besproken kunnen worden in het familieforum, familiaal charter en informele familiebijeenkomsten. Per mechanisme (FF_TOTAAL), (FC_TOTAAL), en (FB_TOTAAL) kan een maximale score van 9 worden behaald. De respondenten die geen enkel item bespreken en voor wie de vraag niet van toepassing is, krijgen de laagst mogelijk waarde toegewezen (= 0).

Tabel 7: Familiale governance mechanismen

Familiale governance mechanismen	Familieforum	Familiaal charter	Informele familiebijeenkomsten
Eigendom van het familiebedrijf. (1)	0	0	0
Leiding van het familiebedrijf. (2)	0	0	0
Het oplossen van familiale conflicten. (3)	0	0	0
Het behouden van familiale harmonie. (4)	0	0	0
Carrières in het familiebedrijf. (5)	0	0	0
Opleiding en training voor familieleden. (6)	0	0	0
Opvolging in het familiebedrijf. (7)	0	0	0
Governance van het familiebedrijf en de familie. (8)	0	0	0
De rol van niet-familieleden in het familiebedrijf. (9)	0	0	0

2.2.4 De generatie van het familiebedrijf

Om de vijfde hypothese te kunnen toetsen, wordt indien het bedrijf een familiebedrijf is, gevraagd welke generatie momenteel de eigendom en de leiding in handen heeft. Hiervoor zullen twee dummy variabelen aangemaakt worden: één voor de generatie in leiding en één voor de generatie in eigendom. De respondenten hebben de keuze uit vijf antwoordmogelijkheden: 1^{ste} generatie, 2^{de} generatie, 3^{de} generatie, 4^{de} generatie, en 5^{de} of een latere generatie. Het antwoord krijgt waarde 1 als de eigendom (DUM_FAM_EIG) en/of de leiding (DUM_FAM_LEID) van het bedrijf in handen is van de 2^{de} of een latere generatie en waarde 0 indien het in handen is van de 1^{ste} generatie.

2.3 Controlevariabelen

In de onderzoeken van Sharma et al. (2000) en Venter et al. (2003) komen een aantal controlevariabelen naar boven waarvan wordt verwacht dat ze een invloed kunnen hebben op de afhankelijke variabele 'het plannen van de opvolging'. In deze thesis worden drie controlevariabelen gehanteerd: de leeftijd van de respondent (hier de bedrijfsleider), de sector van de onderneming, en de grootte van de onderneming. De leeftijd van de bedrijfsleider (LEEFTIJD) wordt in de database bevraagd op een continue schaal. De respondent dient te antwoorden op de vraag: 'Leeftijd bedrijfsleider:'. Voor de controlevariabele sector van de onderneming dient een dummy variabele te worden gecreëerd. In deze thesis worden de sectoren onderverdeeld in: bouw (BOUW), diensten (DIENSTEN), handel-groothandel-detailhandel (HANDEL-GH-DH), industrie/productie (IND_PROD), transport en logistiek (TRANSP_LOG), of andere (ANDERE). Voor elke sector geldt dat deze waarde één krijgt als het bedrijf actief is in deze sector en waarde nul als het bedrijf niet actief is in deze sector. De eerste keuzemogelijkheid bouw (BOUW) krijgt bijvoorbeeld waarde één als het bedrijf actief is in de bouwsector en waarde nul indien dit niet het geval is. De laatste controlevariabele

grootte van de onderneming wordt bevraagd op een continue schaal door te vragen hoeveel werknemers (in voltijdse equivalenten) (WERKNEMERS) het bedrijf telt.

2.4 Overzicht van de variabelen

Tabel 8 geeft een overzicht van alle gebruikte variabelen.

Tabel 8: Overzicht variabelen

Afhankelijke variabele	Omschrijving	Verwacht teken	Hypothese
PLANNEN	Min = 1 (Nog niet bezig met het plannen van de opvolging) Max = 5 (Alle stappen in het plannen van de opvolging zijn voltooid)		H ₁ , H ₂ , H ₃ , H ₄ , H ₅
Onafhankelijke Variabelen	Omschrijving	Verwacht Teken	Hypothese
VERTR_OO	Min = 1 (Geen vertrouwensband tussen overdrager en opvolger) Max = 5 (Grote vertrouwensband tussen overdrager en opvolger)	-	H ₁
VERTR_FAM	Min = 1 (Geen vertrouwensband binnen de familie) Max = 5 (Grote vertrouwensband binnen de familie)	-	H ₁
RVB	1 = Het FB heeft een RvB 0 = Het FB heeft geen RvB	+	H ₂
RVA	1 = Het FB heeft een RvA 0 = Het FB heeft geen RvA	+	H ₂
RVB_RVA	Min = 1 (Het FB heeft geen actieve RvB of RvA) Max = 5 (Het FB heeft een zeer actieve RvB of RvA)	+	H ₂
OUTSIDER_RVB	Continu	+	H ₃
OUTSIDER_RVA	Continu	+	H ₃
DUM_FF	1 = FB heeft een familieforum of het familieforum is in oprichting 0 = FB heeft geen familieforum	+	H ₄
DUM_FC	1 = FB heeft een familiecharter of het familiecharter is in oprichting 0 = FB heeft geen familiecharter	+	H ₄
FF_TOTAAL	Min = 0 (Geen enkel van de 9 items wordt besproken in het familieforum) Max = 9 (Alle 9 items worden besproken in het familieforum)	+	H ₄
FC_TOTAAL	Min = 0 (Geen enkel van de 9 items wordt besproken in het familiecharter) Max = 9 (Alle 9 items worden besproken in het familiecharter)	+	H ₄
FB_TOTAAL	Min = 0 (Geen enkel van de 9 items wordt besproken bij de informele familiebijeenkomsten)	+	H ₄

	Max = 9 (Alle 9 items worden besproken bij de informele familiebijeenkomsten)		
DUM_FAM_EIG	1 = De eigendom van het FB is in handen van de 2 ^{de} of een latere generatie 0 = De eigendom van het FB is in handen van de 1 ^{ste} generatie	+	H ₅
DUM_FAM_LEID	1 = De leiding van het FB is in handen van de 2 ^{de} of een latere generatie 0 = De leiding van het FB is in handen van de 1 ^{ste} generatie	+	H ₅
Controle-variabelen	Omschrijving		
LEEFTIJD_BEDRIJFSLEIDER	De leeftijd van de respondent (hier de bedrijfsleider) wordt continu bevraagd		
BOUW	1 = Het FB is actief in de bouwsector 0 = Het FB is niet actief in de bouwsector		
DIENSTEN	1 = Het FB is actief in de dienstensector 0 = Het FB is niet actief in de dienstensector		
HANDEL_GH_DH	1 = Het FB is actief in de handel, groothandel of detailhandel 0 = Het FB is niet actief in de handel, groothandel of detailhandel		
IND_PROD	1 = Het FB is actief in de industrie of productie sector 0 = Het FB is niet actief in de industrie of productie sector		
TRANSP_LOG	1 = Het FB is actief in transportsector of logistiek 0 = Het FB is niet actief in de transportsector of logistiek		
ANDERE	1 = Het FB is niet actief in de bouw-, diensten-, handels-, industrie of productie-, of transportsector 0 = Het FB is actief in de bouw-, diensten-, handels-, industrie of productie-, of transportsector		
LOG_WERKNEMERS	Het aantal werknemers wordt bevraagd op een continue schaal. Voor de analyse wordt het logaritme genomen van de deze variabele.		

Hoofdstuk IV: Empirische resultaten

De resultaten zullen worden verwerkt met behulp van het statistisch softwareprogramma SPSS. Na het uitzuiveren van de dataset blijven 124 bedrijven over die voldoen aan de definitie van een familiebedrijf volgens Chua et al. (1999) (zie hoofdstuk III onder 1).

1 Beschrijvende statistieken

Tabel 9 geeft een overzicht van de beschrijvende statistieken per variabele.

De populatie kan aan de hand van de controlevariabelen worden ingedeeld in verschillende groepen, namelijk op basis van de leeftijd van de respondent (hier de bedrijfsleider), de sector van de onderneming, en de grootte van de onderneming aan de hand van het aantal tewerkgestelde werknemers in voltijdse equivalenten (Sharma et al., 2000; Venter et al., 2003). De leeftijd van de bedrijfsleiders ligt tussen 50 en 71 jaar. Bijna de helft van de bedrijfsleiders (46,8%) heeft een leeftijd tussen 56 en 60 jaar. 29,8% van de bedrijfsleider heeft een leeftijd tussen 61 en 65 jaar gevolgd door 16,1% van de bedrijfsleiders met een leeftijd tussen 66 en 70 jaar.

De sector van de onderneming werd nagegaan door de NACE-codes uit de database op te zoeken in Bel-First. De selectie werd handmatig ingedeeld en gecodeerd per sector. De meest voorkomende sector is de industrie- of productiesector, 31,7% van de bedrijven zijn hierin actief.

Het aantal werknemers bedraagt gemiddeld 19. Volgens de indeling van Vlaanderen.be (2016) komen er in de dataset vooral micro- en kleine ondernemingen voor. 55,3% heeft minder dan 10 werknemers en is dus een micro-onderneming, 35% heeft tussen de 10 en 50 werknemers en is dus een kleine onderneming, en 9,8% heeft tussen de 50 en 250 werknemers en is dus een middelgrote onderneming. De variabele is scheef verdeeld en de mediaan (1) is lager dan het gemiddelde (1,5), daarom zal net zoals in het onderzoek van Becker-Blease et al. (2010) het logaritme van deze variabele worden opgenomen in plaats van de oorspronkelijke variabele.

De afhankelijke variabele toont aan dat de mate waarin bedrijven bezig zijn met het plannen van de opvolging verdeeld is. 27,1% heeft een score tussen 0 en 1 en 24,6% heeft een score tussen 1 en 2. 14,4% heeft een score tussen 2 en 3, 15,3% een score tussen 3 en 4, en 18,6% een score tussen 4 en 5.

De onafhankelijke variabelen tonen aan dat er sprake is van een hoge mate van vertrouwen tussen zowel de overdrager en opvolger als binnen de familie. 64,2% van de bedrijven heeft een RvB en 5,7% een RvA. Indien er een raad aanwezig is, zien we dat deze raad actief is met een gemiddelde score van 3 op 5. De familiale governance mechanismen zijn nuttig om bepaalde onderwerpen te bespreken. Dit gebeurt bij de bedrijven in de steekproef vooral volgens de informele familiebijeenkomsten. Tot slot toont zowel de dummyvariabele voor de generatie in leiding als eigendom aan dat ongeveer 50% van de bedrijven in leiding en eigendom zijn van de eerste generatie en de andere 50% is in handen van de tweede of een latere generatie. De tweede en latere generaties worden samengenomen omdat de relatie tussen ervaring en opvolgingsgeneratie exponentieel verloopt. Tijdens de opvolging van de eerste naar de tweede generatie zal de ervaring het meeste toenemen. Bij latere opvolgingen is deze toename in ervaring niet zo groot want hier wordt minder aan ervaring bijgewonnen in vergelijking met de eerste opvolging (Astrachan et al., 2002).

Tabel 9: Beschrijvende statistieken

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaard deviatie
Controlevariabelen					
• Leeftijd bedrijfsleider	124	50	71	60,77	4,41
• Dummy bouwsector	118	0	1	0,13	0,33
• Dummy handel_gh_dh	118	0	1	0,18	0,38
• Dummy industrie_productie	118	0	1	0,31	0,47
• Dummy diensten	118	0	1	0,17	0,38
• Dummy transport_logistiek	118	0	1	0,10	0,30
• Dummy andere sector	117	0	1	0,11	0,32
• Aantal werknemers	124	0,50	200	19,46	30,94
Afhankelijke variabele					
• Plannen van de opvolging	118	0	5	2,36	1,43
Onafhankelijke variabelen					
• Vertrouwen tussen overdrager en opvolger	110	0,63	5	3,87	0,90
• Vertrouwen binnen de familie	121	0,33	5	3,96	0,83
• Taken Raad van bestuur/Raad van Advies	72	1	4,83	3,01	0,86
• Familiale governance mechanismen					
○ Familieforum	9	3	9	6,89	2,32
○ Familiecharter	7	1	9	4,86	3,39
○ Informele familiebijeenkomsten	37	1	9	5,97	2,53
• Dummy generatie in eigendom	122	0	1	0,55	0,50
• Dummy generatie in leiding	119	0	1	0,56	0,50

2 Correlatietabel

De correlatie wordt nagegaan met behulp van de Pearson correlatiecoëfficiënt. De correlatie tussen de variabelen dient te worden getest om te zien of er sprake is van multicollineariteit. De waarde van de Pearson correlatiecoëfficiënt kan variëren van -1 tot 1. Indien de coëfficiënt +1 of -1 is, betekent dit dat er een lineair verband is tussen beide stochastische variabelen. De ene variabele kan volledig herleid worden uit de andere via een lineaire relatie. Indien de coëfficiënt gelijk is aan 0 betekent dit dat er geen lineaire samenhang is, maar er kan wel sprake zijn van een kwadratisch of ander verband. Multicollineariteit komt voor indien de onderlinge relaties tussen de variabelen te hoog zijn en daardoor geen goede schattingen verkregen kunnen worden. De multicollineariteit kan in SPSS gemeten worden door te kijken naar de waarden in de correlatietabel. Indien de correlatie een waarde heeft van 0,8 of hoger of -0,8 of lager, is er sprake van multicollineariteit en mogen de betrokken variabelen niet in eenzelfde model geplaatst worden (Stock & Watson, 2012).

De correlatie tabel is opgenomen onder Bijlage 2 en toont aan dat er sprake is van multicollineariteit tussen bepaalde variabelen. Deze variabelen worden in de tabel geel gemarkeerd. De variabele (OUTSIDER_RVA) heeft bij meerdere variabele een correlatie die lager is dan -0,8 of hoger is dan 0,8. Hier dienen we rekening mee te houden bij het opstellen van de modellen.

3 Regressiemodellen

We gaan regressiemodellen gebruiken om na te gaan of de onafhankelijke variabelen een positief of negatief effect hebben op de afhankelijke variabele. In deze thesis zal vanaf het derde model gebruik gemaakt worden van een moderator analyse, aangezien verschillende moderatoren inwerken op de relatie tussen vertrouwen (onafhankelijke variabele X) en het plannen van de opvolging (afhankelijke variabele Y).

3.1 Controlevariabelen

In het eerste model (zie Tabel 10) worden alleen de controlevariabelen opgenomen. De sectorvariabele is een dummy variabele waarbij de dummy (IND_PROD) wordt weggelaten. Dit betekent dat bijvoorbeeld de dummy (BOUW) de verandering in het plannen van de opvolging weergeeft voor degene die in de bouw werkt in vergelijking met iemand die in de industrie- of productiesector werkt. Het model toont aan dat zowel de leeftijd van de bedrijfsleider als het aantal werknemers een positief effect hebben op het plannen van de opvolging op een significantieniveau van 1%. Dus hoe ouder de bedrijfsleider en hoe groter het aantal werknemers, hoe meer het bedrijf bezig zal zijn met het plannen van de opvolging.

Tabel 10: Resultaten model 1

Model 1		
N = 112	B	Standaard afwijking
Constante	,703	,492
LFT_BEDRIJFSLEIDER	,553***	,162
LOG_WERKNEMERS	2,319***	,758
BOUW	-,458	,416
HANDEL_GH_DH	,035	,390
DIENSTEN	-,020	,383
TRANSP_LOG	-,502	,467
ANDERE	,012	,437

$$R^2 = 0,172$$

$$\text{Aangepaste } R^2 = 0,116$$

$$F = 3,076 \text{ model significant op } 1\%$$

(Indien de correlaties significant zijn wordt dit aangegeven op *1%, **5%, of *10% significantieniveau)**

De controlevariabelen worden vervolgens in elk model meegenomen omdat anders de resultaten van het onderzoek misschien minder accuraat zullen zijn. Dit wordt aangetoond door R^2 , aangezien deze hoger zal zijn wanneer de controlevariabelen worden opgenomen. R^2 is een deel van variabiliteit van (PLANNEN) dat wordt uitgelegd door de onafhankelijke variabele(n) X. R^2 geeft dus

informatie over de mate waarin een model de werkelijke data benadert. $R^2 = 0$ als bijvoorbeeld de controlevariabelen niets van de variabiliteit in (PLANNEN) verklaren en dus de voorspelde waarden niet overeenstemmen met de werkelijke waarden en $R^2 = 1$ als alle voorspelde waarden overeenstemmen met de werkelijke waarden (Stock & Watson, 2012).

3.2 Vertrouwen als onafhankelijke variabele

De eerste hypothese luidt als volgt: 'Een hoge mate van vertrouwen heeft een **negatief** effect op het plannen van de opvolging binnen familiebedrijven'. Deze wordt getoetst aan de hand van model 2a en 2b (zie Tabel 11). In model 2a wordt getoetst welk effect de onafhankelijke variabele 'vertrouwen tussen de overdrager en de opvolger' heeft op het plannen van de opvolging. In model 2b wordt getoetst welk effect de onafhankelijke variabele 'vertrouwen binnen de familie' heeft op het plannen van de opvolging.

Tabel 11: Resultaten model 2a en 2b

Model 2a			Model 2b		
N = 98	B	Standaard afwijking	N = 109	B	Standaard afwijking
Constante	-,733	,749	Constante	-,667	,802
VERTR_OO	,451***	,156	VERTR_FAM	,352**	,158
LFT_BEDRIJFSLEIDER	,497***	,170	LFT_BEDRIJFSLEIDER	,568***	,161
LOG_WERKNEMERS	1,734**	,798	LOG_WERKNEMERS	2,303***	,759
BOUW	-,157	,466	BOUW	-,482	,414
HANDEL_GH_DH	-,169	,402	HANDEL_GH_DH	-,074	,406
DIENSTEN	,016	,396	DIENSTEN	-,021	,379
TRANSP_LOG	-,392	,487	TRANSP_LOG	-,716	,471
ANDERE	,259	,473	ANDERE	-,016	,434

$R^2 = 0,239$

Aangepaste $R^2 = 0,171$

F = 3,501 model significant op 1%

(Indien de correlaties significant zijn wordt dit aangegeven op *1%, **5%, of *10% significantieniveau)**

$R^2 = 0,208$

Aangepaste $R^2 = 0,145$

F = 3,293 model significant op 1%

Model 2a in Tabel 11 toont aan dat het vertrouwen tussen de overdrager en de opvolger een significant effect heeft op het plannen van de opvolging en dit op een significantieniveau van 1%. Het vertrouwen zal dus een positief effect hebben op het plannen van de opvolging. Hoe groter het vertrouwen tussen de overdrager en opvolger binnen het familiebedrijf (wat positief beïnvloed wordt door de competenties van de (waarschijnlijke) opvolger), hoe meer de bedrijfsleider zal bezig zijn met het plannen van de opvolging. De controlevariabelen 'leeftijd van de bedrijfsleider' en 'het aantal werknemers' blijven in dit model ook significant.

Model 2b in Tabel 11 toont aan dat het vertrouwen binnen de familie een significant effect heeft op het plannen van de opvolging en dit op een significantieniveau van 5%. Het vertrouwen zal dus een positief effect hebben op het plannen van de opvolging. Hoe groter het vertrouwen binnen de familie, hoe meer het familiebedrijf of de bedrijfsleider zal bezig zijn met het plannen van de

opvolging. De controlevariabelen ‘leeftijd van de bedrijfsleider’ en ‘het aantal werknemers’ blijven in dit model ook significant.

3.3 De Raad van Bestuur of Raad van Advies als moderator

De tweede hypothese luidt als volgt: ‘De actieve RvB of RvA modereert **positief** de negatieve relatie tussen vertrouwen en het plannen van de opvolging’. Deze hypothese wordt getoetst aan de hand van model 3a en 3b (zie Tabel 12). In model 3a wordt getoetst welk effect de moderator RvB/RvA heeft op de relatie tussen het vertrouwen tussen de overdrager en opvolger en het plannen van de opvolging. In model 3b wordt getoetst welk effect de moderator RvB/RvA heeft op de relatie tussen het vertrouwen binnen de familie en het plannen van de opvolging.

Tabel 12: Resultaten model 3a en 3b

Model 3a			Model 3b		
N = 58	B	Standaard afwijking	N = 66	B	Standaard afwijking
Constante	-4,539	2,532	Constante	-4,365	3,576
VERTR_OO	1,055*	,643	VERTR_FAM	,821	,852
RVB_RVA	1,116	,721	RVB_RVA	1,238	,993
VERTR_OOxRVB_RVA	-,167	,183	VERTR_FAMxRVB_RVA	-,169	,244
LFT_BEDRIJFSLEIDER	,541***	,202	LFT_BEDRIJFSLEIDER	,576***	,195
LOG_WERKNEMERS	1,385	,956	LOG_WERKNEMERS	2,259***	,935
BOUW	,358	,578	BOUW	,205	,542
HANDEL_GH_DH	,246	,464	HANDEL_GH_DH	,583	,462
DIENSTEN	,136	,450	DIENSTEN	,146	,456
TRANSP_LOG	-,925	,760	TRANSP_LOG	-,977	,694
ANDERE	,392	,547	ANDERE	,409	,578

$$R^2 = 0,413$$

$$\text{Aangepaste } R^2 = 0,288$$

$$F = 3,304 \text{ model significant op } 1\%$$

$$R^2 = 0,368$$

$$\text{Aangepaste } R^2 = 0,254$$

$$F = 3,209 \text{ model significant op } 1\%$$

(Indien de correlaties significant zijn wordt dit aangegeven op ***1%, **5%, of *10% significantieniveau)

Model 3a in Tabel 12 toont aan dat de variabele ‘vertrouwen tussen de overdrager en de opvolger’ significant is op 10% en de controlevariabele ‘leeftijd bedrijfsleider’ op 1%. De andere variabelen zijn niet significant, maar als ze significant waren, dient onderstaande redenering gevolgd te worden. Wanneer de variabele (RVB_RVA) hoger is en de RvB/RvA dus actiever is, zal dit een positief effect hebben op het plannen van de opvolging. De interactievariabele toont aan dat naarmate de RvB/RvA actiever is en naarmate sprake is van meer vertrouwen tussen de overdrager en de opvolger, het plannen van de opvolging zal verhogen. Een actievare RvB/RvA zal dus de samenhang tussen het vertrouwen tussen de overdrager en de opvolger en het plannen van de opvolging verhogen. De variabelen zijn echter niet significant en kunnen dus geen uitspraak doen over de relatie met de afhankelijke variabele.

Het model 3b in Tabel 12 toont aan dat enkel twee controlevariabelen significant zijn op 1%. De andere variabelen zijn niet significant en kunnen dus geen uitspraak doen over de relatie met de afhankelijke variabele.

3.3.1 De onafhankelijke Raad van Bestuur of Raad van Advies als moderator

De derde hypothese luidt als volgt: 'Hoe onafhankelijker de raad, hoe positiever het effect op de negatieve relatie tussen vertrouwen en het plannen van de opvolging'. Deze hypothese zou getoetst worden aan de hand van model 3c en 3d (zie Tabel 13). In model 3c wordt getoetst welk effect de moderator RvB heeft op de relatie tussen het vertrouwen tussen de overdrager en opvolger en het plannen van de opvolging. In model 3d wordt getoetst welk effect de moderator RvB heeft op de relatie tussen het vertrouwen binnen de familie en het plannen van de opvolging. Voor beide modellen wordt gekeken naar de outsider ratio (= het aantal externen/het aantal leden van de RvB). De variabelen (RVB_RVA) en (VERTR_OOxRVB_RVA) worden niet betrokken in het regressiemodel 3c en de variabelen (RVB_RVA) en (VERTR_FAMxRVB_RVA) worden niet betrokken in het regressiemodel 3d omdat hun invloed op de gebruikte variabelen klein is. Ze zijn eveneens niet significant. Verder worden de variabelen (OUTSIDER_RATIO_RVA) en (VERTR_OOxOUTSIDER_RATIO_RVA) niet betrokken in model 3c en de variabelen (OUTSIDER_RATIO_RVA) en (VERTR_FAMxOUTSIDER_RATIO_RVA) worden niet betrokken in model 3d omdat de N dan veel te laag ligt, namelijk op 5.

Tabel 13: Resultaten model 3c en 3d

Model 3c			Model 3d		
N = 60	B	Standaard afwijking	N = 69	B	Standaard afwijking
Constante	-1,129	1,041	Constante	-,123	1,186
VERTR_OO	,432**	,216	VERTR_FAM	,114	,248
OUTSIDER_RVB	-7,436	7,968	OUTSIDER_RVB	-16,239**	7,274
VERTR_OO xOUTSIDER_RVB	1,778	2,065	VERTR_FAMx OUTSIDER_RVB	4,164**	1,918
LFT_BEDRIJFSLEIDER	,700***	,209	LFT_BEDRIJFSLEIDER	,664***	,202
LOG_WERKNEMERS	1,805*	1,002	LOG_WERKNEMERS	2,343***	,967
BOUW	,145	,609	BOUW	-,160	,530
HANDEL_GH_DH	,441	,485	HANDEL_GH_DH	1,082**	,498
DIENSTEN	,105	,454	DIENSTEN	,195	,449
TRANSP_LOG	-,410	,757	TRANSP_LOG	-,568	,690
ANDERE	,602	,551	ANDERE	,503	,526

$$R^2 = 0,372$$

$$\text{Aangepaste } R^2 = 0,244$$

$$F = 2,903 \text{ model significant op } 1\%$$

$$R^2 = 0,351$$

$$\text{Aangepaste } R^2 = 0,239$$

$$F = 3,134 \text{ model significant op } 1\%$$

(Indien de correlaties significant zijn wordt dit aangegeven op ***1%, **5%, of *10% significantieniveau)

Model 3c in Tabel 13 toont aan dat de variabele (VERTR_OO) en de twee controlevariabele significant zijn. Hoe hoger het vertrouwen tussen de overdrager en de opvolger, hoe meer de bedrijfsleider bezig zal zijn met het plannen van de opvolging. De overige variabelen zijn niet significant.

Model 3d in Tabel 13 toont aan dat vijf variabelen significant zijn, waarvan drie controlevariabelen. Het aantal externen in de RvB heeft een significant negatief effect op het plannen van de opvolging. Hoe meer externen, des te minder aandacht geschonken zal worden aan het plannen van de opvolging. De interactievariabele is ook significant en modereert de relatie tussen vertrouwen en plannen van de opvolging op positieve wijze. Dus hoe hoger het aantal externen in de RvB en hoe hoger het vertrouwen binnen de familie, des te meer men zal bezig zijn met het plannen van de opvolging.

3.4 Familiale governance mechanismen als moderator

De vierde hypothese luidt als volgt: ‘Familiale governance mechanismen modereren **positief** de negatieve relatie tussen vertrouwen en het plannen van de opvolging’. Deze wordt getoetst aan de hand van model 4a en 4b (zie Tabel 14). In model 4a wordt getoetst welk effect de familiale governance mechanismen hebben op de relatie tussen het vertrouwen tussen de overdrager en opvolger en het plannen van de opvolging. In model 4b wordt getoetst welk effect de familiale governance mechanismen hebben op de relatie tussen het vertrouwen binnen de familie en het plannen van de opvolging.

Tabel 14: Resultaten model 4a en 4b

Model 4a			Model 4b		
N = 93	B	Standaard afwijking	N = 102	B	Standaard afwijking
Constante	-,818	,827	Constante	-,286	,839
VERTR_OO	,364*	,191	VERTR_FAM	,168	,182
FF_TOTAAL	,058	,432	FF_TOTAAL	1,535*	,860
FC_TOTAAL	-,329	,928	FC_TOTAAL	-1,181	,896
FB_TOTAAL	,158	,179	FB_TOTAAL	,044	,203
VERTR_OOxFF_TOTAAL	,001	,110	VERTR_FAMxFF_TOTAAL	-,371*	,216
VERTR_OOxFC_TOTAAL	,102	,213	VERTR_FAMxFC_TOTAAL	,348	,220
VERTR_OOxFB_TOTAAL	-,004	,045	VERTR_FAMxFB_TOTAAL	,024	,051
LFT_BEDRIJFSLEIDER	,462**	,185	LFT_BEDRIJFSLEIDER	,538***	,165
LOG_WERKNEMERS	1,472*	,801	LOG_WERKNEMERS	1,696**	,746
BOUW	-,018	,488	BOUW	-,279	,411
HANDEL_GH_DH	,288	,418	HANDEL_GH_DH	,356	,407
DIENSTEN	,281	,412	DIENSTEN	,155	,392
TRANSP_LOG	-,085	,488	TRANSP_LOG	-,329	,458
ANDERE	,354	,548	ANDERE	,079	,483

$$R^2 = 0,343$$

$$\text{Aangepaste } R^2 = 0,225$$

$$F = 2,904 \text{ model significant op } 1\%$$

(Indien de correlaties significant zijn wordt dit aangegeven op ***1%, **5%, of *10% significantieniveau)

$$R^2 = 0,346$$

$$\text{Aangepaste } R^2 = 0,240$$

$$F = 3,283 \text{ model significant op } 1\%$$

Model 4a in Tabel 14 toont aan dat enkel de variabele ‘vertrouwen tussen overdrager en opvolger’ en de twee controlevariabelen significant zijn. De overige variabelen zijn niet significant.

Model 4b in Tabel 14 toont aan dat de variabele (FF_TOTAAL), de interactievariabele (VERTR_FAMxFF_TOTAAL), en de twee controlevariabelen significant zijn. Het hebben van een familieforum is effectief en heeft een positief effect op het plannen van de opvolging. De bijhorende interactievariabele modereert negatief de positieve niet significante relatie tussen het vertrouwen binnen de familie en de afhankelijke variabele. Voor de andere variabelen kan geen uitspraak gedaan worden over hun relatie met de afhankelijke variabele aangezien deze niet significant zijn.

3.5 Generatie als moderator

De vijfde hypothese luidt als volgt: 'De generatie van het FB modereert **positief** de negatieve relatie tussen vertrouwen en het plannen van de opvolging'. Deze wordt getoetst aan de hand van model 5a en 5b voor de generatie die de eigendom in handen heeft (zie Tabel 15) en model 5c en 5d voor de generatie die de leiding in handen heeft (zie Tabel 16). In model 5a wordt getoetst welk effect de generatie die de eigendom in handen heeft, heeft op de relatie tussen het vertrouwen tussen de overdrager en opvolger en het plannen van de opvolging. In model 5b wordt getoetst welk effect de generatie die de eigendom in handen heeft, heeft op de relatie tussen het vertrouwen binnen de familie en het plannen van de opvolging. In model 5c wordt getoetst welk effect de generatie die de leiding in handen heeft, heeft op de relatie tussen het vertrouwen tussen de overdrager en opvolger en het plannen van de opvolging. In model 5d wordt getoetst welk effect de generatie die de leiding in handen heeft, heeft op de relatie tussen het vertrouwen binnen de familie en het plannen van de opvolging.

Tabel 15: Resultaten model 5a en 5b

Model 5a			Model 5b		
N = 98	B	Standaard afwijking	N = 108	B	Standaard afwijking
Constante	-,915	1,139	Constante	-,101	1,006
VERTR_OO	,512*	,261	VERTR_FAM	,246	,215
DUM_FAM_EIG	,328	1,308	DUM_FAM_EIG	-1,382	1,364
VERTR_OOx	-,122	,325	VERTR_FAMx	,290	,342
DUM_FAM_EIG	-,122	,325	DUM_FAM_EIG	,290	,342
LFT_BEDRIJFSLEIDER	,511***	,174	LFT_BEDRIJFSLEIDER	,569***	,164
LOG_WERKNEMERS	1,804**	,815	LOG_WERKNEMERS	2,233***	,786
BOUW	-,222	,484	BOUW	-,440	,425
HANDEL_GH_DH	-,252	,437	HANDEL_GH_DH	-,149	,434
DIENSTEN	-,017	,404	DIENSTEN	-,072	,389
TRANSP_LOG	-,373	,493	TRANSP_LOG	-,732	,474
ANDERE	,228	,480	ANDERE	,071	,446

$R^2 = 0,243$

Aangepaste $R^2 = 0,156$

F = 2,788 model significant op 1%

$R^2 = 0,220$

Aangepaste $R^2 = 0,140$

F = 2,742 model significant op 1%

(Indien de correlaties significant zijn wordt dit aangegeven op ***1%, **5%, of *10% significantieniveau)

Model 5a in Tabel 15 toont aan dat drie variabelen significant zijn: de variabele (VERTR_OO) en de twee controlevariabelen. Ook hier zien we dat het vertrouwen tussen de overdrager en de opvolger een positief effect heeft op het plannen van de opvolging. De andere variabelen zijn niet significant. Model 5b in Tabel 15 toont aan dat enkel de twee controlevariabelen significant zijn. De overige variabelen zijn niet significant.

Tabel 16: Resultaten model 5c en 5d

Model 5c			Model 5d		
N = 97	B	Standaard afwijking	N = 106	B	Standaard afwijking
Constante	-,956	,984	Constante	-,307	1,055
VERTR_OO	,532**	,227	VERTR_FAM	,287	,229
DUM_FAM_LEID	,527	1,192	DUM_FAM_LEID	-,680	1,401
VERTR_OOx			VERTR_FAMx		
DUM_FAM_LEID	-,148	,299	DUM_FAM_LEID	,170	,351
LFT_BEDRIJFSLEIDER	,495***	,179	LFT_BEDRIJFSLEIDER	,541***	,171
LOG_WERKNEMERS	1,660**	,824	LOG_WERKNEMERS	2,096**	,827
BOUW	-,223	,477	BOUW	-,456	,438
HANDEL_GH_DH	-,240	,430	HANDEL_GH_DH	-,071	,432
DIENSTEN	-,020	,404	DIENSTEN	-,046	,401
TRANSP_LOG	-,410	,495	TRANSP_LOG	-,726	,481
ANDERE	,196	,484	ANDERE	,080	,467

$$R^2 = 0,239$$

$$\text{Aangepaste } R^2 = 0,151$$

$$F = 2,701 \text{ model significant op } 1\%$$

(Indien de correlaties significant zijn wordt dit aangeven op *1%, **5%, of *10% significantieniveau)**

$$R^2 = 0,202$$

$$\text{Aangepaste } R^2 = 0,118$$

$$F = 2,401 \text{ model significant op } 5\%$$

Model 5c in Tabel 16 toont aan dat drie variabelen significant zijn: de variabele (VERTR_OO) en de twee controlevariabelen. De rest van de variabelen is niet significant.

Model 5d in Tabel 16 toont aan dat enkel de twee controlevariabelen significant zijn. De overige variabelen zijn niet significant.

4 Discussie

De literatuur toont aan dat meerdere familiebedrijven falen omdat ze niet bezig zijn met het plannen van de opvolging (Parrish, 2009). De gegevens in Tabel 9 tonen aan dat de familiebedrijven gemiddeld 2,36 op 5 scoren voor het plannen van de opvolging. Dit toont aan dat de bedrijven in onze dataset er toch wel mee bezig zijn.

De eerste hypothese ‘Een hoge mate van vertrouwen heeft een **negatief** effect op het plannen van de opvolging binnen familiebedrijven’ wordt verworpen. Model 2a en 2b (zie Tabel 11) tonen aan dat zowel het vertrouwen tussen de overdrager en de opvolger (significant op 1%) als het vertrouwen binnen de familie (significant op 5%) een positief effect hebben op het plannen van de opvolging. Hoe hoger het vertrouwen, hoe meer het familiebedrijf of de bedrijfsleider zal bezig zijn met het plannen van de opvolging. Een mogelijk reden hiervoor kan zijn dat het hoge vertrouwen zorgt voor een succesvolle en plezierige samenwerking tussen de overdrager, opvolger en familieleden. Ze voelen zich op hun gemak bij elkaar en kunnen alle onderwerpen inclusief het plannen van de opvolging openlijk bespreken, waardoor ze misschien meer aandacht besteden aan dit onderwerp (Bruel et al., 2008). Het vertrouwen wordt sterker wanneer de toekomstige opvolger in het bezit is van de juiste competenties (Venter et al., 2003). Door zijn ervaring buiten het bedrijf weet de toekomstige opvolger misschien hoe hij bepaalde zaken zoals de opvolging moet aanpakken en kan hij zichzelf en de overdrager hierin sturen, waardoor het bedrijf misschien eerder begint met het plannen van de opvolging. Verder is het ook mogelijk dat we voor dit onderzoek toevallig een steekproef van bedrijven hadden die zich wel (in beperkte mate) bezig houden met het plannen van de opvolging terwijl dit bij een andere steekproef misschien niet het geval is.

De eerste moderator, de Raad van Bestuur en Raad van Advies toetst de tweede en derde hypothese in model 3a tot en met 3d (zie Tabel 12 en Tabel 13). In model 3a en 3b zijn enkel bepaalde controlevariabelen significant. Alle overige variabelen zijn niet significant. De tweede hypothese kan dus niet bevestigd worden. Het is tot nog toe niet duidelijk of een RvB of RvA kan helpen bij het plannen van de opvolging dat mis gaat door te veel vertrouwen. De gegevens tonen eveneens niet aan dat de taken van de RvB of RvA nuttig zijn voor het plannen van de opvolging of hier een positief effect op hebben. De literatuur toont aan dat te weinig bedrijven de RvB als extreem nuttig beschouwen. Een reden hiervoor kan zijn dat bij de familiale bedrijfsleiders de taken en potentiële toegevoegde waarde van een effectief functionerende RvB tot nog toe onbekend zijn (Voordeckers & Van Gils, 2003). Model 3c toont aan dat er een significante positieve relatie is tussen het vertrouwen tussen de overdrager en de opvolger en het plannen van de opvolging. Verder zijn de controlevariabelen ‘leeftijd bedrijfsleider’ en ‘werknemers’ nog significant. De overige variabelen zijn niet significant. Model 3d toont aan dat drie controlevariabelen en de outsider ratio en de interactievariabele (VERTR_FAMxOUTSIDER_RVB) significant zijn. De interactievariabele modereert de relatie tussen het vertrouwen binnen de familie en het plannen van de opvolging op positieve wijze. De relatie zelf is echter niet significant. Opmerkelijk hierbij is dat de significante outsidersratio aantoont dat wanneer er meer externen in de RvB zitten, er minder gepland zal worden. Dit spreekt onze verwachtingen uit de literatuur tegen, aangezien we verwachten dat een RvB met meer externen een betere grip zou hebben op het plannen van de opvolging (LaChapelle & Barnes, 1998; Van den Heuvel et al., 2006). Een mogelijke verklaring hiervoor kan het beperkt aantal raden van bestuur zijn met externe bestuurders. In onze dataset hebben slechts tien bedrijven externe leden in de RvB, deze zijn dus ondervertegenwoordigd in onze dataset. De literatuur toont aan dat externe

bestuurders in het algemeen ondervertegenwoordigd zijn (Voordeckers & Van Gils, 2003). De derde hypothese kan eveneens niet bevestigd worden.

De familiale governance mechanismen zijn de tweede moderator en toetsen de vierde hypothese. Model 4a (zie Tabel 14) toont aan dat er een positief significant effect is tussen het vertrouwen tussen de overdrager en de opvolger en het plannen van de opvolging. De overige variabelen zijn echter niet significant. Model 4b (zie Tabel 14) toont aan dat één familiaal governance mechanisme de relatie tussen vertrouwen binnen de familie en het plannen van de opvolging negatief kan modereren. De relatie tussen het vertrouwen en het plannen van de opvolging is echter niet significant. Beide modellen kunnen de vierde hypothese dus niet bevestigen. De data in Tabel 9 toont aan dat een beperkt aantal bedrijven gebruik maken van de familiale governance mechanismen. Negen bedrijven maken gebruik van het familieforum, zeven van het familiecharter en zevenendertig van de informele familiebijeenkomsten. De dataset bevat grotendeels micro- (55,3%) en kleine (35%) ondernemingen, dit kan erop wijzen dat de bedrijven geen gebruik maken van deze mechanismen omdat ze hiervoor bijvoorbeeld te klein zijn. De literatuur toont aan dat slechts 6,7% van de familiebedrijven een familiaal charter heeft omdat het hebben ervan samen hangt met de grootte van het familiebedrijf (Lievens, 2006; Voordeckers & Van Gils, 2003). Dit verklaart eveneens ook het feit dat er meer items besproken worden tijdens informele bijeenkomsten.

De derde en laatste moderator, de generatie wordt uitgesplitst over de generatie in leiding en eigendom. Model 5a en 5b in Tabel 15 bespreken de generatie in eigendom en model 5d en 5c zie Tabel 16 bespreken de generatie in leiding. Model 5a en 5c toont aan dat er een positief significant effect is tussen het vertrouwen tussen de overdrager en de opvolger en de planning van de opvolging. Verder zijn nog twee controlevariabelen significant, maar de rest is niet significant. In Model 5b en 5d zijn enkel de twee controlevariabelen significant. De vijfde hypothese wordt dus niet bevestigd. De bevindingen uit de literatuur dat het plannen van de opvolging stijgt naarmate de generatie en ervaring vordert (Sharma et al., 2003), wordt door onze modellen eveneens niet bevestigd.

Hoofdstuk V: Conclusies en aanbevelingen voor verder onderzoek

Na het uitvoeren en analyseren van de regressiemodellen blijkt dat de hoofdhypothese verworpen kan worden. De vooropgestelde negatieve relatie tussen vertrouwen en het plannen van de opvolging wordt niet bevestigd. Zowel het vertrouwen tussen de overdrager en opvolger als het vertrouwen binnen de familie hebben een **positief** effect op het plannen van de opvolging. Een mogelijke reden hiervoor is dat in de database bedrijven aanwezig zijn die wel bezig zijn met het plannen van de opvolging. Ze scoren gemiddeld 2,36 op 5 voor het plannen van de opvolging. Dit spreekt de bevindingen uit de literatuur tegen die zeggen dat de meeste familiebedrijven niet bezig zijn met het plannen van de opvolging (Parrish, 2009). Verder blijkt ook uit de database dat er sprake is van een hoge mate van vertrouwen tussen zowel de overdrager en de opvolger als binnen de familie. Het kan dus zijn dat het hoge vertrouwen zorgt voor een succesvolle en plezierige samenwerking tussen de overdrager, opvolger en familieleden. Ze voelen zich op hun gemak bij elkaar en kunnen alle onderwerpen inclusief het plannen van de opvolging openlijk bespreken, waardoor ze misschien meer aandacht besteden aan dit onderwerp (Bruel et al., 2008).

Of de moderatoren een positief of negatief effect hebben op de vooropgestelde negatieve relatie of de gevonden positieve relatie tussen vertrouwen en het plannen van de opvolging wordt niet bevestigd. In de literatuur kan eveneens geen antwoord worden teruggevonden. Voor de directe relaties tussen de RvB/RvA, de familiale governance mechanismen, en de generatie met het plannen van de opvolging kunnen er in de literatuur wel bevindingen worden teruggevonden. Merk op dat het hier gaat over de directe relatie tussen de factoren en het plannen van de opvolging. De variabele vertrouwen wordt hier niet bij betrokken. De literatuur toont aan dat het hebben van een actieve Raad van Bestuur, familiale governance mechanismen, en het stijgen van de generatie binnen het familiebedrijf het plannen van de opvolging in de hand werkt (Astrachan et al., 2002; Lievens, 2006; Sharma et al., 2003). Het uitvoeren van verder onderzoek naar het effect van deze moderatoren op de relatie tussen vertrouwen en het plannen van de opvolging zou dus nuttig zijn om te kijken of er bij een andere (grotere) steekproef misschien andere resultaten worden gevonden.

Hoewel de resultaten de vooropgestelde relaties en hypothesen niet bevestigen, zijn ze wel bruikbaar om enkele aandachtspunten voor de praktijk aan te halen. De thesis toont aan dat er een significant positieve relatie is tussen vertrouwen en het plannen van de opvolging. Vertrouwen heeft hier dus daadwerkelijk een effect op. Het kan zijn dat consultants dit niet onderzoeken en niet in rekening brengen wanneer ze een bedrijf begeleiden en bijsturen bij het plannen van de opvolging. Het is belangrijk om dit wel te doen aangezien niet elke vertrouwensband binnen het bedrijf hetzelfde (of even groot) is. De verschillen in de vertrouwensband kunnen misschien leiden tot verschillen in de planningsaanpak. Eens de consultants hiervan op de hoogte zijn, kunnen ze dit in rekening brengen en de familiale ondernemers hier op wijzen. Het is ook nuttig om de familiale ondernemers zelf hier van op de hoogte te brengen, aangezien ze waarschijnlijk niet stil staan bij de grote van de vertrouwensrelatie binnen het bedrijf. Zo kunnen ze geïnformeerd worden over het belang, de voordelen, en de gevaren van een hoge of lage vertrouwensrelatie binnen het bedrijf en kunnen ze hier rekening mee houden.

Dit onderzoek focust zich enkel op Belgische kleine en middelgrote familiebedrijven met een CEO ouder dan vijftig jaar. In verder onderzoek kunnen eventueel ook grote familiebedrijven meegenomen worden om te kijken of hier hetzelfde effect geldt. Deze thesis focust zich op de opvolging binnen de familiebedrijven en maakt hierin geen specifieke onderverdeling. Het is misschien interessant om in verder onderzoek deze opsplitsing wel te maken en om dan te kijken of er een verschil is in vertrouwen bij opvolging door een familiale CEO ten opzichte van een niet-familiale CEO. Vervolgens kan nagegaan worden of er per opvolgingsalternatief meer of minder aandacht besteed wordt aan het plannen van de opvolging. Voor de variabele vertrouwen werd de focus gelegd op de maatstaf die verkregen werd in de dataset van het RCEF (Research Centre for Entrepreneurship and Family Firms). Het vertrouwen werd opgesplitst in twee componenten, namelijk het vertrouwen tussen de overdrager en de opvolger en het vertrouwen binnen de familie. De respondenten moesten op een schaal van 1 tot en met 5 aangeven in welke mate ze zich konden vinden met de stellingen rond vertrouwen. Dit zijn echter niet de enige mogelijkheden. Een andere mogelijkheid om het vertrouwen te onderzoeken is de maatstaf die vooropgesteld is in mijn originele enquête (zie Q34 tot en met Q39 in Bijlage 1). Hierbij kan eveneens verder worden ingegaan op de competenties van de opvolger die het vertrouwen in een bepaalde richting kunnen sturen, waardoor het bedrijf misschien meer of minder zal bezig zijn met het plannen van de opvolging. Dit kan door bijvoorbeeld een enquête of persoonlijk interview af te nemen bij zowel de overdrager als de opvolger en dit een paar jaar nadat de opvolging heeft plaatsgevonden. Hierbij kan aan beide partijen worden gevraagd hoe zij de opvolging ondervonden hebben, of de nodige competenties aanwezig waren, of de partijen te weinig/voldoende/te veel vertrouwen hadden in elkaar, enzovoort. Het is ook mogelijk om andere soorten van vertrouwen te betrekken in de discussie, zoals het vertrouwen tussen de RvB en de toekomstige CEO, het vertrouwen tussen de RvB en de huidige CEO, het vertrouwen tussen de RvB en de (betrokken) familieleden, enzovoort. Vervolgens kan ook hier nagegaan worden of er verschillen zijn naargelang het opvolgingsalternatief.

Indien een andere maatstaf voor vertrouwen vooropgesteld wordt, kan het modererende effect van de RvB of RvA en zijn onafhankelijkheid, de familiale governance mechanismen, en de generatie op de relatie tussen vertrouwen en het plannen van de opvolging opnieuw worden onderzocht. Hierbij kan ook worden onderzocht of er een verschil is per opvolgingsalternatief. Verder kan ook dieper ingegaan worden op het feit of de RvB of RvA een echt hulpmiddel is in het bijsturen en verbeteren van de vertrouwensrelatie tussen de overdrager en de opvolger en het vertrouwen binnen de familie en/of een ander soort van vertrouwensrelatie tussen de verschillende partijen. Dit kan gebeuren via een enquête of diepte-interviews. De RvB/RvA is misschien nuttiger voor de vertrouwensrelatie bij niet-familiale opvolging dan familiale opvolging of omgekeerd. Om het effect van de familiale governance mechanismen dieper te onderzoeken, dient in volgend onderzoek toegespitst te worden op familiebedrijven waar deze mechanismen wel aanwezig zijn. De items die bevraagd worden voor deze mechanismen (zie Tabel 7) zijn nuttig en kunnen ook gebruikt worden voor verder onderzoek.

Lijst van geraadpleegde werken

- Aronoff, C. E. (2003). *Letting Go: Preparing Yourself to Relinquish Control of the Family Business*. Marietta, GA: Family Enterprise Publishers.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Baker, W. E. (2000). *Achieving success through social capital: tapping the hidden resources in your personal and business networks*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2011). Boards of Directors in Family Businesses: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 134-152.
- Baskin, O. W. (2001). Trust as a Competitive Advantage. *Graziadio Business Review*, 4(2).
- BDO. (2005). *OASE of Fata Morgana? Anticipatie door ondernemers op noodopvolging bij familiebedrijven*.
- Becker-Blease, J. R., Kaen, F. R., Etebari, A., & Baumann, H. (2010). Employees, firm size and profitability in US manufacturing industries. *Investment Management and Financial Innovations*, 7(2), 7-23.
- Bjuggren, P. O., & Sund, L. G. (2005). Organization of Transfers of Small and Medium-Sized Enterprises Within the Family: Tax Law Considerations. *Family Business Review*, 18(4), 305-319.
- Bruel, M., Geerlings, J. R., & Hamel, J. A. (2008). *Uitblinken als familiebedrijf*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Budge, G. S. (2013). Integrating a Non-Family CEO Into the Family Business. *Trusts & Estates*, 152(3), 48-51.
- Burkart, M., Panunzi, F., & Shleifer, A. (2003). Family Firms. *Journal of Finance*, 58(5), 2167-2202.
- Cabrera-Suarez, K., De Saa-Perez, P., & Garcia-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-47.
- Chen, D. (2007). The Behavioral Consequences of CEO-Board Trust and Power Relationships in Corporate Governance. *Business Renaissance Quarterly*, 2(4), 59-75.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28(4), 335-354.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Sharma, P., & Yoder, T. R. (2009). Guiding Family Businesses Through the Succession Process. *CPA Journal*, 79(6), 48-51.
- Christensen, C. R. (1954). Management Succession in Small and Growing Enterprises. *Harvard Business Review*, 32, 122.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(4), 19-39.
- Collingwood, J. (2015). Trust and Vulnerability in Relationships. Retrieved 19 november 2015, from PsychCentral: <http://psychcentral.com/lib/trust-and-vulnerability-in-relationships/>
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-Serving or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on "Comparing the Agency Costs of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28(4), 355-362.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.

- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
- Dekker, J. (2013). *Opvolgingsproces belicht binnen een familiale KMO*. Paper presented at the Ondernemerscafé.
- Deloitte. (2014). Ook de 'governance' moet groeien. *Board Matters*.
- Eckrich, C. J., & McClure, S. L. (2012). *The Family Council Handbook: How to Create, Run, and Maintain a Successful Family Business Council*. UK: Palgrave Macmillan.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law & Economics*, 26(2), 301-326.
- Family mind. (2015). Voor welke uitdaging staat uw bedrijf? De samenwerking tussen medewerkers, uw familie en uw bedrijf vormt de sleutel tot het succes van uw organisatie! Retrieved 18 september 2016: <http://www.familymind.be/diensten.html>
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*: West Publishing Company.
- Flören, R. H. J., S.F. (2005). *De emotionele waarde van het familiebedrijf*. Deventer: Kluwer.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & e.a. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family business*. Boston, Mass: Harvard Business School.
- Giarmarco, J. (2012). The Three Levels of Family Business Succession Planning. *Journal of Financial Service Professionals*, 66(2), 59-69.
- Greenwood, R. (2003). Commentary on: "Toward a theory of agency and altruism in family firms", Editorial. *Journal of Business Venturing*, p. 491.
- Habbershon, T. G., & Astrachan, J. H. (1997). Research Note Perceptions Are Reality: How Family Meetings Lead to Collective Action. *Family Business Review*, 10(1), 37-52.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Harvey, M., & Evans, R. E. (1994). Family Business and Multiple Levels of Conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331-348.
- Hendriks, W., Lambrechts, F., Vandenrijt, L., Kelleci, R., Voordeckers, W., Huybrechts, J., & Dekker, J. (2014). *De niet-familiale CEO in het familiebedrijf. Hoe komen tot een succesvolle en duurzame relatie*. Hasselt: VKW Limburg.
- Hendriks, W., Voordeckers, W., Lambrechts, F., & Vandewaerde, M. (2011). *Corporate governance in het familiebedrijf. Hoe beter en sneller te beslissen*. Hasselt: VKW Limburg.
- Hewlett, J. P. (2011). Trust in the Family Business. *Enterprising Rural Families*, 7(12).
- IFERA. (2003). Family Businesses Dominate. *Family Business Review*, 16(4), 235-240.
- James, H. S. (1999). What Can the Family Contribute to Business? Examining Contractual Relationships. *Family Business Review*, 12(1), 61-71.
- Janis, I. (1982). *Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascoes*. Massachusetts: Houghton Mifflin.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: a contingency perspective on the conflict-outcome relationship *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-243.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28(3), 209-228.
- Kets de Vries, M. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71.
- Klinefelter, D. (2009). *Reasons for successful transition*. Texas: A&M University.
- LaChapelle, K., & Barnes, L. B. (1998). The Trust Catalyst in Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, 11(1), 1-17.
- Lambrecht, J., & Baum, L. (2004). *Naar een familiedynastie. Gouden tips van en voor bedrijfsfamilies*. Tielt: Lannoo.
- Lambrecht, J., & Lievens, J. (2006). *Het roer uit handen. Doorgeven van het familiebedrijf*. Tielt: Lannoo Campus.

- Lambrecht, J., Lievens, J., & Beens, E. (2008). *De familieboom snoeien: naar eenvoudige structuren voor eigendom, bestuur en management van het familiebedrijf*. Tielt: Lannoo Campus.
- Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). *Het economische belang van familiebedrijven in België*. Kortrijk: FBN Belgium.
- Lambrecht, J., & Naudts, W. (2007). *Overdracht en overname van kmo's in België*. Brussel: EHSAL-K.U. Brussel.
- Lane, C., & Bachmann, R. (1998). *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. New York: Oxford University Press.
- Lansky, D. (2015). Three Attributes of Trust. Retrieved 19 november 2015, from Family Business Wisdom, Thoughts & Education: www.efamilybusiness.com.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. (2004). Toward an integrative model of FOB succession. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 305.
- Leach, P., Ball, B., & Duncan, G. (2002). Guide to the Family Business, Canadian Edition. *Thomson Carswell, Scarborough, Ontario, Canada*.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. SAGE Publications, Inc. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Lievens, J. (2004). *Governance in het familiebedrijf*. Lannoo, Tielt.
- Lievens, J. (2006). *De scorecard opvolging: succesfactoren voor de continuïteit van het familiebedrijf*. Kortrijk: Instituut voor het familiebedrijf.
- Lievens, J. (2016a). Familiale hefbomen voor competitief voordeel. Retrieved 25 februari 2016, from Het instituut voor het familiebedrijf: <http://www.familiebedrijf.be/blog/familiale-hefbomen-voor-competitief-voordeel>
- Lievens, J. (2016b). Raad van advies in de lift. Retrieved 7 maart 2016, from Het instituut voor het familiebedrijf: www.familiebedrijf.be/blog/raad-van-advies-de-lift
- Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., & Dino, R. N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 313-330.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power*. Chichester, England: Wiley.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2003). Challenge versus advantage in family business. 1, 127-134.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51-78.
- Moores, K., & Barrett, M. (2002). *Learning Family Business: Paradoxes and Pathways*: Bond University Press.
- Morris, M. H., & Williams, R. O. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385.
- Motwani, J., Levenburg, N. M., Schwarz, T. V., & Blankson, C. (2006). Succession Planning in SMEs. *International Small Business Journal*, 24(5), 471-495.
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. New York City: Routledge.
- Parrish, S. (2009). Successfully Transferring the Family Business: A New Methodology. *Journal of Financial Service Professionals*, 63(3), 47-55.
- Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A., & Morgan, S. (1991). Employee ownership: a conceptual model of process and effects. *Academy of Management Review*, 16(1), 121-144.
- Poza, E. J. (2010). *Family Business*: Thomson/South-Western.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2002). Altruism, Agency, and the Competitiveness of Family Firms. *Managerial & Decision Economics*, 23(4/5), 247-259.

- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-490.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review*, 16(1), 1-15.
- Sharma, P., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2000). Perceptions about the extent of succession planning in Canadian family firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(3), 233 – 244.
- Sonnenfeld, J. (1998). *The hero's farewell. What happens when CEOs retire*. New York: Oxford University Press.
- Steier, L. (2001). Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust. *Family Business Review*, 14(4), 353-368.
- Stewart, A. (2003). Help One Another, Use One Another: Toward an Anthropology of Family Business. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27(4), 383-396.
- Stock, J. H., & Watson, M. W. (2012). *Introduction to Econometrics*: Pearson Education, Limited.
- Suess, J. (2014). Family governance - Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*(5), 138-155.
- Sundaramurthy, C. (2008). Sustaining Trust Within Family Businesses. *Family Business Review*, 21(1), 89-102.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Van de Kimmenade, M. (2003). *Verkoop van een familiebedrijf. Psychologische aspecten*. Tilburg: Centrum voor het Familiebedrijf.
- Van den Heuvel, J., Van Gils, A., & Voordeckers, W. (2006). Board Roles in Small and Medium-Sized Family Businesses: performance and importance. *Corporate Governance: An International Review*, 14(5), 467-485.
- 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. *South African Journal of Business Management*, 34(4), 1-13.
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283-303.
- Vlaanderen.be. (2016). Een kmo volgens de Europese kmo-definitie: kleine of middelgrote onderneming. Retrieved 14 april 2016: <http://www.vlaanderen.be/nl/ondernemen/kapitaal-en-krediet/een-kmo-volgens-de-europese-kmo-definitie-kleine-middelgrote-onderneming>
- Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2003). *Governance in het Vlaamse familiebedrijf*.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*: Palgrave Macmillan.
- Ward, J. L. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*, 10(4), 323-337.
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned From Long Lasting, Successful Families in Business*. New York: Palgrave Macmillan UK.
- Westhead, P., & Cowling, M. (1998). Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(1), 31-56.

Bijlagen

Bijlage 1

De rol van vertrouwen bij de planning van de opvolging in familiebedrijven

Q1 De rol van vertrouwen bij de planning van de opvolging in familiebedrijven

Hartelijk dank dat u de tijd wil nemen om deze enquête in te vullen. Gelieve tijdens het invullen geen gebruik te maken van de 'terug-knop' in uw browser, maar enkel van de knoppen onderaan de vragen. Bij de verwerking van de gegevens wordt een volledige anonimiteit gegarandeerd. Alle antwoorden worden, in overeenstemming met de ethische richtlijnen van wetenschappelijk onderzoek, volledig geanonimiseerd alvorens met de dataverwerking gestart wordt.

Q2 Algemene gegevens

Q3 Functie van de respondent:

Q4 In welk jaar is het bedrijf opgericht?

Q5 Hoeveel werknemers (in voltijdse equivalenten) telde het bedrijf eind 2015?

Q6 In welke sector is het bedrijf actief?

- Bouw (1)
- Diensten (2)
- Handel/groothandel/detailhandel (3)
- Industrie/productie (4)
- Transport en logistiek (5)
- Andere, namelijk: (6) _____

Q7 Kenmerken van de bedrijfsleider

Q8 Wat is de leeftijd van de bedrijfsleider?

Q9 Wat is het geslacht van de bedrijfsleider?

- Man (1)
- Vrouw (2)

Q10 Hoeveel % van de aandelen heeft de bedrijfsleider in handen?

- 0% (1)
- 1-10% (2)
- 11-20% (3)
- 21-50% (4)
- 51-99% (5)
- 100% (6)

Q11 Hoeveel jaren bent u als bedrijfsleider al actief in deze functie?

Q12 Hoeveel jaren bent u als bedrijfsleider al actief in deze onderneming?

Q13 **Kenmerken van het bedrijf**

Q14 Gelieve aan te kruisen welke antwoorden van toepassing zijn op het bedrijf. Meerdere antwoorden zijn mogelijk. (een familie wordt beschouwd als mensen die door bloedverwantschap of het huwelijk met elkaar verbonden zijn)

- Meer dan 50% van de eigendom is in handen van de oprichter(s) of overige verwanten zoals echtgenoten, ouders, kinderen of directe erfgenamen van de kinderen (1)
- Eén familie heeft beslissende invloed op de bedrijfsstrategie of op de opvolgingsbeslissingen (2)
- Ten minste één vertegenwoordiger van de familie is actief in het management of het bestuur van het bedrijf (3)
- Het bedrijf wordt als een familiebedrijf beschouwd (4)
- Geen van bovenstaande antwoorden zijn van toepassing (6)

If Geen van bovenstaande antwoorden zijn van toepassing Is Selected, Then Skip To End of Survey

Q15 Welke generatie heeft momenteel het management in handen? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

- 1ste generatie (1)
- 2de generatie (2)
- 3de generatie (3)
- 4de generatie (4)
- 5de generatie of meer (5)

Q16 Wie staat er aan het hoofd van het familiebedrijf?

- Een niet-familiale CEO (1)
- Een familiale CEO (2)
- Andere, namelijk: (3) _____

Q17 Planning van de opvolging

Q18 Is er reeds een overdracht van leiding gebeurd?

- Ja (1)
- Neen (2)

Answer If Is er reeds een overdracht van leiding gebeurd? Ja Is Selected

Q19 In welk jaar gebeurde deze vorige overdracht?

Answer If Is er reeds een overdracht van leiding gebeurd? Ja Is Selected

Q20 Was het opvolgingsproces bij deze overdracht op voorhand gepland?

- Ja (1)
- Neen (2)

Answer If Is er reeds een overdracht van leiding gebeurd? Ja Is Selected

Q21 Gelieve op een schaal van 1 tot 5 aan te geven in welke mate u het eens bent met volgende stellingen.

	Helemaal niet mee eens (1)	Niet mee eens (2)	Neutraal (3)	Mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)
U heeft het opvolgingsproces goed ondervonden. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U was zelf voldoende voorbereid toen u het bedrijf overnam. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U beschikte over de juiste competenties om de leidinggevende taak destijds over te nemen. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Answer If Is er reeds een overdracht van leiding gebeurd? Ja Is Selected

Q22 In welk van de vier stellingen kan u zich het best vinden? Beoordeel de opties naargelang uw voorkeur. Achter elke optie mag slechts één getal staan en alle getallen moeten gebruikt worden. (1= hier kan ik mij het best in vinden, 2 = hier kan ik mij in vinden, 3 = hier kan ik mij minder goed in vinden, 4 = hier kan ik mij het minst goed in vinden)

De overdrager (=de vorige bedrijfsleider) wou het bedrijf niet verlaten want hij of zij vond het moeilijk om een geschikte plaatsvervanger te vinden en vreesde dat een overdracht zijn of haar sterfelijkheid in gang zou zetten. (1) _____

De overdrager wou zo lang mogelijk aan de leiding staan van het bedrijf. Vrijwillig zou hij of zij niet snel opgestapt zijn. Hij of zij voelde zich één met de onderneming. (2) _____

De overdrager was bereid zijn of haar plaats als leidinggevende af te staan, maar wou wel nog een actieve rol in het bedrijf vervullen bijvoorbeeld als adviseur. De overdrager had de opvolging voldoende op voorhand gepland. (3) _____

De overdrager was een persoon die vervoegd afscheid wou nemen van het bedrijf en zich onmiddellijk wou storten op een nieuwe uitdaging. (4) _____

Q23 Binnen welke termijn verwacht u dat u als bedrijfsleider zal terugtreden uit het bedrijf?

- 0-2 jaar (1)
- 3-5 jaar (2)
- 6-10 jaar (3)
- Meer dan 10 jaar (4)
- Onbekend (5)

Q24 Wie heeft de grootste kans om de onderneming in de toekomst over te nemen?

- Familieleden: in leiding en eigendom (familiale opvolging) (1)
- Familieleden: in leiding, maar niet in eigendom (2)
- Familieleden: niet in leiding, maar wel in eigendom (niet-familiale CEO) (3)
- Derden: fusie, verkoop of stopzetting (4)

If Derden: fusie, verkoop of stopzetting Is Selected, Then Skip To End of Block

Q25 Is er al afgesproken wie uw opvolger als bedrijfsleider zal worden?

- Ja (1)
- Neen (2)

Q26 Geef op een schaal van 1 tot 5 aan in welke mate men in het bedrijf reeds bezig is met het ondernemen van volgende stappen in het plannen van de opvolging.

	Nog niet mee bezig (1)	Eerste aanzet gegeven (2)	Volop mee bezig (3)	In verre mate gevorderd (4)	Volledig voltooid (5)	Niet van toepassing (6)
Een lijst van potentiële opvolgers is reeds opgesteld. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gepaste criteria werden opgesteld om de geschikte opvolgers te identificeren. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De mogelijke opvolgers worden reeds voorbereid op hun toekomstige rol in het familiebedrijf, hier werden reeds enkele maatregelen voor getroffen. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De mogelijke opvolgers worden reeds voor de overdracht vertrouwd gemaakt met de werking van het bedrijf. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De mogelijke opvolgers worden geleidelijk aan vertrouwd gemaakt met de medewerkers die actief zijn in de onderneming reeds voor de overdracht. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De keuze van de opvolger is of wordt duidelijk gecommuniceerd naar de actieve familieleden binnen de onderneming. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De keuze van de opvolger is of wordt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<p>eveneens duidelijk gecommuniceerd naar de sleutelfiguren in het personeelsbestand van de onderneming. (7)</p> <p>In het bedrijf is reeds nagedacht over de (toekomstige) bedrijfsstrategie wanneer het leiderschap wordt overgedragen naar de opvolger. (8)</p> <p>Het bedrijf is in het bezit van een concreet plan voor het bedrijf na de overdracht. (9)</p> <p>Het bedrijf heeft reeds een ongeschreven plan opgesteld waarbij de verantwoordelijkheden en rol van de overdrager binnen het bedrijf zijn vastgelegd. (10)</p> <p>Het bedrijf heeft reeds een formeel plan opgesteld waarin de rol en verantwoordelijkheden van de overdrager binnen het bedrijf worden vastgelegd. (11)</p> <p>Het bedrijf heeft reeds een regeling getroffen omtrent de financiële tegemoetkoming (vb. pensioen) van de overdrager. (12)</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Answer If Geef op een schaal van 1 tot 5 aan in welke mate men in het bedrijf reeds bezig is met het ondernemen van volgende stappen in het plannen van de opvolging. Nog niet mee bezig Is Equal to 12

Q27 Waarom bent u nog niet bezig met het plannen van de opvolging? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

- Ik heb geen ervaring inzake het opvolgingsproces (1)
- Het proces is te complex (2)
- Het proces plannen is overbodig (3)
- Ik wil mijn sterfelijkheid niet onder ogen zien (4)
- Andere, namelijk: (5) _____

Q28 In welk van de vier stellingen kan u zich het best vinden? Beoordeel de opties naargelang uw voorkeur. Achter elke optie mag slechts één getal staan en alle getallen moeten gebruikt worden. (1= hier kan ik mij het best in vinden, 2 = hier kan ik mij in vinden, 3 = hier kan ik mij minder goed in vinden, 4 = hier kan ik mij het minst goed in vinden)

Ik zou het bedrijf niet willen verlaten want het is moeilijk om een geschikte plaatsvervanger te vinden. Ik ben nog niet bezig met het plannen van de opvolging want dit zou mijn sterfelijkheid in gang zetten. (1) _____

Ik zou liefst zo lang mogelijk aan de leiding staan van het bedrijf. Zonder een duwtje in de rug zal ik niet snel opstappen. De onderneming en ik zijn één. (2) _____

Ik ben bereid mijn plaats als leidinggevende af te staan, maar zou wel nog graag een actieve rol vervullen in het bedrijf bijvoorbeeld als adviseur. Ik ben reeds bezig met het plannen van de opvolging. (3) _____

Indien mogelijk neem ik vervroegd afscheid van het bedrijf en stort ik mij op een nieuwe uitdaging. (4) _____

Answer If Wie heeft de grootste kans om de onderneming in de toekomst over te nemen? Familieleden: in leiding en eigendom (familiale opvolging) Is Selected Or Wie heeft de grootste kans om de onderneming in de toekomst over te nemen? Familieleden: in leiding maar niet in eigendom Is Selected

Q29 Heeft u kinderen?

- Ja (1)
- Neen (2)

Answer If Heeft u kinderen? Ja is Selected

Q30 Hoeveel kinderen heeft u?

	Geen (1)	1 kind (7)	2 kinderen (2)	3 kinderen (3)	4 kinderen (4)	5 kinderen (5)	6 of meer kinderen (6)
Jonger dan 18 jaar (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ouder dan 18 jaar (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Answer If Hoeveel kinderen heeft u? Ouder dan 18 jaar - 1 kind Is Selected Or Hoeveel kinderen heeft u? Ouder dan 18 jaar - 2 kinderen Is Selected Or Hoeveel kinderen heeft u? Ouder dan 18 jaar - 3 kinderen Is Selected Or Hoeveel kinderen heeft u? Ouder dan 18 jaar - 4 kinderen Is Selected Or Hoeveel kinderen heeft u? Ouder dan 18 jaar - 5 kinderen Is Selected Or Hoeveel kinderen heeft u? Ouder dan 18 jaar - 6 of meer kinderen Is Selected

Q31 Gelieve op een schaal van 1 tot 5 aan te geven in welke mate u het eens bent met volgende stellingen.

	Helemaal niet mee eens (1)	Niet mee eens (2)	Neutraal (3)	Mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)
U ziet tussen uw kinderen een geschikte opvolger met de juiste competenties. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uw kinderen hebben voldoende ervaring en kennis om uw leidinggevende taak over te nemen. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bent u van plan het opvolgingsproces uit te stellen indien uw kind of de opvolger nog niet over de juiste competenties beschikt? (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Answer If Hoeveel kinderen heeft u? Ouder dan 18 jaar - 1 kind Is Selected Or Hoeveel kinderen heeft u? Ouder dan 18 jaar - 2 kinderen Is Selected Or Hoeveel kinderen heeft u? Ouder dan 18 jaar - 3 kinderen Is Selected Or Hoeveel kinderen heeft u? Ouder dan 18 jaar - 4 kinderen Is Selected Or Hoeveel kinderen heeft u? Ouder dan 18 jaar - 5 kinderen Is Selected Or Hoeveel kinderen heeft u? Ouder dan 18 jaar - 6 of meer kinderen Is Selected

Q32 Hebben uw kinderen reeds ervaring opgedaan buiten het bedrijf?

- Ja (1)
- Neen (2)

Q33 Vertrouwen

Q34 Gelieve op een schaal van 1 tot 5 aan te geven in welke mate u het eens bent met volgende stellingen: De familieleden...

	Helemaal niet mee eens (1)	Niet mee eens (2)	Neutraal (3)	Neutraal (4)	Helemaal mee eens (5)
zijn zeer bekommerd om het welzijn van elkaar (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
verwachten ten allen tijde de volledige waarheid van elkaar (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hechten groot belang aan de noden en verlangens van elkaar (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn ervan overtuigd dat ieder blij geeft van absolute integriteit (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zullen nooit opzettelijk iets doen dat een ander familielid zou kwetsen (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rekenen erop dat ieder zijn woord volledig nakomt (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
houden er werkelijk rekening mee wat belangrijk is voor elkaar (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hebben absoluut respect voor elkaars competenties (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

zullen er alles aan doen om elkaar te helpen (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn ervan overtuigd dat ze elkaar volledig kunnen vertrouwen (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kunnen alle onderwerpen bespreken, zelfs zeer emotionele onderwerpen (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hangen sterk samen en vormen een eenheid (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kunnen elkaar motiveren en stimuleren (13)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Answer If Is er reeds een overdracht van leiding gebeurd? Ja Is Selected

Q35 Gelieve op een schaal van 1 tot 5 aan te geven in welke mate u het eens bent met volgende stellingen.

	Helemaal niet mee eens (1)	Niet mee eens (2)	Neutraal (3)	Mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)
Uw vertrouwen in de vorige overdrager was groot? (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vindt u zelf dat u als overnemer te veel vertrouwen kreeg van de vorige overdrager? (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U kreeg net genoeg vertrouwen van de vorige overdrager. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Answer If Wie heeft de grootste kans om de onderneming in de toekomst over te nemen? Familieleden: in leiding en eigendom (familiale opvolging) Is Selected

Q36 Gelieve op een schaal van 1 tot 5 aan te geven in welke mate u het eens bent met volgende stelling.

	Helemaal niet mee eens (1)	Niet mee eens (2)	Neutraal (3)	Mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)
Heeft u veel vertrouwen in de toekomstige opvolger? (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Answer If Wie heeft de grootste kans om de onderneming in de toekomst over te nemen?
 Familieleden in leiding maar niet in eigendom Is Selected

Q37 Gelieve op een schaal van 1 tot 5 aan te geven in welke mate u het eens bent met volgende stelling.

	Helemaal niet mee eens (1)	Niet mee eens (2)	Neutraal (3)	Mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)
Heeft u veel vertrouwen in de toekomstige opvolger? (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Answer If Wie heeft de grootste kans om de onderneming in de toekomst over te nemen?
 Familieleden: niet in leiding maar wel in eigendom (niet-familiale CEO) Is Selected

Q38 Gelieve op een schaal van 1 tot 5 aan te geven in welke mate u het eens bent met volgende stelling.

	Helemaal niet mee eens (1)	Niet mee eens (2)	Neutraal (3)	Mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)
Heeft u veel vertrouwen in de toekomstige opvolger? (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Answer If Heeft u kinderen? Ja Is Selected

Q39 Gelieve op een schaal van 1 tot 5 aan te geven in welke mate u het eens bent met volgende stellingen.

	Helemaal niet mee eens (1)	Niet mee eens (2)	Neutraal (3)	Mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)
U heeft veel vertrouwen in uw kinderen. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U heeft veel vertrouwen in uw kinderen inzake de opvolging. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U vertrouwt uw kinderen meer dan uw naaste familieleden inzake de opvolging. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U ziet liever uw kinderen het roer overnemen dan naaste familieleden. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U ziet liever uw kinderen het roer overnemen dan externe personen zoals een niet-familiale CEO. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q40 Governance van het bedrijf

Q41 Heeft uw bedrijf een Raad van bestuur?

- Ja (1)
- Neen (2)

Answer If Heeft uw bedrijf een Raad van bestuur? Ja Is Selected

Q42 Hoeveel leden zetelen in de Raad van Bestuur? De bedrijfsleider dient zichzelf mee te tellen indien hij of zij ook lid is van de Raad van Bestuur.

Aantal externe bestuurders: (1) _____

Aantal familiale interne bestuurders: (2) _____

Aantal niet-familiale interne bestuurders: (3) _____

Totaal aantal bestuurders: _____

Q43 Heeft uw bedrijf een Raad van Advies?

- Ja (1)
- Neen (2)

Answer If Heeft uw bedrijf een Raad van Advies? Ja Is Selected

Q44 Hoeveel leden zetelen in de Raad van Advies? De bedrijfsleider dient zichzelf mee te tellen indien hij of zij ook lid is van de Raad van Advies.

Aantal externe bestuurders: (1) _____

Aantal familiale interne bestuurders: (2) _____

Aantal niet-familiale interne bestuurders: (3) _____

Totaal aantal bestuurders: _____

Answer If Heeft uw bedrijf een Raad van bestuur? Ja Is Selected Or Heeft uw bedrijf een Raad van Advies? Ja Is Selected

Q45 Indien u zowel een Raad van Bestuur als een Raad van Advies heeft, dient u onderstaande vragen in te vullen voor het belangrijkste orgaan in uw onderneming.

Answer If Heeft uw bedrijf een Raad van bestuur? Ja Is Selected Or Heeft uw bedrijf een Raad van Advies? Ja Is Selected

Q46 Is de voorzitter van de Raad van Bestuur/Advies een familielid?

- Ja (1)
- Neen (2)

Answer If Heeft uw bedrijf een Raad van bestuur? Ja Is Selected Or Heeft uw bedrijf een Raad van Advies? Ja Is Selected

Q47 Wie is de voorzitter van de Raad van Bestuur/Advies?

- De huidige bedrijfsleider (1)
- De voormalige bedrijfsleider (2)
- Geen van voorgaande (3)

Answer If Heeft uw bedrijf een Raad van bestuur? Ja Is Selected Or Heeft uw bedrijf een Raad van Advies? Ja Is Selected

Q48 Gelieve op een schaal van 1 tot 5 aan te geven in welke mate u het eens bent met volgende stellingen.

	Helemaal niet mee eens (1)	Niet mee eens (2)	Neutraal (3)	Mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)
De raad vervult een actieve rol binnen het bedrijf. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De raad geeft mee richting aan de strategie. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De raad heeft een actieve rol in het opvolgingsproces. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De raad is nuttig bij het plannen van de opvolging. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De raad adviseert het management. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De raad vergadert op regelmatige basis. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q49 Governance van de familie

Q50 Welke familiale governance mechanismen bezit het bedrijf? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

- Een formele familievergadering, een familiaal forum, of een familieraad die de hele familie vertegenwoordigt waar familiale en bedrijfsgerelateerde zaken besproken worden volgens een bepaalde agenda. (1)
- Een familiecharter waarin regels m.b.t. familiale waarden, carrières in het familiebedrijf, conflictregelingen, ... vastgelegd zijn waaraan de familieleden zich kunnen houden. (3)
- Informele familiebijeenkomsten (4)
- Geen van bovenstaande (5)
- Andere, namelijk: (6) _____

Answer If Welke familiale governance mechanismen bezit het bedrijf? Meerdere antwoorden mogelijk. Geen van bovenstaande is Selected

Q51 Waarom bezit het bedrijf geen governance mechanismen? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

- Het bedrijf heeft hier geen nood aan (1)
- Het bedrijf is hier te klein voor (2)
- Familiale conflicten worden onderling opgelost (3)
- Andere, namelijk: (4) _____

Answer If Welke familiale governance mechanismen bezit het bedrijf? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.<o:p></o:p> Een formele familievergadering, een familiaal forum, of een familieraad die de hele familie vertegenwoordigt waar familiale en bedrijfsgerelateerde zaken besproken worden volgens een bepaalde agenda. Is Selected Or Welke familiale governance mechanismen bezit het bedrijf? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.<o:p></o:p> Een familiecharter waarin regels m.b.t. familiale waarden, carrières in het familiebedrijf, conflictregelingen, ... vastgelegd zijn waaraan de familieleden zich kunnen houden. Is Selected Or Welke familiale governance mechanismen bezit het bedrijf? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.<o:p></o:p> Informele familiebijeenkomsten Is Selected

Q52 Kruis aan welke items worden besproken in de familievergadering, het familiaal forum, of de familieraad, het familiaal charter en de informele familiale bijeenkomsten.

	Formele familievergadering, familiaal forum, of familieraad (1)	Familiaal charter (2)	Informele familiebijeenkomsten (3)	Dit onderwerp wordt niet besproken (4)
Eigendom van het familiebedrijf (1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leiding van het familiebedrijf (2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Het oplossen van familiale conflicten (3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Het behouden van familiale harmonie (4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Carrières in het familiebedrijf (5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opleiding en training voor familieleden (6)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opvolging in het familiebedrijf (7)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Governance van het familiebedrijf en de familie (8)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De rol van niet-familieleden in het familiebedrijf (9)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Answer If Welke familiale governance mechanismen bezit het bedrijf? Meerdere antwoorden zijn mogelijk. Geen van bovenstaande Is Not Selected

Q53 Gelieve op een schaal van 1 tot 5 aan te geven in welke mate u het eens bent met volgende stellingen.

	Helemaal niet mee eens (1)	Niet mee eens (2)	Neutraal (3)	Mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)
De familiale governance mechanismen vervullen een actieve rol binnen het bedrijf. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De familiale governance mechanismen geven mee richting aan de strategie. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De familiale governance mechanismen hebben een actieve rol in het opvolgingsproces. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De familiale governance mechanismen zijn nuttig bij het plannen van de opvolging. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De familiale governance mechanismen verlenen advies aan het management. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q54 Heeft u nog vragen, opmerkingen of aanbevelingen?

Q55 Indien u op de hoogte gebracht wil worden van de resultaten van deze studie, kan u hieronder uw e-mail adres invullen.

E-mail adres (optioneel): (1) _____

Q56 Hartelijk dank voor uw deelname aan deze enquête.

Bijlage 2

Correlatie-tabel																	
Pearson correlatie	PLANNEN	LFT_DRFSL	LOG_WN	BOUW	HANDEL_GH_DH	IND_PROD	DIENSTEN	TNRASP_LOG	ANDERE	VERTR_OO	VERTR_FAM	RVB_RVA	FF_TOTAAL	FC_TOTAAL	FB_TOTAAL	OUTSIDER_RVB	OUTSIDER_RVA
PLANNEN	1																
LFT_BDRFSL	0,265**	1															
LOG_WN	0,217*	-0,223*	1														
BOUW	-0,155	-0,135	-0,045	1													
HANDEL_GH_DH	0,039	0,185*	-0,192*	-0,178	1												
IND_PROD	0,030	-0,043	-0,020	-0,258**	-0,314**	1											
DIENSTEN	0,081	-0,063	0,237**	-0,172	-0,210*	-0,305**	1										
TRANSP_LOG	-0,049	0,039	0,079	-0,128	-0,157	-0,227*	-0,152	1									
ANDERE	0,025	0,025	-0,050	-0,136	-0,161	-0,240**	-0,161	-0,120	1								
VERTR_OO	0,382**	0,155	0,145	-0,216*	0,083	0,156	0,040	-0,074	-0,091	1							
VERTR_FAM	0,172	-0,053	-0,037	-0,032	0,143	-0,106	-0,075	0,147	-0,032	0,460**	1						
RVB_RVA	0,374**	0,195	0,060	-0,355**	0,038	0,118	-0,056	0,182	0,096	0,079	-0,094	1					
FF_TOTAAL	0,200*	-0,008	0,193*	-0,110	-0,135	0,061	0,185	-0,053	0,034	0,014	0,039	0,231	1				
FC_TOTAAL	0,212*	-0,030	0,124	-0,020	0,015	-0,094	-0,090	-0,071	0,319**	0,095	0,067	0,062	0,230*	1			
FB_TOTAAL	0,330**	0,020	0,084	-0,035	-0,130	0,154	0,008	-0,027	-0,017	0,017	0,061	0,265*	-0,003	-0,048	1		
OUTSIDER_RVB	-0,057	-0,110	0,343**	-0,127	0,011	0,014	-0,041	0,312**	-0,127	-0,069	-0,070	0,030	-0,095	-0,003	-0,140	1	
OUTSIDER_RVA	-0,567	-0,939**	-0,008	/	0,891*	0,076	-0,107	-0,695	/	-0,693	0,090	-0,967**	-0,082	/	0,113	/	1

** Correlatie is significant op 1% (2-tailed)

** Correlatie is significant op 5% (2-tailed)

/ Kan niet berekend worden omdat ten minste één van de variabelen constant is

Auteursrechtelijke overeenkomst

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

De relatie tussen de mate van vertrouwen en de planning van de opvolging binnen een familiebedrijf

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

Jaar: **2016**

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,

Vandebosch, Wendy

Datum: **5/06/2016**