

2016•2017  
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN  
*master in de toegepaste economische wetenschappen*

Masterproef  
Overdracht van leiding in familiebedrijven: belemmeringen en stimuli

Promotor :  
Prof. dr. Tensie STEIJVERS

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

2016•2017  
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE  
WETENSCHAPPEN  
*master in de toegepaste economische wetenschappen*

## Masterproef

Overdracht van leiding in familiebedrijven:  
belemmeringen en stimuli

Promotor :  
Prof. dr. Tensie STEIJVERS

Philippe Born

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



## **Voorwoord**

Deze masterproef is het sluitstuk van mijn masteropleiding Toegepaste Economische Wetenschappen – Finance track aan de Universiteit Hasselt. Het schrijven van deze masterproef is een boeiende ervaring geweest en heeft mij interessante inzichten bijgebracht over het onderwerp. Alvorens over te gaan op het onderzoek zelf wil ik graag langs deze weg nog eerst een paar mensen bedanken die het schrijven van deze masterproef mee mogelijk hebben gemaakt.

Zo wil ik eerst mijn promotor prof. dr. Tensie Steijvers bedanken voor het nalezen en verbeteren van mijn masterproef. Haar bemerkingen hebben bijgedragen aan het vormen van deze masterproef en zijn zeer nuttig geweest doorheen het schrijven ervan.

Daarnaast wil ik ook nog graag mijn ouders, familie en vrienden bedanken voor de ondersteuning en voor het nalezen van mijn masterproef. Vooral de steun van mijn ouders was een grote hulp, zowel bij het schrijven van deze masterproef als tijdens de voorbije jaren van mijn opleiding.

Philippe Born

Juni, 2017



## Samenvatting

Familiebedrijven vormen een belangrijk onderdeel van de economie. Om de continuïteit ervan op de lange termijn te verzekeren, zal een succesvolle overdracht van het familiebedrijf nodig zijn. Hierbij zien academici planning van de overdracht van leiding als een effectieve manier om de kans op slagen van de overdracht te verhogen. De praktijk leert ons echter dat planning niet veel gebeurt en familiebedrijven de slaagkansen van de overdracht overlaten aan kans. De achterliggende reden voor het gebrek aan planning ligt aan de invloed van de verschillende belemmeringen en stimuli. Deze masterproef onderzoekt welke belemmeringen en stimuli een invloed hebben op de mate van planning van de overdracht van leiding. Dit onderzoek wordt verricht aan de hand van de onderstaande centrale onderzoeksvraag:

'Welke factoren beïnvloeden het plannen van de overdracht van leiding in familiebedrijven?'

In de literatuurstudie worden vooreerst een aantal concepten omtrent de overdracht van leiding verduidelijkt, waarna het concept socio-emotionele rijkdom kort aan bod komt. Daarna worden een aantal belemmeringen en stimuli onder de loep genomen die een invloed kunnen hebben op de mate van planning van de overdracht van leiding. Hierbij wordt een korte bestudering van de literatuur uitgevoerd die de invloed van elke stimulus of belemmering op de mate van planning van de overdracht van leiding moet verduidelijken. Zo wordt er een negatieve relatie verwacht tussen de mate van planning van de overdracht van leiding en de emotionele gehechtheid van de CEO, de gepercipieerde negatieve winstgevendheid van het familiebedrijf en het potentieel verlies van klanten en/of leveranciers. Daarnaast worden positieve relaties verondersteld tussen de mate van planning van de overdracht van leiding en de aanwezigheid van een competente opvolger, de aanwezigheid van een goede relatie tussen de overlater en de overnemer, de hoeveelheid affectieve familiale betrokkenheid en de complexiteit van het familiebedrijf. Ten slotte wordt in de literatuurstudie ook nog de invloed van een actieve raad van bestuur bekeken. In deze beschouwing staat het effect van een actieve raad van bestuur op de invloed die de verschillende belemmeringen en stimuli hebben op de mate van planning van de overdracht van leiding centraal.

Om de hypothesen opgesteld in de literatuurstudie te onderzoeken, wordt in de onderzoeksopzet een onderzoeksplan opgesteld. De verschillende hypothesen worden getest door één of meerdere stellingen te gebruiken om de afhankelijke variabele en elk van de opgestelde onafhankelijke variabelen te meten. Er wordt gebruik gemaakt van lineaire regressie-analyse om de resultaten te analyseren. De verschillende onafhankelijke variabelen zijn de emotionele gehechtheid van de CEO, de aanwezigheid van een competente opvolger, de relatie tussen de overlater en de overnemer, de hoeveelheid affectieve familiale betrokkenheid, de complexiteit van het familiebedrijf, de gepercipieerde negatieve winstgevendheid en het potentieel verlies van klanten en/of leveranciers. De afhankelijke variabele 'planning van de overdracht van leiding' wordt gemeten aan de hand van 12 stellingen die een idee moeten geven over de mate waarin een familiebedrijf aan planning van de overdracht van leiding doet. De invloed van een actieve raad van bestuur zal onderzocht worden

door interactietermen toe te voegen die het effect zullen meten dat de raad van bestuur heeft op de relaties tussen de mate van planning van de overdracht van leiding en de belemmeringen en stimuli.

Het empirisch onderzoek start met een kort onderzoek van de gebruikte dataset. Deze dataset peilt naar de mate van planning van de bedrijfsoverdracht. In deze sectie wordt er gecontroleerd op outliers, worden de vooronderstellingen van regressie-analyse getoetst en wordt er getest op multicollineariteit. Vervolgens volgen een aantal beschrijvende statistieken die een idee moeten geven over de verschillende gebruikte variabelen.

De resultaten van het empirisch onderzoek worden in de daaropvolgende sectie besproken. Eerst wordt het model getest om de opgestelde relaties tussen de verschillende belemmeringen en stimuli en de mate van planning van de overdracht van leiding te onderzoeken. De resultaten leveren enkele interessante bevindingen op. Een CEO die gehecht is aan het familiebedrijf zal de planning van de overdracht tegenhouden. Daarnaast zullen sterke familiale banden tussen de familieleden ervoor zorgen dat de nood aan planning op de lange termijn wordt erkend om de continuïteit van het familiebedrijf te verzekeren. Opmerkelijk is ook de positieve relatie tussen het potentieel verlies van klanten en/of leveranciers en de mate van planning van de overdracht van leiding. De overlater verkiest een hogere hoeveelheid planning om klanten en leveranciers gerust te stellen over de toekomstige samenwerking met de overnemer. Vervolgens worden nog een aantal modellen getest om het effect van de raad van bestuur te meten. De resultaten wijzen uit dat de aanwezigheid van een actieve raad van bestuur een reducerend effect heeft op de relatie tussen de mate van planning van de overdracht van leiding en de aanwezigheid van een competente opvolger. De raad van bestuur wil de continuïteit van het bedrijf verzekeren en de planning van de overdracht van leiding stimuleren, ook als er geen competente opvolger is. Bedrijven zonder competente opvolger zullen door de aanwezigheid van een actieve raad van bestuur ook aan planning van de overdracht van leiding doen.

Ten slotte volgt nog een conclusie van het onderzoek en worden de voornaamste bijdragen van deze masterproef besproken. De beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek worden eveneens kort aangehaald. De resultaten omtrent het effect van een actieve raad van bestuur zijn zeer interessant en verder onderzoek is dan ook zeker aangeraden.

# Inhoudstafel

<b>Voorwoord</b> .....	
<b>Samenvatting</b> .....	
<b>Inhoudstafel</b> .....	
<b>Lijst van tabellen</b> .....	
<b>Lijst van figuren</b> .....	
<b>1 Inleiding</b> .....	<b>1</b>
1.1 Probleemstelling .....	1
1.2 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen .....	3
<b>2 Literatuurstudie</b> .....	<b>5</b>
2.1 Planning van de overdracht van leiding .....	5
2.2 Socio-emotionele rijkdom van het familiebedrijf .....	6
2.3 Individuele factoren .....	8
2.3.1 Emotionele gehechtheid van de CEO .....	8
2.3.2 Aanwezigheid van een competente opvolger .....	10
2.4 Relationale factoren .....	11
2.4.1 De relatie tussen de overlater en de overnemer .....	11
2.4.2 Affectieve familiale betrokkenheid .....	12
2.5 Contextuele factoren .....	13
2.5.1 De complexiteit van het familiebedrijf .....	13
2.5.2 De gepercipieerde negatieve winstgevendheid van het familiebedrijf .....	14
2.5.3 Het potentieel verlies van klanten en/of leveranciers .....	14
2.6 De invloed van de raad van bestuur .....	15
2.6.1 Algemene rollen .....	15
2.6.2 Rol in de planning van de overdracht .....	16
<b>3 Onderzoeksopzet</b> .....	<b>19</b>
3.1 Onderzoeksmodel .....	19
3.2 Dataverzameling .....	20
3.2.1 Definiëring familiebedrijf .....	20
3.2.2 Populatie .....	21
3.2.3 Steekproef .....	21



3.3 Variabelen .....	21
3.3.1 Afhankelijke variabele.....	21
3.3.2 Onafhankelijke variabelen .....	23
3.3.3 Modererende variabelen.....	26
3.3.4 Controlevariabelen .....	27
3.4 Gegevensverwerking.....	27
<b>4 Empirisch onderzoek .....</b>	<b>29</b>
4.1 Beschrijvende statistiek.....	29
4.1.1 Detectie van outliers.....	29
4.1.2 Controle vooronderstellingen regressie .....	29
4.1.3 Beschrijvende analyse .....	35
4.2 Regressieanalyse.....	37
4.2.1 Invloed van de belemmeringen .....	37
4.2.2 Invloed van een actieve raad van bestuur .....	40
<b>5 Conclusie .....</b>	<b>47</b>
5.1 Conclusies .....	47
5.2 Bijdragen van het onderzoek .....	48
5.3 Beperkingen van het onderzoek .....	49
5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	49
<b>Bronnenlijst.....</b>	<b>51</b>
<b>Bijlagen .....</b>	<b>55</b>
Bijlage 1: Bijkomende regressietabellen voor een actieve raad van bestuur.....	55

## Lijst van tabellen

Tabel 4.1: Correlatiematrix	34
Tabel 4.2: Beschrijvende statistiek van de afhankelijke variabelen	35
Tabel 4.3: Beschrijvende statistiek van de onafhankelijke variabelen	36
Tabel 4.4: Regressie-analyse van de belemmeringen	38
Tabel 4.5: Regressie-analyse voor een actieve raad van bestuur (Afhankelijke variabele = PLAN)	42
Tabel 4.6: Regressie-analyse voor een actieve raad van bestuur (Afhankelijke variabele = PLAN1)	55
Tabel 4.7: Regressie-analyse voor een actieve raad van bestuur (Afhankelijke variabele = PLAN2)	56
Tabel 4.8: Regressie-analyse voor een actieve raad van bestuur (Afhankelijke variabele = PLAN3)	57
Tabel 4.9: Regressie-analyse voor een actieve raad van bestuur (Afhankelijke variabele = PLAN4)	58



## Lijst van figuren

Figuur 3.1: Onderzoeksmodel	20
Figuur 4.1: Histogram	30
Figuur 4.2: Normal P-P Plot	31
Figuur 4.3: Scatterplot om homoscedasticiteit aan te tonen	32
Figuur 4.4: Interactie-effect van een actieve raad van bestuur op de relatie tussen AANWEZ en PLAN	44



# 1 Inleiding

## 1.1 Probleemstelling

Tegenwoordig zijn familiebedrijven niet meer weg te denken en staan ze in voor stabiliteit binnen de huidige economische wereld. Familiebedrijven zijn goed voor ongeveer een derde van het BBP en voorzien 45% van de tewerkstelling in België (FBN Belgium 2017). Een langdurig bestaan van deze familiebedrijven is dan ook aangewezen om de tewerkstelling op lange termijn te verzekeren. Een groot aandeel van de familiebedrijven laten omwille van weerstand tegen de overdracht en/of een aantal belemmeringen de overdracht over aan kans of deze lukt of faalt. In de literatuur wordt planning van de opvolging steeds benadrukt als een onontbeerlijk instrument in het behouden van de continuïteit en welvarendheid van de onderneming over meerdere generaties (Sharma, Chua, & Chrisman, 2000). De hoeveelheid planning van de overdracht heeft een positief effect op de overlevingskansen van een familiebedrijf op de lange termijn.

Slechts één op de drie familiebedrijven overleeft de eerste overdracht binnen de familie en hiervan overleeft op zijn beurt ook weer één op drie de tweede opvolging (White, Krinke, & Geller, 2004; Giarmarco, 2012; Ghee, Ibrahim, & Abdul-Halim, 2015). Hieruit blijkt dat opvolging een belangrijk aspect is waar elk familiebedrijf rekening mee zou moeten houden als het wil overleven op de lange termijn. Door de planning over te laten aan het lot is de kans groot dat dit het einde van het familiebedrijf betekent als gevolg van een gebrek aan planning. Aangezien familiebedrijven instaan voor 45 procent van de tewerkstelling, is het noodzakelijk voor de volledige economie dat er meer controle is over de mate van planning van de overdracht en de achterliggende redenen waarom het overgelaten wordt aan kans. Als familiebedrijven falen heeft dit catastrofale gevolgen voor onze gehele economie.

Een goede planning van het opvolgingsproces is noodzakelijk om de kansen op falen als gevolg van problemen tijdens het opvolgingsproces te verminderen. Contradictioneel aan dit gegeven doen familiebedrijven in het algemeen niet aan planning van de overdracht en laten ze dit proces meestal over aan kans (Sharma, Chua, & Chrisman, 2000). Het begrip overdracht kan hierbij betrekking hebben op de overdracht van leiding of de overdracht van eigendom. In deze masterproef wordt de focus gelegd op de overdracht van leiding. De planning van de overdracht van leiding omvat onder andere het selecteren van een opvolger, communiceren van deze beslissing, de training van de opvolger en het bepalen van de strategie en de rol van de vorige CEO na de overdracht (Sharma et al., 2000). Naast het blijven voldoen aan de vraag in de markt is het dus ook belangrijk om een geschikte opvolger te zoeken en deze op te leiden. Zelfs familiebedrijven met goede resultaten kunnen ten onder gaan ten gevolge van een gefaald opvolgingsproces (Handler & Kram, 1988).

Belemmeringen of problemen die een negatieve invloed hebben op de mate van planning van de overdracht van leiding worden uitvoerig besproken in academische studies en in de actualiteit. Zowel in een artikel van De Tijd (Michielsens, 2016) als in een artikel van Vrij Nederland (Oberndorff, 2016) worden belemmeringen aangehaald die ook in de literatuur besproken zijn: versnippering van de

aandelen, gebrek aan vertrouwen in de komende generatie en de betrokkenheid van de huidige CEO in het bedrijf. In het artikel van De Tijd spreekt Johan Willemen, voormalig CEO van zijn eigen bouwbedrijf, van versnippering van de aandelen als grootste uitdaging bij de overdracht van een familiebedrijf. Versnippering van aandelen ontstaat wanneer niet alle kinderen een actieve rol spelen in het familiebedrijf. Onderlinge conflicten tussen de familieleden kunnen ontstaan, wat een effect heeft op de mate van planning van de opvolging. Eigenaarschap wordt dan ook door Giarmarco (2012) als één van de drie belangrijkste niveaus gezien waarop planning van de opvolging moet worden uitgevoerd. In het artikel van Vrij Nederland worden problemen besproken die op basis van de literatuur worden beschreven als universeel aanwezig bij planning van de opvolging in familiebedrijven, namelijk het gebrek aan vertrouwen in de volgende generatie en de betrokkenheid van de huidige CEO. Deze twee problemen worden samen met een aantal andere belemmeringen in de literatuurstudie besproken en in het empirisch onderzoek onderzocht.

In een opvolgingsproces kunnen een aantal factoren een belangrijke rol spelen en bepalen in welke mate er aan planning van de opvolging wordt gedaan in een familiebedrijf. Zowel Koropp, Grichnik & Gyax (2012) als De Massis, Chua & Chrisman (2008) spreken van persoonlijke, procesgerelateerde, financiële en contextuele factoren. In de studie van De Massis, Chua & Chrisman (2008) wordt er binnen de persoonlijke factoren nog een onderscheid gemaakt tussen relationele en individuele factoren die een invloed kunnen hebben op het opvolgingsproces. Koropp et al. (2012) vermelden dat voldoen aan de behoefte van financiering een belangrijke rol speelt tijdens en na de overdracht. Financiering speelt hierbij specifiek in op de overdracht van eigendom. Aangezien in deze masterproef de nadruk wordt gelegd op het onderzoeken van de overdracht van leiding, wordt de behoefte aan financiering buiten beschouwing gelaten.

Deze masterproef tracht een bijdrage te leveren aan de reeds bestaande literatuur omtrent het onderzoek naar de rol van stimuli en belemmeringen op de overdracht van leiding. In de academische literatuur zijn reeds meerdere verbanden statistisch getest op basis van regressies om de invloed van stimuli en belemmeringen op de mate van planning van de overdracht van leiding te meten (Sharma, Chua, & Chrisman, 2000; Sharma, Chua, & Chrisman, 2003; Zahrani, Nikmaram, & Latifi, 2014). Echter zijn deze studies beperkt in het aantal factoren dat ze testen in hun regressies, waardoor er ruimte is voor onderzoek naar de invloed van meerdere factoren. Een aantal hypothesen zullen worden opgesteld om een ruimer beeld te kunnen vormen van de invloed op de mate van planning van de overdracht. Daarnaast zal in deze masterproef eveneens worden nagegaan of de aanwezigheid van een actieve raad van bestuur een invloed kan hebben op de verschillende belemmeringen en stimuli. De studie van Sharma, Chua en Chrisman (2000) geeft aan dat er geen directe invloed is van de raad van bestuur op de mate van planning van de overdracht. Het is daarentegen wel interessant om na te gaan of er sprake is van een indirecte invloed van de aanwezigheid van een actieve raad van bestuur op de mate van planning van de overdracht. Dit zal in deze masterproef worden onderzocht door na te gaan of de aanwezigheid van een actieve raad van bestuur de effecten van de verschillende belemmeringen en stimuli op de mate van planning van de overdracht van leiding kan beïnvloeden. Een actieve raad van bestuur beoogt immers het behouden van de continuïteit van het familiebedrijf op de lange termijn en zal dit doen door het belang van planning van de overdracht van leiding te benadrukken.

## 1.2 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

Op basis van de uiteenzetting in de probleemstelling bekomen we de volgende centrale onderzoeksvraag:

Welke factoren beïnvloeden het plannen van de overdracht van leiding in familiebedrijven?

Om deze onderzoeksvraag op te lossen is een verdere opsplitsing van het probleem in verschillende deelvragen nodig. Zoals reeds in de probleemstelling is aangegeven wordt in deze masterproef de invloed van een aantal belemmeringen en stimuli op de overdracht van leiding onderzocht. Uit voorgaand onderzoek (De Massis, Chua, & Chrisman, 2008; Koropp, Grichnik, & Gyga, 2012) is gebleken dat de oorzaken van de falings van de opvolging in familiebedrijven door een familielid kunnen onderverdeeld worden in verschillende categorieën. De belemmeringen en stimuli kunnen worden ondergebracht in vier verschillende groepen van factoren: individuele, relationele, procesgerelateerde en contextuele factoren. Het in kaart brengen van de procesgerelateerde factoren die inwerken op de mate van planning van de overdracht houdt in dat er gekeken wordt naar onderdelen tijdens het opvolgingsproces die ertoe bijdragen dat de opvolging niet plaatsvindt. In deze studie worden de procesgerelateerde factoren reeds geïncorporeerd in de afhankelijke variabele om de mate van planning van de overdracht van leiding te meten.

Binnen elk van de resterende factoren worden een aantal hypothesen opgesteld op basis van reeds bestaande academische literatuur om die nadien empirisch te testen. Het doel hierbij is een beter begrip te creëren van het opvolgingsproces door de belemmeringen en stimuli te onderzoeken die inwerken op de hoeveelheid planning van de opvolging van leiding die in een familiebedrijf wordt gedaan.

De verschillende deelvragen waarop deze masterproef een antwoord zal trachten te geven zijn:

- Wat is de invloed van de individuele factoren op de mate van planning van de bedrijfsoverdracht van leiding in familiebedrijven?
- Wat is de invloed van de relationele factoren op de mate van planning van de bedrijfsoverdracht van leiding in familiebedrijven?
- Wat is de invloed van de procesgerelateerde factoren op de mate van planning van de bedrijfsoverdracht van leiding in familiebedrijven?
- Kan een actieve raad van bestuur de impact van de belemmeringen en stimuli op de planning van de bedrijfsoverdracht van leiding in familiebedrijven beïnvloeden?

In sectie 2.1 worden de voornaamste concepten toegelicht die in deze masterproef regelmatig aan bod zullen komen. De focus van deze masterproef wordt ook verder verduidelijkt. In de daaropvolgende sectie wordt het unieke karakter van een familiebedrijf aan de hand van het concept socio-emotionele rijkdom aangetoond. In de secties erna volgt een verdere uiteenzetting van de verschillende belemmeringen en stimuli bij een overdracht van leiding.



Om een antwoord op de eerste deelvraag te kunnen formuleren, wordt binnen de academische literatuur vooral de nadruk gelegd op de incumbent of overlater van het bedrijf. Zijn gehechtheid aan het bedrijf is een meermaals aangehaalde belemmering in de literatuur en zal nader onderzocht worden om de invloed ervan op de mate van planning van de opvolging te achterhalen. Het al dan niet aanwezig zijn van een opvolger speelt ook een rol in de hoeveelheid planning van de opvolging die ondernomen zal worden in het familiebedrijf en wordt samen met de emotionele gehechtheid van de CEO in sectie 2.3 onderzocht.

Naast de aanwezigheid van een opvolger speelt ook de relatie tussen de overlater en de overnemer een welbepaalde rol in de hoeveelheid planning van de overdracht van leiding in een familiebedrijf. Deze relatie wordt in sectie 2.4 onder het luik van de relationele factoren bestudeerd, waarna in dezelfde sectie ook het concept affectieve familiale betrokkenheid onder de loep wordt genomen en op welke manier dit een invloed kan hebben op de mate van planning van de overdracht van leiding.

Vervolgens worden in sectie 2.5 een aantal contextuele belemmeringen en stimuli behandeld. De relatie met leveranciers en klanten, de complexiteit van het bedrijf en de gepercipieerde negatieve winstgevendheid worden gelinkt aan de mate van planning van de overdracht van leiding om een idee te krijgen over de significantie van deze relaties. In sectie 2.6 zal de invloed van de raad van bestuur onder de loep genomen worden. Hierbij zal gekeken worden of de raad van bestuur een effect kan uitoefenen op de relaties tussen de mate van planning van de overdracht van leiding en de verschillende stimuli en belemmeringen.

Daarna volgt in het derde onderdeel een uitwerking van de onderzoeksopzet, om in sectie 4 over te gaan naar het empirisch onderzoek waarbij eerst nog een paar beschrijvende statistieken opgesteld zullen worden, gevolgd door het onderzoek van de opgestelde hypotheses. Ten slotte volgt nog een conclusie om de bevindingen van het onderzoek kort te bespreken en zullen de bijdragen en beperkingen van deze masterproef en aanbevelingen voor verder onderzoek kort worden besproken.

## 2 Literatuurstudie

### 2.1 Planning van de overdracht van leiding

Bij een opvolging zijn er typisch gezien twee partijen betrokken in het proces omtrent de overdracht van het bedrijf zelf: de huidige eigenaar en de nakomelingen. De rol van de huidige bedrijfsleider en dus het oudere familielid is belangrijk, sinds zijn of haar rol in de opvolging van groot belang is voor het voortgroeien en voorbestaan van het familiebedrijf (Ghee et al., 2015). De huidige eigenaar of *incumbent* is de persoon die de hoogste managementfunctie bekleedt binnen het bedrijf en deze positie moet afstaan bij een opvolgingsproces zodat een familielid hem of haar kan opvolgen (De Massis, Chua, & Chrisman, 2008). De potentiële opvolger van het familiebedrijf is eender welk familielid dat de managementfunctie voortzet wanneer de *incumbent* aftreedt. Het aftreden van de huidige eigenaar en het opnemen van de managementverplichtingen met alle bijkomende gevolgen van deze overgang wordt het opvolgingsproces genoemd. Binnen deze masterproef zullen de termen overlater en overnemer worden toegepast om respectievelijk de *incumbent* en de opvolger aan te duiden. De Massis et al. (2008) spreken bij een opvolgingsproces over acties, ontwikkelingen en gebeurtenissen die de overdracht van één familielid naar het volgende beïnvloeden.

Een gebrek aan planning van de opvolging kan leiden tot faillissement van een familiebedrijf, resulterend in een verlies aan tewerkstelling (Sharma, Chua, & Chrisman, 2000). De mate van weerstand die kan optreden bij het plannen van de overdracht wordt in de studie van Handler en Kram (1988) omschreven als de energie die ontstaat als gevolg van de attitude en motivatie van een persoon om het status quo te behouden. Zo kunnen belemmeringen in de kaart spelen van een dergelijke persoon om het plannen van de overdracht verder uit te stellen. Zoals eerder al is aangegeven laten veel bedrijven de overdracht over aan kans en de belemmeringen kunnen hier een belangrijke rol in spelen. Hierbij wordt naar een verklaring gezocht waarom bedrijven eerder kiezen om geen of weinig planning van de opvolging uit te voeren. Daarnaast vonden Morris, Williams, Allen en Avila (1997) dat één van de factoren die een invloed had op de effectiviteit van het bedrijf na de opvolging de hoeveelheid planning van de overdracht was. De andere twee factoren waren de mate van voorbereiding van de erfgenamen en de relaties tussen de familieleden. Concreet heeft deze studie aangetoond dat er een positief verband is tussen de hoeveelheid planning van de opvolging en de kans op een succesvol bedrijf na de opvolging.

In onder andere de studie van Sharma, Chrisman en Chua (2003) en van Zahrani, Nikmaram en Latifi (2014) is reeds de invloed van mogelijke belemmeringen en stimuli onderzocht, al is er bij deze studies een gebrek aan diversiteit bij het onderzoeken van de belemmeringen of stimuli die inwerken op de planning van de opvolging. Zo onderzochten Zahrani, Nikmaram en Latifi (2014) de impact en correlatie van enkele stimuli op de hoeveelheid planning van de overdracht. Ze vonden positieve significante relaties tussen de mate van planning van de opvolging en de aanwezigheid van een welwillende opvolger om over te nemen en tussen planning van de opvolging en de hoeveelheid betrokkenheid van de opvolging. Daarnaast vonden Sharma, Chrisman en Chua (2003) eveneens

dat de aanwezigheid van een welwillende opvolger een drijvende kracht is van het plannen van de opvolging.

Er wordt in beide studies gefocust op het onderzoeken van enkele stimuli en belemmeringen maar een omvattend beeld van de verschillende elementen die inwerken op de mate van planning van de opvolging ontbreekt nog. Deze masterproef tracht een aanvulling te maken op de bestaande literatuur door meerdere hypotheses te testen binnen de verschillende factoren die inwerken op de overdracht van leiding en mogelijk bijkomend bewijs in de Belgische context te leveren voor de hoger vermelde reeds aangetoonde verbanden.

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen planning van de opvolging van leiding en van eigendom. Deze masterproef behandelt enkel de belemmeringen en stimuli die inwerken op de overdracht van leiding. Desalniettemin hebben sommige van deze belemmeringen en stimuli ook een effect op de overdracht van eigendom. Zo zal de relatie tussen de overnemer en de overlater ook een effect hebben op de planning van de opvolging van eigendom. Daarnaast zullen ook andere belemmeringen en stimuli een effect hebben op de mate van planning van de overdracht van eigendom. De Massis, Chua en Chrisman (2008) geven aan dat de financiële belemmeringen gerelateerd zijn aan het niet hebben van interne financiële bronnen en externe financiering. Er zijn weinig verbanden te leggen tussen financiële problemen en de overdracht van leiding, waardoor de invloed van de financiële belemmeringen ook niet verder onderzocht zal worden in deze masterproef. Het onderzoeken van de invloed van de individuele, relationele en contextuele factoren op de mate van planning van de overdracht van leiding staat centraal.

In de volgende sectie wordt het unieke karakter van het familiebedrijf aangetoond aan de hand van de literatuur omtrent de socio-emotionele rijkdom van een familiebedrijf. Hierbij ligt de nadruk op de continuïteit van het familiebedrijf als belangrijk onderdeel van de socio-emotionele rijkdom van een familiebedrijf.

## **2.2 Socio-emotionele rijkdom van het familiebedrijf**

Familiebedrijven kunnen waardecreatie opbouwen die zeer moeilijk te imiteren is, maar anderzijds mogelijk ook lastig over te dragen is naar de volgende generatie (Filsler, Kraus, & Märk, 2013). Dit bevestigt nogmaals dat de problematiek omtrent overdracht complex is en dat verdere bestudering van het onderwerp vereist is. De voormelde waardecreatie wordt in de literatuur omschreven als socio-emotionele rijkdom. Socio-emotionele rijkdom is een eigenschap die enkel terug te vinden is bij familiebedrijven. Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson en Moyano-Fuentes (2007) omschrijven socio-emotionele rijkdom als volgt: "The non-financial aspects of the family firm that meet the family's affective needs, such as identity, the ability to exercise family influence, and the perpetuation of family dynasty" (p.106). Hieruit kan worden afgeleid dat familiebedrijven naast winstmaximalisatie ook niet-financiële doelstellingen hebben, waaronder het behoud van controle en de overdracht van het familiebedrijf naar de volgende generatie. Belangrijke posities in het bedrijf zullen veelal ingevuld worden door familieleden (Gómez-Mejía et al., 2007) en overlaters zullen in de meeste familiebedrijven veel belang hechten aan de opbouw en het behoud van een goede

reputatie met het oog op de toekomst. Het behoud van de socio-emotionele rijkdom staat in de meeste familiebedrijven centraal en de familieleden zijn dan gemotiveerd om er alles aan te doen om deze rijkdom te bewaren.

Eén van de belangrijkste bevindingen in de studie van Gómez-Mejía et al. (2007) handelt omtrent het behoud van de socio-emotionele rijkdom. Familiebedrijven zullen het opgeven van socio-emotionele rijkdom meestal zien als een cruciaal verlies en zullen daardoor liever financiële risico's nemen om dat verlies te vermijden. Er is sprake van risico-avers gedrag in familiebedrijven wat betreft het verlies van socio-emotionele rijkdom en bij het maken van strategische keuzes om dit te behouden zullen de prestaties van het bedrijf op het spel gezet worden. Berrone et al. (2012) bevestigen dit aangezien zij stellen dat er in familiebedrijven strategische keuzes worden gemaakt die niet te verklaren zijn vanuit een risico-avers en financieel logisch standpunt. Winst genereren is ook in een familiebedrijf belangrijk maar komt dus soms toch op de tweede plaats wanneer er mogelijk verlies van de opgebouwde socio-emotionele rijkdom dreigt.

De overdracht naar de volgende generatie werd eerder reeds aangegeven een cruciaal element te zijn met het oog op het behouden van de socio-emotionele rijkdom in de toekomst. Rond het onderwerp continuïteit hebben Debicki, Van de Graaff Randolph en Sobczak (2017) een aantal vaststellingen gemaakt. Zo stellen de auteurs dat continuïteit draait rond het bewaren van de familiale dynastie en de voortzetting van de familiale waarden en normen die worden toegepast bij het uitvoeren van de bedrijfsactiviteiten van het familiebedrijf. Debicki et al. (2017) spreken van het ontwikkelen van *patient capital* om de continuïteit en overdracht van het familiebedrijf te verzekeren. *Patient capital* of slapend kapitaal omvat onder andere het behouden van een goede verstandhouding met belangengroepen van het bedrijf en het onderhouden van de opgebouwde vertrouwensrelaties met onder andere banken en leveranciers. Het uitvoeren van deze praktijken leidt tot competitieve voordelen ten opzichte van de concurrentie (Debicki et al., 2017). Zoals eerder al is aangegeven, zullen bedrijven daarentegen wel mogelijke financiële verliezen toestaan om socio-emotionele rijkdom te bewaren.

Bestudering van de literatuur omtrent het behoud van socio-emotionele rijkdom en deze over de planning van de overdracht van leiding leidde tot de vaststelling van een schijnbare paradox. Debicki et al. (2017) stellen vast dat de visie omtrent continuïteit in familiebedrijven de sleutel tot succes is waarom familiebedrijven het beter doen dan andere bedrijven in de economie. Deze continuïteit op de lange termijn behouden zou logischerwijze doen vermoeden dat dit gepaard gaat met een sterke focus op planning van de overdracht van leiding, terwijl in de praktijk niets minder waar is. Veel familiebedrijven hechten een grote waarde aan het behoud van hun socio-emotionele rijkdom maar laten dit behoud op de lange termijn over aan kans. Belemmeringen en stimuli die inwerken op de mate van planning van de overdracht van leiding kunnen mogelijk een verklaring vormen waarom bedrijven die focussen op het behoud van hun socio-emotionele rijkdom toch niet aan planning van de overdracht van leiding doen.

In het volgende onderdeel wordt de nadruk gelegd op een belemmering en een stimulus die optreden op het individuele niveau bij een opvolging van leiding. Zowel de gehechtheid van de overlater

waardoor hij zijn bedrijf niet los kan laten als de aanwezigheid van een overnemer werken in op de mate van planning van de overdracht van leiding in een familiebedrijf en worden verder onderzocht.

## **2.3 Individuele factoren**

### **2.3.1 Emotionele gehechtheid van de CEO**

Psychologische aspecten worden in familiebedrijven vaak over het hoofd gezien (Filser, Kraus, & Märk, 2013) en kunnen een belangrijke invloed uitoefenen op het opvolgingsproces. De emotionele gehechtheid van de huidige eigenaar is een persoonlijke factor die een belangrijke rol speelt in het opvolgingsproces en door meerdere auteurs wordt aangehaald. Chua, de Massis, Sieger en Vismara (2016) onderzochten de intentie van de eigenaar om het bedrijf binnen de familie over te dragen en onderscheiden twee mogelijke scenario's die een direct gevolg zijn van de gehechtheid van de eigenaar aan zijn of haar bedrijf. De eerste mogelijkheid is dat de eigenaar de controle wil behouden tot het einde met uiteindelijk sterfte of een verplichte exit tot gevolg. Een tweede mogelijkheid is dat de eigenaar zich verzoent met zijn gevoelens en uiteindelijk toch het bedrijf geleidelijk aan overdraagt aan de volgende generatie. De eerste optie houdt in dat de eigenaar zich verzet tegen de overdracht van het familiebedrijf en dus ook niet aan planning van de opvolging zal willen doen. Sharma, Chua en Chrisman (2000) vonden dat een hoge welwillendheid van de eigenaar om af te treden positief gecorreleerd is aan de mate waarin een bedrijf aan planning van de opvolging zal doen. Dit toont aan dat de bereidheid van een eigenaar om een stap opzij te zetten cruciaal is om planning van de opvolging te laten plaatsvinden in een familiebedrijf. Aansluitend op de studie van Sharma et al. (2000) tonen Gagnè, Wrosch en Brun de Pontet (2011) aan dat sommige overlaters beter omgaan met het loslaten van doelen die niet meer nagestreefd kunnen worden dan anderen. Deze individuele verschillen zijn aangetoond goede voorspellers te zijn van de mate waarin onder andere aan planning wordt gedaan (Gagnè et al., 2011). De rol van de huidige leider is belangrijk, aangezien deze een begeleidende functie heeft en veel kan bijdragen aan het slagen van de opvolging van de volgende generatie.

De eerste optie kan een erg belangrijke reden zijn waarom niet aan planning wordt gedaan en zal de nadruk op worden gelegd in deze sectie. Het bedrijf kan doorheen de tijd een emotionele waarde hebben gekregen voor de overlater. Handler en Kram (1988) spreken van een band tussen de eigenaar en zijn zaak. Deze band ontstaat omdat het familiebedrijf een bron van interesse en energie is voor de eigenaar en het verlengde van de eigenaar is na verloop van tijd. Sterke identificatie met het bedrijf is een belangrijke reden waarom de overlater het bedrijf niet kan loslaten (Filser, Kraus, & Märk, 2013). Wanneer de overlater te gehecht is aan het bedrijf kan dit ervoor zorgen dat een overnemer geen kansen krijgt om zich te ontwikkelen doordat de overlater dit niet toelaat. De overnemer kan er dan voor kiezen een eigen bedrijf op te starten waardoor de potentiële opvolging van het familiebedrijf verdwijnt (De Massis, Chua, & Chrisman, 2008).

De band met het bedrijf wordt versterkt door de weerstand van de overlater tegen de confrontatie met het eigen sterven (Handler & Kram, 1988). De eigenaar zet zich af tegen gevoelens die hem herinneren aan het verouderen en zal daardoor zich liever niet bezighouden met het plannen van de

overdracht. Op deze manier wordt hij niet geconfronteerd met het mogelijk onbekwaam worden om de zaak nog te kunnen leiden (Handler & Kram, 1988). Wanneer de overlater geen verdere plannen heeft tijdens zijn pensioen en dus geen vooruitzichten heeft die hem of haar motiveren om het bedrijf door te geven, zal dit enkel de wil om de huidige toestand te behouden versterken (Sharma, Chrisman, Pablo, & Chua, 2001). De emoties die een overlater voelt bij de gedachte aan het overdragen van het familiebedrijf zullen negatief zijn wanneer hij te gehecht is aan het bedrijf. Emotie wordt door Shepherd (2016) omschreven als een subjectieve staat van gevoeligheid die een duidelijke oorzaak heeft, van korte duur is en gefocust is op één bepaalde doelstelling. Angie, Connelly, Waples en Kligyte (2011) hebben de invloed van discrete emoties op beoordelings- en beslissingsprocessen onderzocht. Ze constateerden voor beide types van processen dat emoties een welbepaalde impact hadden. Zo heeft de emotie verdriet volgens hen een inwerking op de activiteiten van een overlater. Een overlater zal zich in een dergelijke gemoedstoestand vooral bezighouden met details en de bedrijfsprocessen zelf om afleiding te hebben van een conflict of gebeurtenis. De gebeurtenis is in deze situatie de confrontatie met het verouderen. Naast verdriet zijn afkeer en schuldgevoel de andere meest invloedrijke emoties op het beslissingsproces (Angie et al., 2011). De belangrijke rol van emoties wordt eveneens benadrukt in de studie van Filser, Kraus en Märk (2013). Zij stelden vast dat emoties één van de oorzaken zijn bij de belemmering van de overdracht door de gehechtheid van de overlater. De emoties werken in dit scenario in op het opvolgingsproces en de verschillende planningsactiviteiten die daaraan vooraf gaan.

De overlater heeft eveneens een groot financieel aandeel in het bedrijf. Dit financiële gegeven, in combinatie met zijn gehechtheid aan het bedrijf zal een principaal-agentprobleem teweeg brengen na de overdracht (Sharma et al., 2001). Bij een opvolgingsproces vindt de overdracht van leiding plaats, maar niet noodzakelijk ook de overdracht van eigendom. Doordat de controle over het bedrijf doorgegeven wordt aan de opvolger, zal de overlater veel vertrouwen moeten vestigen in de vaardigheden van de opvolger. De onzekerheid die hiermee gepaard gaat kan emoties van angst bij de overlater tot gevolg hebben, hetgeen leidt tot een hogere inschatting van het gelopen risico (Angie, Connelly, Waples, & Kligyte, 2011). Indien de overlater enige vorm van twijfel heeft, zal hij dan ook extra kosten moeten aangaan om ervoor te kunnen zorgen dat zijn investering in het bedrijf veilig blijft. Er zullen dus agency kosten ontstaan als gevolg van het principaal-agentprobleem die nodig zijn om adverse selectie en moral hazard tegen te gaan. Oplossingen hiervoor zijn monitoring en de overeenstemming van de belangen van beide partijen (Sharma et al., 2001). Zowel hoge kosten voor monitoring als weinig overeenstemming van de belangen zullen bijdragen aan de geneigdheid van de overlater de opvolging verder uit te stellen.

De emotionele gehechtheid aan het bedrijf wordt versterkt door het gevoel van verlies van de controle en verandering van managementstijl van het bedrijf. De mogelijkheid van de overlater om met verandering om te gaan is een fundamentele vereiste tijdens het opvolgingsproces en treedt in werking vanaf het moment dat de planning ervan nodig is (Marler, Botero, & De Massis, 2017). In hun studie benadrukken Marler, Botero en De Massis (2017) dat er een onderscheid moet worden gemaakt tussen de welwillendheid van de overlater om de controle af te staan en het type persoonlijkheid dat hun leiderschap typeert binnen het bedrijf. Ongeacht of de overlater een passieve

of pro-actieve persoonlijkheid heeft, zal een minder effectieve rollentransitie plaatsvinden wanneer de overlater nog niet klaar is voor de opvolging.

Op basis van de bovenstaande argumenten bekomen we een eerste algemene hypothese:

Hypothese 1a: Er is een negatieve relatie tussen de emotionele gehechtheid van de CEO en de mate van planning van de overdracht van leiding in een familiebedrijf.

De keuze en vooral goedkeuring van een opvolger is eveneens heel belangrijk bij een overdracht van leiding. Het al dan niet aanwezig zijn van een opvolger kan een welbepaalde invloed hebben op de planning van de overdracht aan de volgende generatie en wordt behandeld in de volgende sectie.

### **2.3.2 Aanwezigheid van een competente opvolger**

Naast de gehechtheid van de overlater wordt de aanwezigheid van een betrouwbare opvolger gezien als een belangrijke factor die een sterke invloed heeft op de planning van de opvolging (Zahrani, Nikmaram, & Latifi, 2014). Sharma, Chua en Chrisman (2000) bevestigen dat de aanwezigheid van een competente opvolger positief gecorreleerd is aan de mate waarin een bedrijf aan planning van de opvolging zal doen. Bij deze stelling is echter een kanttekening nodig, aangezien Handler en Kram (1988) stellen dat bij meerdere potentiële opvolgers er onwil kan optreden binnen de organisatie om aan planning van de opvolging te doen. Het gevaar schuilt hier wel in dat dit voor de overlater een excuus kan zijn om de controle langer bij te houden, wat in de hand werkt van de eerder besproken belemmering.

Een aangehaalde belemmering is het gebrek aan interesse van de opvolger om het bedrijf over te nemen. Deze heeft in dit scenario geen voeling met het bedrijf, geen vorm van betrokkenheid en wil niet samenwerken aan een leiderschapstransfer (Sharma et al., 2001). De overlater zal het lastig hebben om de controle in dergelijke scenario's af te staan waardoor de opvolging wordt uitgesteld (Filser, Kraus, & Märk, 2013). Wanneer de opvolger geen interesse toont om het bedrijf op te volgen zal de overlater niet de kans krijgen een mentor te zijn, de opvolger te trainen, informatie door te geven of de opvolger de kans te geven om ervaring op te doen (Marler, Botero, & De Massis, 2017).

De opvolger moet daarnaast ook over de nodige expertise beschikken om het bedrijf succesvol te kunnen voortzetten. Meer bedrijfservaring van opvolgers binnen het familiebedrijf gaat gepaard met een hogere kans dat zij ook effectief het familiebedrijf zullen opvolgen (Bocatto, Gispert, & Rialp, 2010). De eerste generatie heeft de capaciteiten en de nodige expertise om een bedrijf op poten te zetten, terwijl de opvolging moet beschikken over het vermogen om het bedrijf succesvol voort te zetten en mogelijk uit te breiden (Ghee et al., 2015). Een overlater wil zeker zijn dat zijn bedrijf in goede handen is en wil de continuïteit van het familiebedrijf verzekeren. Zo kan hij kiezen om het bedrijf niet over te leveren omwille van het feit dat hij weinig tot geen vertrouwen heeft in de deskundigheid van zijn opvolging. De Massis, Chua en Chrisman (2008) bevestigen de bovenstaande argumenten aangezien een gepercipieerd gebrek aan motivatie en een gebrek aan vaardigheden bij de opvolging volgens hen twee belangrijke redenen zijn waarom de overlater kiest om het bedrijf

niet over te dragen. Wanneer een opvolger competent en gemotiveerd is om het bedrijf over te nemen kan dit ook een positief effect hebben op de mate waarin een overlater tijd zal spenderen aan het nastreven van alternatieve doelen (Gagnè et al., 2011). Onder alternatieve doelen worden bijvoorbeeld hobby's, tijd doorbrengen met familie en het opstarten van een nieuw en kleiner bedrijf met minder risico als mogelijkheden gezien voor de overlater na de overdracht van het familiebedrijf. Op deze manier zal de overlater het makkelijker vinden om de bedrijfsactiviteiten los te laten en te starten met het voorbereiden van zijn pensioen.

De aanwezigheid van een competente overnemer wordt aan de hand van de volgende stelling getest:

Hypothese 1b: Er is een positieve relatie tussen de aanwezigheid van een competente opvolger en de mate van planning van de overdracht van leiding in een familiebedrijf.

## **2.4 Relationale factoren**

### **2.4.1 De relatie tussen de overlater en de overnemer**

Naast de aanwezigheid van een competente overnemer is ook de relatie tussen de overlater en de overnemer een belangrijke factor die invloed heeft op de mate van planning van de opvolging in organisaties. Een slechte relatie kan leiden tot destructieve conflicten met een vermindering van de communicatie tot gevolg, waardoor rollenoverdracht bemoeilijkt wordt (Marler, Botero, & De Massis, 2017). Michael-Tsabari en Weiss (2015) stellen dat de overlater in 70 procent van de gevallen kiest om de opvolging van leiding niet openlijk te bespreken, hetgeen het resultaat kan zijn van zo'n slechte relatie. De Massis, Chua & Chrisman (2008) stellen vast dat conflicten en rivaliteit tussen de ouder en de opvolger de aanwijzing van een opvolger kunnen belemmeren en hebben dus ook een effect op de mate van planning van de overdracht van leiding. Conflicten kunnen onder andere ontstaan door verschillende visies over de toekomstperspectieven van het bedrijf (Filser, Kraus, & Märk, 2013).

Aan de basis van de relatie tussen de overlater en de overnemer ligt de persoonlijkheid van beide partijen. Een pro-actieve persoonlijkheid gaat gepaard met het zoeken van opportuniteiten, het nemen van initiatief en het nastreven van verandering terwijl een passieve persoonlijkheid eerder de voorkeur geeft aan het behouden van het status quo en het vermijden van verandering. Dit type van gedrag kan zowel bij de overlater als de overnemer optreden (Marler, Botero, & De Massis, 2017). Persoonlijke verschillen tussen de overnemer en de overlater worden getipt als een belangrijke reden voor het falen van opvolgingen. Filser et al. (2013) sturen met deze stelling aan op een verband tussen emoties en het falen van het opvolgingsproces.

Een parallel kan gemaakt worden tussen persoonlijkheid en de eerder aangehaalde agency theorie en de stewardship theorie wanneer een vergelijking wordt gemaakt met de proposities die Le Breton-Miller en Miller (2009) hebben gemaakt omtrent deze twee theorieën. Agency theorie voorspelt dat familiebedrijven gecentraliseerde organisaties zijn, gekenmerkt door lage groei en te weinig investeringen waarbij er geen stappen gezet worden om het familiebedrijf te vernieuwen (Le Breton-



Miller & Miller, 2009). Deze theorie sluit aan bij de passieve houding van een overlater, aangezien beide visies gekenmerkt worden door het verzet tegen verandering en behoud van de huidige toestand. De stewardship theorie sluit aan op de kenmerken van een pro-actieve persoonlijkheid. De propositie van de stewardship theorie van Le Breton-Miller en Miller (2009) stelt dat een familiebedrijf gekarakteriseerd wordt door onder andere investeringen en ontwikkeling van het bedrijf, sterk samenhangende relaties tussen mensen en sterkere financiële groei en opbrengsten.

Deze vergelijkingen hebben tot doel de gelijkenissen aan te tonen tussen enerzijds de persoonlijkheid van de familieleden en de typering van een organisatie op basis van de twee verschillende theorieën. Het valt hierbij op dat de relationele factor vooral een rol speelt binnen de stewardship theorie en niet zozeer aandacht krijgt binnen de agency theorie, aangezien deze meer gericht is op de economische vooruitzichten van het familiebedrijf. Binnen de relationele factor speelt de persoonlijkheid van beide partijen een grote rol en kan dit bepalend zijn voor hun gedrag en hun onderlinge relatie.

Het effect van een goede verstandhouding en een goede samenwerking tussen de overlater en de overnemer op de mate van planning van de overdracht van leiding wordt omgezet in de volgende hypothese:

Hypothese 2a: Er is een positieve relatie tussen de relatie tussen de overlater en de overnemer en de mate van planning van de overdracht van leiding in een familiebedrijf.

#### **2.4.2 Affectieve familiale betrokkenheid**

Vanuit het standpunt van de overlater moet de overnemer over *commitment* beschikken (Sharma et al., 2001). De overlater moet de overnemer kunnen vertrouwen. Daarnaast moet de overnemer ook intrinsiek gemotiveerd zijn om het bedrijf op te volgen en te leiden. Zahrani, Nikmaram en Latifi (2014) hebben vastgesteld dat de hoeveelheid betrokkenheid van de familie positief en significant gecorreleerd is aan de hoeveelheid planning van de overdracht van leiding binnen het familiebedrijf. Deze bevinding wijst erop dat de hoeveelheid familiale betrokkenheid een belangrijke invloed uitoefent op de mate van planning van de overdracht van leiding.

Onder de term familiale betrokkenheid verstaat men de kracht die uitgeoefend wordt als gevolg van een mindset of psychologische toestand van een persoon om bepaalde acties te ondernemen die relevant zijn om één of meerdere doelen te bereiken (Sharma & Irving, 2005). Hierbij spelen emoties volgens Shepherd (2016) een belangrijke rol. Als een familielid opportuniteiten kan nastreven waarmee deze zich kan identificeren, zal dit positieve gevoelens oproepen en zijn betrokkenheid als dusdanig verhogen. Er zullen negatieve emoties ontstaan wanneer het familielid zich niet kan identificeren, wat een negatief effect zal hebben op de hoeveelheid betrokkenheid van dit familielid in het familiebedrijf (Shepherd, 2016).

Sharma en Irving (2005) onderscheiden vier vormen van familiale betrokkenheid na het verzamelen van literatuur en afnemen van interviews met overnemers in verschillende familiebedrijven. Deze

vier vormen van betrokkenheid omvatten affectieve, normatieve, calculatieve en imperatieve betrokkenheid. Affectieve betrokkenheid is gebaseerd op de emotionele band dat een individu heeft met de organisatie en is het beste te beschrijven als het verlangen om de belangen van de organisatie te vervullen. Terwijl er bij affectieve betrokkenheid dus sprake is van intrinsieke motivatie, voelt het individu zich bij normatieve betrokkenheid eerder verplicht toe te treden tot het bedrijf. Calculatieve betrokkenheid houdt in dat het individu het gevoel heeft dat hij of zij moet toetreden omdat anders te grote individuele kosten zouden optreden als gevolg van het opgeven van zijn of haar aandeel in het bedrijf als hij of zij kiest om geen deel uit te maken van het familiebedrijf. Imperatieve betrokkenheid houdt ten slotte in dat individuen zich afvragen of ze wel zouden kunnen functioneren in een omgeving buiten het bedrijf en daardoor een functie in het familiebedrijf kiezen. Affectieve betrokkenheid is de sterkste vorm van betrokkenheid van de vier besproken vormen. De sterkste link wordt bovendien waargenomen tussen affectieve betrokkenheid en het ondernemen van acties die leiden tot een succesvolle en effectieve werking van het familiebedrijf. Ook na de overdracht zet deze trend van betere prestaties zich voort (Sharma & Irving, 2005). Planningsactiviteiten die de continuïteit verzekeren van het familiebedrijf zou men dan ook eerder verwachten bij overnemers die een affectieve mindset hebben. Overlaters hechten daarnaast ook veel belang aan de hoeveelheid betrokkenheid van overnemers en zien die betrokkenheid als één van de belangrijkste karakteristieken waaraan de opvolging moet voldoen (Dawson et al., 2015).

Aangezien de mate van betrokkenheid eerder werd aangeduid als het hebben van een positieve en significante invloed op de mate van planning (Zahrani et al., 2014), zal dit getest worden aan de hand van de onderstaande hypothese:

Hypothese 2b: Er is een positieve relatie tussen de hoeveelheid affectieve familiale betrokkenheid en de mate van planning van de overdracht van leiding in een familiebedrijf.

## **2.5 Contextuele factoren**

In het luik van de contextuele factoren zal in deze sectie aandacht worden besteed aan een aantal factoren die een invloed kunnen hebben op de mate van planning van de overdracht van leiding. Er worden hypothesen opgesteld omtrent de complexiteit van het bedrijf, de gepercipieerde negatieve winstgevendheid en het potentieel verlies van belangrijke klanten of leveranciers.

### **2.5.1 De complexiteit van het familiebedrijf**

De grootte van het bedrijf, de hoeveelheid diversificatie en de structuur van de industrie waarin het bedrijf actief is zijn gecorreleerd aan de complexiteit van de bedrijfsactiviteit (Naveen, 2006). In de studie van Naveen (2006) wordt geargumenteed dat deze drie factoren inwerken op de hoeveelheid kosten die gepaard gaan met het overdragen van de kennis en expertise bij een opvolgingsproces. Naveen (2016) spreekt in zijn onderzoek van successiekosten. Hij definieert successiekosten als potentiële fouten en gemiste kansen doordat de overnemer zich moet inwerken in zijn nieuwe functie. Naveen (2016) argumenteert dat deze successiekosten hoger zullen zijn naarmate de complexiteit van het bedrijf hoger is. Om deze kosten te verlagen zal de overlater de overnemer moeten

begeleiden, hetgeen wijst op de noodzaak van planning. Wanneer deze successiekosten bijgevolg hoger zijn als gevolg van een hogere complexiteit van het familiebedrijf, zal verwacht worden dat een overlater eerder aan planning van de overdracht van leiding zal doen.

Naveen (2006) stelt in zijn studie vast dat grotere bedrijven meer geneigd zullen zijn om aan planning van de overdracht te doen. Butler, Phan, Saxberg en Lee (2001) argumenteren dat bij het plannen van de opvolging in grotere bedrijven er tijd moet worden uitgetrokken voor de opvolging om zich in te werken in het bedrijf. Er moet meer nadruk worden gelegd op de verbetering van de capaciteiten van de overnemer. Daarnaast zal ook meer tijd nodig zijn om de overdracht van leiding voor te bereiden. Op basis van de bovenstaande informatie bekomen we de onderstaande hypothese omtrent de link tussen de complexiteit van het familiebedrijf en de mate van planning van de overdracht van leiding:

Hypothese 3a: Er is een positieve relatie tussen de mate van complexiteit van het bedrijf en de mate van planning van de overdracht van leiding in een familiebedrijf.

### **2.5.2 De gepercipieerde negatieve winstgevendheid van het familiebedrijf**

Onderzoek van Butler, Phan, Saxberg en Lee (2001) geeft aan dat de overlater bij het merendeel van de onderzochte bedrijven belang hecht aan de prestaties en winstgevendheid van het bedrijf en zich baseert op zowel toekomstige als verleden feiten om over te gaan op de beslissing tot het plannen van de overdracht. In de studie van Behn, Dawley, Riley en Yang (2006) wordt bewijs geleverd dat er een link is tussen lagere financiële resultaten en het uitstellen van de overdracht van leiding. De huidige overlater kan ervoor kiezen om het bedrijf niet over te dragen als de toekomstperspectieven in termen van winstgevendheid ongunstig zijn. Een reden hiervoor is mogelijk dat de overlater liever een bedrijf met gunstige resultaten overdraagt. Zo worden de huidige problemen die het bedrijf heeft niet doorgeschoven naar de volgende generatie.

Op basis van de voorgaande argumentatie is er ruimte in dit onderzoek om een mogelijk verband te onderzoeken tussen de gepercipieerde winstgevendheid van een familiebedrijf en de mate van planning van de overdracht van leiding, hetgeen met de volgende hypothese getest zal worden:

Hypothese 3b: Er is een negatieve relatie tussen een gepercipieerde negatieve winstgevendheid van het bedrijf en de mate van planning van de overdracht van leiding in een familiebedrijf.

### **2.5.3 Het potentieel verlies van klanten en/of leveranciers**

De Massis, Chua en Chrisman (2008) vermelden bij de belemmeringen binnen de categorie van de contextuele factoren dat een potentieel verlies van klanten of leveranciers een negatieve impact kan hebben op het al dan niet voorbereiden van de overdracht. Wanneer de overlater de indruk krijgt dat een persoonlijke relatie met klanten en leveranciers noodzakelijk is voor de levensvatbaarheid van het bedrijf en inschat dat de overnemer niet in staat zal zijn een gelijkaardige relatie op te

bouwen met leveranciers en klanten, kan dit negatieve gevolgen hebben voor de mate waarin aan planning wordt gedaan.

Zowel Bulloch (1978) als De Massis, Chua en Chrisman (2008) spreken van een negatieve impact op het plaatsvinden van de overdracht als gevolg van een gepercipieerd verlies van klanten of leveranciers. Deze stelling werd echter nog niet getest aan de hand van een empirische uitwerking. De perceptie wordt via onderstaande hypothese getest:

Hypothese 3c: Er is een negatieve relatie tussen het potentieel verlies van belangrijke klanten en/of belangrijke leveranciers en de mate van planning van de overdracht van leiding in een familiebedrijf.

## **2.6 De invloed van de raad van bestuur**

### **2.6.1 Algemene rollen**

De rol van de raad van bestuur in een onderneming is uitgebreid behandeld en gewijzigd doorheen de tijd. O'Toole (2006) omschrijft als belangrijkste rol van de raad van bestuur de governance van het bedrijf. Corporate governance wordt door Goergen (2012) omschreven als het omgaan, voorkomen en verminderen van belangenconflicten tussen kredietverstrekkers en het management, tussen aandeelhouders en andere belangengroepen en tussen verschillende types van aandeelhouders. Het laatste belangenconflict behandelt voornamelijk de verschillen tussen de grootste aandeelhouder en minderheidsaandeelhouders. Verantwoordelijkheden die O'Toole (2006) ook toewijst aan de raad van bestuur zijn het bepalen van de strategische doelstellingen van het bedrijf, voorzien van het leiderschap om deze door te voeren, ondersteunen van het management en rapporteren aan de aandeelhouders van belangrijke gebeurtenissen in het bedrijf.

Krause, Semadeni en Cannella (2013) stellen dat twee rollen van de raad van bestuur reeds grondig onder de loep zijn genomen in wetenschappelijk onderzoek. Deze rollen zijn de controlerende rol, afgeleid van de agency theorie, en de ondersteunende rol, afgeleid van de resource dependency theorie. De controlerende rol heeft betrekking tot het reduceren van opportunistisch gedrag en omvat monitoring als één van de voornaamste bijbehorende functies. De raad van bestuur werkt als een onafhankelijke partij die moet zorgen dat de managers focussen op het maximaliseren van de waardecreatie voor de aandeelhouders (Krause, Semadeni, & Cannella, 2013). De ondersteunende rol omvat onder andere de connecties die leden van de raad van bestuur hebben met externe organisaties en stakeholders. Zo zetelen leden van de raad van bestuur veelal in verschillende bedrijven (Voordeckers, 2016). Krause et al. (2013) onderscheiden naast de twee voorgaande rollen nog een derde rol die minder besproken en onderzocht is, namelijk de adviserende rol. Deze adviserende rol van de raad van bestuur bestaat voornamelijk uit het aanbieden en gebruiken van hun kennis en expertise om het management van het bedrijf te ondersteunen (Krause et al., 2013).

De laatste rol kan verder uitgebreid worden naar een mediërende rol tussen verschillende familieleden in een familiebedrijf. Voordeckers (2016-2017) vermeldt de rol van bemiddelaar als praktische uitwerking van raden van bestuur in familiebedrijven wanneer een crisissituatie of conflict

zich aandient. Een dergelijke crisissituatie kan verschillende vormen aannemen (bv. een economische crisis, het verlies van een belangrijke klant...) en betreft algemeen gezien elk evenement dat de levensvatbaarheid van de onderneming in gevaar brengt.

### **2.6.2 Rol in de planning van de overdracht**

Op basis van de argumentatie in de probleemstelling kon er reeds vastgesteld worden dat de overdracht een belangrijke gebeurtenis is in het bestaan van een familiebedrijf. Een gebrek aan planning kan het faillissement betekenen voor een familiebedrijf ook al is er sprake van positieve resultaten alvorens de overdracht zich aandient. Een actieve raad van bestuur kan mogelijk een belangrijke rol spelen als bemiddelaar in de overdracht van leiding van het familiebedrijf (Voordeckers, 2016-2017). Hierbij zal deze bemiddelende rol onder andere bestaan uit het oplossen van conflicten tussen familieleden en het bijspringen in crisissituaties.

Eén van de weinige studies wat reeds onderzoek heeft geleverd naar de rol van de raad van bestuur in de planning van de overdracht is de studie van Sharma, Chua en Chrisman (2000). Er werd in deze studie slechts beperkte invloed van de raad van bestuur geconstateerd op basis van de geteste hypothese. De dataset die enkel overlaters van familiebedrijven omvatte gaf aan dat er geen significante relatie optreedt tussen een actieve raad van bestuur en de mate van planning van de overdracht.

Op basis van de resultaten in de voorgaande studie kan er geconcludeerd worden dat er weinig ondersteuning in de academische literatuur is om een direct verband te veronderstellen tussen de werking van een actieve raad van bestuur en de mate van planning van de overdracht van leiding. Het kan daarentegen wel interessant zijn om te onderzoeken of een actieve raad van bestuur een invloed kan hebben op de verschillende belemmeringen en stimuli. Biggs (2004) argumenteert dat een raad van bestuur een actieve rol moet spelen in de planning van de overdracht en een aantal taken moet volbrengen om de overdracht te vergemakkelijken. Zo moet de raad van bestuur zorgen dat het plannen van de overdracht effectief gebeurt (Biggs, 2004). Door de overlater te herinneren aan het feit dat het bedrijf zal moeten worden overgedragen in de toekomst, zal de overlater meer geneigd zijn ook effectief aan planning te doen. Dit kan bijvoorbeeld het negatieve effect van de gehechtheid van de overlater verminderen. Biggs (2004) stelt ook voor dat de raad van bestuur een actieve rol moet spelen in de aanduiding van de overnemer en beslist over het tijdstip dat deze aanduiding bekend gemaakt zal worden. Een verband tussen een actieve raad van bestuur en de aanwezigheid van een potentiële overnemer kan op deze manier eveneens verondersteld worden. Verwacht wordt bij ieder van de hypothesen dat een actieve raad van bestuur het effect van de belemmeringen reduceert en het effect van de stimuli versterkt. De volgende hypothesen zullen getest worden in het empirisch onderzoek binnen de individuele factoren:

Hypothese 4a: De negatieve relatie tussen de emotionele gehechtheid van de CEO en de mate van planning van de overdracht van leiding in een familiebedrijf wordt gereduceerd wanneer er een actieve raad van bestuur aanwezig is in het familiebedrijf.

Hypothese 4b: De positieve relatie tussen de aanwezigheid van een competente opvolger en de mate van planning van de overdracht van leiding in een familiebedrijf wordt versterkt wanneer er een actieve raad van bestuur aanwezig is in het familiebedrijf.

Een actieve raad van bestuur werd reeds eerder aangegeven de rol van bemiddelaar te kunnen opnemen in een familiebedrijf. Zo kan de raad van bestuur een invloed uitoefenen met het oog op het behoud en onderhoud van een goede verstandhouding tussen de overlater en de opvolger. Ook kan de raad van bestuur de overlater aansporen meer te communiceren over planningsactiviteiten, hetgeen een positief effect kan hebben op de mate van verbondenheid en familiale betrokkenheid van de familieleden. De volgende hypothesen zullen in het empirisch onderzoek getest worden binnen de relationele factoren:

Hypothese 4c: De positieve relatie tussen de relatie tussen de overlater en de overnemer en de mate van planning van de overdracht van leiding in een familiebedrijf wordt versterkt wanneer er een actieve raad van bestuur aanwezig is in het familiebedrijf.

Hypothese 4d: De positieve relatie tussen de hoeveelheid affectieve familiale betrokkenheid en de mate van planning van de overdracht van leiding in een familiebedrijf wordt versterkt wanneer er een actieve raad van bestuur aanwezig is in het familiebedrijf.

Ten slotte zal de aanwezigheid van een actieve raad van bestuur eveneens getest worden voor de belemmeringen en stimuli onder het luik van de contextuele factoren. De bijbehorende hypothesen gaan als volgt:

Hypothese 4e: De positieve relatie tussen de complexiteit van het familiebedrijf en de mate van planning van de overdracht van leiding in een familiebedrijf wordt versterkt wanneer er een actieve raad van bestuur aanwezig is in het familiebedrijf.

Hypothese 4f: De negatieve relatie tussen de gepercipieerde negatieve winstgevendheid en de mate van planning van de overdracht van leiding in een familiebedrijf wordt gereduceerd wanneer er een actieve raad van bestuur aanwezig is in het familiebedrijf.

Hypothese 4g: De negatieve relatie tussen het potentieel verlies van klanten en/of leveranciers en de mate van planning van de overdracht van leiding in een familiebedrijf wordt gereduceerd wanneer er een actieve raad van bestuur aanwezig is in het familiebedrijf.

In het eerste deel van het empirisch onderzoek zal de invloed van de verschillende belemmeringen op de mate van planning van de overdracht van leiding getest worden aan de hand van regressie-analyses. In het tweede deel zal worden nagegaan of de raad van bestuur een rol van betekenis kan spelen in het beïnvloeden van de relaties tussen de belemmeringen en stimuli en de mate van planning van de overdracht van leiding. Alvorens de opgestelde hypothesen te testen, volgt nu eerst de onderzoeksopzet.



## 3 Onderzoeksopzet

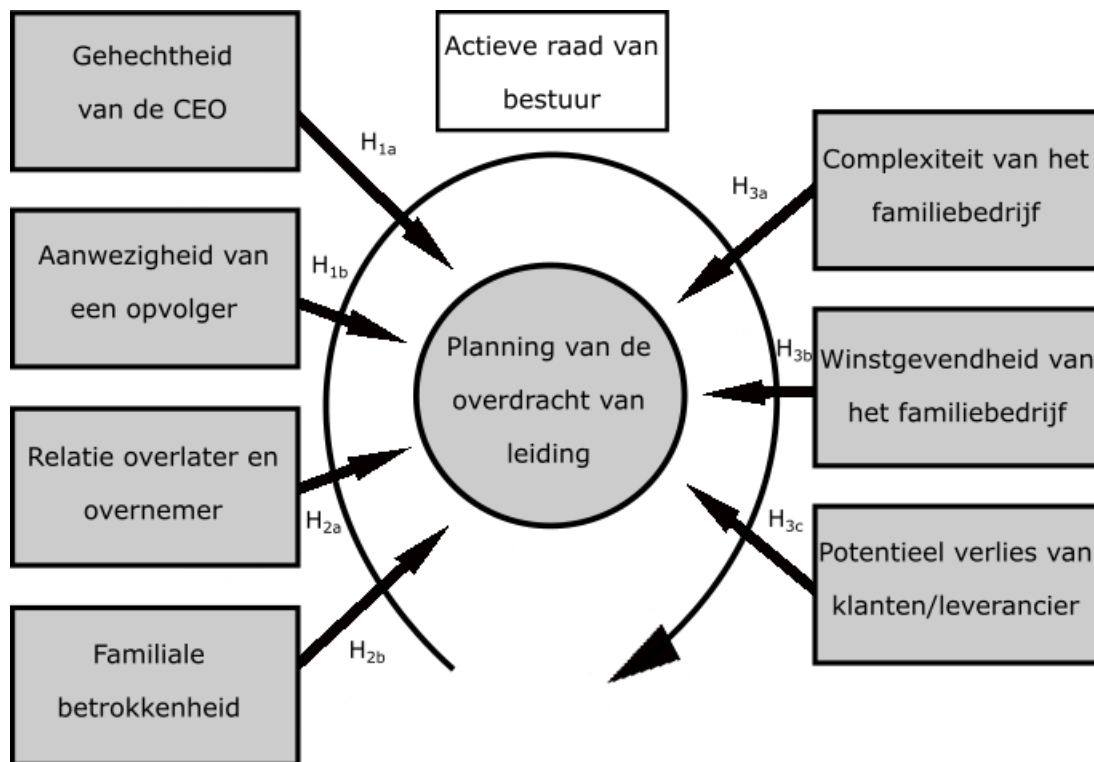
Zoals reeds aangegeven werd in de probleemstelling zal in het empirisch onderzoek dat volgt allereerst de invloed van de belemmeringen en stimuli op de mate van planning van de overdracht van leiding getest worden. Daarna zal nagegaan worden of de aanwezigheid van een actieve raad van bestuur een positieve invloed kan hebben op de effecten van de verschillende belemmeringen en stimuli, die op hun beurt inwerken op de mate van planning van de overdracht. Verdere informatie over het onderzoeksmodel, de dataset en een korte omschrijving hoe de verschillende variabelen en gegevens verwerkt zullen worden wordt in deze sectie behandeld.

### 3.1 Onderzoeksmodel

In de literatuurstudie zijn zeven hypothesen opgesteld om de invloed van de belemmeringen en stimuli op de mate van planning van de overdracht van leiding te onderzoeken. Deze verbanden zullen in het eerste deel van het empirisch onderzoek onderzocht worden door middel van regressie-analyses op de afhankelijke variabele 'planning van de overdracht van leiding' en de verschillende deelaspecten van het planningsproces. Verdere uitleg hieromtrent volgt in sectie 3.2.1 bij de uitleg van de afhankelijke variabele. Figuur 3.1 geeft het conceptueel model weer dat gehanteerd zal worden in het empirisch onderzoek. De verbanden verondersteld in de opgestelde hypothesen in de literatuurstudie worden voorgesteld door de pijlen in de figuur. De afhankelijke variabele 'planning van de overdracht van leiding' staat centraal in de figuur. De onafhankelijke variabelen worden weergegeven in de rechthoeken rondom de afhankelijke variabele.

In het tweede deel van het empirisch onderzoek wordt onderzocht of de aanwezigheid van een actieve raad van bestuur invloed kan hebben op de effecten van de verschillende belemmeringen en stimuli. Dit zal gemeten worden door interactietermen toe te voegen aan de regressies. De cirkelvormige pijl in figuur 3.1 geeft de invloed van de raad van bestuur als modererende variabele op de belemmeringen en stimuli weer. De figuur geeft aan dat de raad van bestuur een invloed kan hebben op de verschillende belemmeringen en stimuli. In de volgende twee secties zal meer uitleg worden gegeven omtrent de dataset, de verschillende variabelen, hoe deze worden opgesteld en welke maatstaven worden gehanteerd.





Figuur 3.1: Onderzoeksmodel

## 3.2 Dataverzameling

In het empirisch onderzoek zal gebruik gemaakt worden van een dataverzameling over de planning van de bedrijfsoverdracht. Deze dataverzameling werd samengesteld door een postenquête en een tweede online bevraging rond te sturen. De bevraging werd in opdracht van minister Muyters in 2015 afgenomen en werd mogelijk gemaakt door een samenwerking tussen prof. dr. Tensie Steijvers en drs. Ine Umans van de Universiteit Hasselt en prof. dr. Eddy Laveren en drs. Robin Deman van de Antwerp Management School met de steun van het Agentschap Ondernemen. Alvorens de specificaties van de dataset te bespreken zal eerst nog een korte omschrijving volgen om aan te duiden waaraan een bedrijf in deze studie moet voldoen om als familiebedrijf te worden geclassificeerd.

### 3.2.1 Definiëring familiebedrijf

Voor de definiëring van een familiebedrijf in het empirisch onderzoek zal een beroep gedaan worden op het artikel van Dyer (2003). Meer bepaald zal de vierde definitie gebruikt worden om te onderzoeken of een bedrijf als een familiebedrijf gecategoriseerd zal worden en thuishoort in de dataset. Een lichte variatie op de vierde definitie wordt als volgt in dit onderzoek geïncorporeerd:

Een bedrijf wordt aangenomen een familiebedrijf te zijn als aan één of meerdere van de volgende criteria wordt voldaan:

- Meer dan 50% van de eigendom is in handen van één familie

- Eén familie heeft beslissende invloed op de bedrijfsstrategie of op de opvolgingsbeslissingen
- Een meerderheid of ten minste twee leden van het management zijn afkomstig uit één familie
- Het bedrijf wordt als een familiebedrijf beschouwd

### **3.2.2 Populatie**

De postenquête werd naar 5000 adressen gestuurd op basis van een gestratificeerde selectie, getrokken uit de database van de Verrijkte Kruispuntbank van Ondernemingen. De volledige populatie omvat 78978 KMO's waarbij de overlater de leeftijd van 50 gepasseerd is. In het rapport wordt aangegeven dat vanaf deze leeftijd de problematiek omtrent de bedrijfsoverdracht op korte en middellange termijn aan bod zal komen. Familiebedrijven van alle groottecriteria zijn vertegenwoordigd in de populatie.

De tweede online bevraging werd naar de familiebedrijven gestuurd die een e-mailadres hadden ingevuld bij de postenquête en geïnteresseerd waren om deze tweede bevraging ook in te vullen. De vragenlijst werd opgesteld in 'Qualtrics' en moest online worden ingevuld.

### **3.2.3 Steekproef**

Na twee bevragingsrondes werden 590 enquêtes ontvangen, waarvan er 544 bruikbaar waren voor verder onderzoek. De online bevraging leverde na twee rappels 187 resultaten op, waarvan er 32 werden weggelaten omdat ze onvolledig of te laat waren beantwoord. Op deze manier blijven er 155 bruikbare resultaten over. De weggelaten 32 bedrijven omvatten eveneens die bedrijven die geweerd moesten worden omdat ze niet aan de voorwaarden van een familiebedrijf voldeden. Voor de regressies zullen van deze 155 resultaten 87 cases bruikbaar zijn om de verschillende belemmeringen en stimuli te testen als gevolg van ontbrekende waarden in de dataset. Om de hypothesen omtrent de raad van bestuur te testen zullen 80 cases in de regressie worden opgenomen na weglating van zeven cases met ontbrekende waarden voor de variabele RVB. De beschrijvende analyses zullen gebeuren aan de hand van de dataset met 87 cases.

Voor het testen van de hypothesen zijn bevindingen uit zowel de online bevraging als de postenquête nodig, waardoor de dataset zich beperkt tot de bedrijven die ook de online bevraging hebben ingevuld. Hierop zullen de hypothesen in het empirisch onderzoek binnen deze masterproef getest worden.

## **3.3 Variabelen**

### **3.3.1 Afhankelijke variabele**

De afhankelijke variabele waar in dit onderzoek mee gewerkt zal worden is de mate van planning van de overdracht van leiding. Om deze variabele in kaart te brengen worden 12 stellingen gebruikt die een idee moeten geven over de mate waarin in een familiebedrijf aan planning van de overdracht van leiding wordt gedaan. De 12 stellingen zijn afkomstig van het artikel 'Succession planning as

planned behavior: Some empirical results' van Sharma, Chrisman en Chua (2003) en zijn hieronder opgenomen.

## **12 stellingen om de mate van planning van de overdracht van leiding te meten**

Selectie en training opvolger:

- Er werd al een lijst met potentiële bedrijfsleider-opvolgers opgesteld.
- Voor het identificeren van de geschikte bedrijfsleider-opvolger werden reeds gepaste criteria vooropgesteld.
- Er werden al enkele maatregelen getroffen teneinde de mogelijke bedrijfsleider-opvolgers voor te bereiden op hun toekomstige rol in het bedrijf.
- Er werd voor de overdracht reeds speciale aandacht geschonken aan het vertrouwd maken van de mogelijke bedrijfsleider-opvolgers met de werking van het bedrijf.
- Er werd voor de overdracht al speciale aandacht geschonken aan het vertrouwd maken van de mogelijke bedrijfsleider-opvolgers met de medewerkers actief in het bedrijf.

Communicatie van de opvolgingsbeslissing:

- De keuze van de bedrijfsleider-opvolger werd duidelijk gecommuniceerd naar de actieve aandeelhouders binnen het bedrijf.
- De keuze van de bedrijfsleider-opvolger werd duidelijk gecommuniceerd naar de overige managers van het bedrijf.

Bedrijfsstrategie na overdracht:

- Er werd al een beeld gevormd van wat de bedrijfsstrategie zal zijn wanneer het leiderschap wordt overgedragen aan de bedrijfsleider-opvolger.
- Er is al een concreet plan voor het bedrijf, na de overdracht.

Rol overdrager na overdracht:

- Er werd al een ongeschreven plan opgesteld waarin duidelijk de rol en de verantwoordelijkheden van de huidige bedrijfsleider-overdrager binnen de overgedragen onderneming worden vastgelegd.
- Er werd al een formeel plan opgesteld waarin duidelijk de rol en de verantwoordelijkheden van de huidige bedrijfsleider-overdrager binnen de overgedragen onderneming worden vastgelegd.
- Er werd al een regeling op papier gezet omtrent de (bijkomende) financiële tegemoetkoming (vb. aanvullend pensioen, ontslagpremie) van de huidige bedrijfsleider-overdrager.

Hierbij wordt gebruik gemaakt van een 5-punten likertschaal om de score op iedere stelling aan te duiden. Om de totale score voor ieder bedrijf te kennen voor de mate van planning, worden de scores op elk van de 12 stellingen bij elkaar geteld, wat leidt tot een totale score die zich bevindt tussen

enerzijds een score van 12 (geen planning) of 60 (alle planningsactiviteiten voltooid). De verschillende punten op de likertschaal worden als volgt aangeduid in de enquête voor elk van de 12 stellingen: 1 = "Nog niet mee bezig", 2 = "Eerste aanzet gegeven", 3 = "Volop mee bezig", 4 = "In verre mate gevorderd" en 5 = "Volledig voltooid". In het eerste deel van het empirisch onderzoek zal de invloed van de verschillende belemmeringen en stimuli niet alleen op de volledige afhankelijke variabele worden getest, maar ook op de verschillende onderdelen van de planning van het opvolgingsproces zijnde de selectie en training van de opvolger, de communicatie van de opvolgingsbeslissing, de bedrijfsstrategie na de overdracht en de rol van de overdrager na de overdracht. Een dieper inzicht kan op deze manier verworven worden op welke onderdelen van het planningsproces bepaalde belemmeringen of stimuli een inwerking hebben.

### **3.3.2 Onafhankelijke variabelen**

De verschillende onafhankelijke variabelen die zullen worden opgenomen in de regressie-analyses van het empirisch onderzoek zijn reeds aangehaald in de literatuurstudie. In deze sectie zal voornamelijk ingegaan worden op de stellingen die gebruikt worden om de variabelen te meten en welke codering voor de beantwoording van de stellingen wordt toegepast.

#### **De gehechtheid van de CEO (H1a)**

De gehechtheid van de CEO wordt gemeten aan de hand van twee stellingen. De eerste stelling moet een idee geven over de mate waarin een overlater moeite heeft het bedrijf los te laten:

"Ik heb moeite om het leiderschap als bedrijfsleider over dit bedrijf los te laten."

De tweede stelling beoogt hier een aanvulling op te maken:

"Ik heb het gevoel dat mijn aanwezigheid in het bedrijf noodzakelijk is voor het succes van het bedrijf."

Beide stellingen worden samengeteld en moeten een algemeen beeld geven van de gehechtheid van de CEO aan het familiebedrijf. De waardes van de 5-punt likertschaal voor elk van deze 2 stellingen worden als volgt gedefinieerd: 1 = "Helemaal niet akkoord", 2 = "Niet akkoord", 3 = "Neutraal", 4 = "Akkoord" en 5 = "Helemaal akkoord". De uiteindelijke score voor deze onafhankelijke variabele zal minimaal 2 (geen gehechtheid aan het bedrijf) en maximum 10 (zeer gehecht aan het bedrijf) bedragen.

#### **De aanwezigheid van een competente opvolger (H1b)**

Deze variabele wordt getest door gebruik te maken van twee stellingen die samen een idee moeten geven over de hoeveelheid vertrouwen dat de overlater heeft in de integriteit en capaciteiten van de overnemer. De eerste stelling polst naar de hoeveelheid vertrouwen dat de overlater heeft in de capaciteiten van de overnemer:

“Ik heb veel vertrouwen in de capaciteiten van de persoon die de huidige bedrijfsleider (waarschijnlijk) zal opvolgen.”

De tweede stelling onderzoekt of de overlater vertrouwen heeft in de integriteit van de overnemer:

“Ik heb veel vertrouwen in de integriteit van de persoon die de huidige bedrijfsleider (waarschijnlijk) zal opvolgen.”

Beide stellingen zouden gecombineerd een getrouw beeld moeten geven om het verband tussen de aanwezigheid van een competente opvolger en de hoeveelheid planning te onderzoeken. De codering is analoog aan deze van de stellingen omtrent de gehechtheid van de CEO, namelijk: 1 = “Helemaal niet akkoord”, 2 = “Niet akkoord”, 3 = “Neutraal”, 4 = “Akkoord” en 5 = “Helemaal akkoord”. De score voor deze onafhankelijke variabele zal minimaal 2 (geen vertrouwen in de integriteit en capaciteiten van de opvolger) en maximum 10 (veel vertrouwen in de integriteit en capaciteiten van de opvolger) bedragen.

### **De relatie tussen de overlater en de overnemer (H2a)**

Een niet-constructieve relatie tussen de overlater en de overnemer wordt gezien als de basis voor weinig vertrouwen in de capaciteiten van de overnemer. Om de effecten van de relatie tussen de overlater en de overnemer in kaart te brengen, wordt geopteerd om drie stellingen te gebruiken. Deze gaan als volgt:

“De (waarschijnlijke) opvolger en de huidige eigenaars hebben een goede band met elkaar.”

“De (waarschijnlijke) opvolger en de huidige eigenaars werken eerder samen dan dat ze elkaars concurrenten zijn.”

“De (waarschijnlijke) opvolger en de huidige eigenaars delen informatie en inzichten met elkaar.”

De codering is analoog aan deze van de stellingen van de voorgaande onafhankelijke variabelen, namelijk: 1 = “Helemaal niet akkoord”, 2 = “Niet akkoord”, 3 = “Neutraal”, 4 = “Akkoord” en 5 = “Helemaal akkoord”. De score voor deze onafhankelijke variabele zal minimaal 3 (geen goede relatie tussen de overlater en overnemer) en maximum 15 (een heel goede relatie tussen de overlater en de overnemer) bedragen.

### **De hoeveelheid affectieve familiale betrokkenheid (H2b)**

In hypothese 2b wordt het verband tussen de hoeveelheid affectieve familiale betrokkenheid en de hoeveelheid planning van de overdracht van leiding getest. Om de variabele affectieve familiale betrokkenheid te onderzoeken, wordt wederom gebruik gemaakt van twee stellingen. De eerste stelling onderzoekt de verbondenheid van de familieleden met het familiebedrijf:

“De familieleden, die bij het familiebedrijf betrokken zijn, hebben een sterke verbondenheid met het bedrijf.”

De tweede stelling spitst zich toe op het onderzoeken van de onderlinge banden tussen de familieleden en luidt als volgt:

“De emotionele banden tussen familieleden in het bedrijf zijn zeer sterk.”

Beide stellingen zijn als volgt gecodeerd: 1 = “Helemaal niet akkoord”, 2 = “Niet akkoord”, 3 = “Neutraal”, 4 = “Akkoord” en 5 = “Helemaal akkoord”. De score van deze onafhankelijke variabele zal variëren tussen enerzijds 2 (geen familiale betrokkenheid) en anderzijds 10 (sterke familiale betrokkenheid).

### **De complexiteit van het familiebedrijf (H3a)**

Om de complexiteit van het familiebedrijf te meten geeft Naveen (2006) aan dat drie elementen gecorreleerd zijn aan de complexiteit van het familiebedrijf en gebruikt kunnen worden om een idee te krijgen over de complexiteit van het familiebedrijf. De hoeveelheid diversificatie van het bedrijf en de competitie en structuur van de sector waarin elk bedrijf actief is zijn moeilijke maatstaven om een betrouwbare reflectie over te kunnen maken zonder diepgaand onderzoek van ieder bedrijf in de dataset. De grootte van het bedrijf is daarentegen wel een maatstaf die eenvoudig op te zoeken is en een goede representatie vormt van de complexiteit van een familiebedrijf, waardoor de link tussen de hoeveelheid planning van de overdracht van leiding en de grootte van het bedrijf nuttig kan zijn om op te nemen in dit onderzoek. Deze variabele zal in dit onderzoek opgenomen worden door het balanstotaal voor de verschillende bedrijven in de dataset op te zoeken. Het balanstotaal werd opgezocht in de database van Bel-First.

### **De gepercipieerde negatieve winstgevendheid van het familiebedrijf (H3b)**

Deze variabele wordt gemeten aan de hand van een aantal stellingen die de gepercipieerde huidige en toekomstige winstgevendheid van het familiebedrijf vanuit het standpunt van de overlater in acht nemen. De keuze van de overlater van een familiebedrijf tussen de 7 stellingen omtrent de gepercipieerde huidige en toekomstige winstgevendheid zal de basis vormen voor het onderzoek van het verband met de mate van planning van de overdracht van leiding. De stelling gaat als volgt:

“Welke van onderstaande stellingen beschrijft het best de winstgevendheid van uw bedrijf?”

De mogelijke antwoorden en bijbehorende codering zijn: 1 = “In stijgende lijn en zal blijven stijgen”, 2 = “In stijgende lijn maar toch enige mate van onzekerheid over de toekomst”, 3 = “Stabiel maar verwacht een stijging naar de toekomst toe”, 4 = “Stabiel en zal zo blijven”, 5 = “Stabiel met enige bezorgdheid over wat de toekomst zal brengen”, 6 = “In dalende lijn maar de toekomst ziet er goed uit”, 7 = “In dalende lijn met enige bezorgdheid over wat de toekomst zal brengen”. Een hoge score op deze variabele zal dus gepaard gaan met een negatief beeld over de winstgevendheid, terwijl een

lage score duidt op een familiebedrijf waarbij de overlater een positief beeld heeft over de winstgevendheid van het familiebedrijf.

### **Het potentieel verlies van klanten of leveranciers (H3c)**

Het potentieel verlies van klanten of leveranciers vanuit het standpunt van de overlater heeft een negatieve impact op de hoeveelheid planning van de overdracht van leiding. De gebruikte stelling om de opgestelde hypothese te testen gaat als volgt:

“Ik vrees dat, na de bedrijfsoverdracht, bepaalde belangrijke klanten zullen afhaken en/of dat belangrijke leveranciers aan minder gunstige voorwaarden zullen willen leveren.”

De bijbehorende codering is: 1 = “Helemaal niet akkoord”, 2 = “Niet akkoord”, 3 = “Neutraal”, 4 = “Akkoord” en 5 = “Helemaal akkoord”. Een lage score op deze variabele zal betekenen dat de overlater inschat dat klanten en leveranciers vlot zullen samenwerken met de volgende generatie. Een hoge score houdt in dat de overlater vreest dat klanten en leveranciers zullen afhaken wanneer het bedrijf wordt overgedragen.

### **3.3.3 Modererende variabelen**

In het tweede deel van het empirisch onderzoek zullen een aantal interactietermen worden toegevoegd om te onderzoeken of de raad van bestuur een effect kan hebben op de invloed van de belemmeringen en stimuli op de mate van planning van de overdracht van leiding. Welke stellingen hiervoor gebruikt worden en de bijbehorende codering zal kort in deze sectie worden toegelicht.

Om iedere interactieterm op te stellen zullen drie stellingen gebruikt worden om de aanwezigheid van een actieve raad van bestuur te meten. De eerste stelling zal vermenigvuldigd worden met de optelsom van de tweede en derde stelling om zo de waarde voor de modererende variabele RVB te bepalen. De drie stellingen zijn als volgt:

“Heeft u een Raad van Bestuur?”

“Wat is de mate waarin het actieve bestuursorgaan het plannen van de opvolging van de CEO uitvoert?”

“Wat is de mate waarin het actieve bestuursorgaan problemen m.b.t. de opvolging zal rapporteren en oplossen?”

De mogelijke antwoorden van de eerste stelling zijn: 0 = “Nee” en 1 = “Ja”. De mogelijke antwoorden van de tweede en derde stelling zijn als volgt: 1 = “Zeer weinig”, 2 = “Weinig”, 3 = “Gemiddeld”, 4 = “Veel” en 5 = “Zeer veel”.

### **3.3.4 Controlevariabelen**

Aangezien reeds een groot aantal onafhankelijke variabelen worden toegevoegd aan de regressie, zal slechts één controlevariabele worden meegenomen. Hierbij wordt geopteerd voor de leeftijd van de CEO, aangezien deze eveneens een invloed zou kunnen hebben op de afhankelijke variabele.

## **3.4 Gegevensverwerking**

De gegevensverwerking zal voornamelijk gedaan worden door regressie-analyses uit te voeren. Hiervoor wordt het statistisch data-analyseprogramma SPSS gebruikt. De regressies zullen vervolgens geanalyseerd worden door gebruik te maken van enkele statistische naslagwerken. Twee van de werken die geraadpleegd zullen worden zijn 'Introductions to Econometrics' van Stock en Watson (2012) en 'Basishandboek SPSS 21' van De Vocht (2013).





## **4 Empirisch onderzoek**

De invloed van de verschillende belemmeringen en stimuli op de planning van de overdracht van leiding zal in deze sectie behandeld worden. Eerst zal de totale afhankelijke variabele gebruikt worden om de opgestelde hypothesen te testen, waarna testen zullen volgen met de verschillende onderdelen van het planningsproces zoals opgesteld in sectie 3.2.1. Vervolgens zullen nog analyses worden uitgevoerd om het effect van een actieve raad van bestuur op het planningsproces na te gaan.

Voordat overgegaan kan worden naar de analyses, moeten eerst een aantal testen worden uitgevoerd. Zo zal in de volgende sectie getest worden op de aanwezigheid van outliers. Daarna volgt een controle van de vooronderstellingen om na te gaan hoe accuraat het regressiemodel is dat gebruikt zal worden in de analyses en zullen in de daaropvolgende sectie een aantal relevante beschrijvende statistieken en tabellen aan bod komen onder het luik van de beschrijvende analyse. Daarna volgen de regressie-analyses om de opgestelde hypothesen te testen, om uiteindelijk in de vijfde sectie af te sluiten met een conclusie waarin de resultaten van het empirisch onderzoek besproken zullen worden.

### **4.1 Beschrijvende statistiek**

#### **4.1.1 Detectie van outliers**

Outliers worden omschreven als uitzonderlijke cases die ver van het regressievlak liggen en grote residuen hebben (De Vocht, 2013). Het is noodzakelijk om deze outliers op te sporen, aangezien ze een vertekend beeld kunnen geven aan de resultaten van de regressie-analyses. Het belang van residuen wordt door De Vocht (2013) eveneens benadrukt. De analyse van deze residuen zal ons in de volgende sectie toelaten na te gaan of aan de vooronderstellingen voldaan is.

Waardes die zich verder dan drie standaardafwijkingen van het gemiddelde bevinden, worden in dit onderzoek aangeduid als outliers. De analyse uitgevoerd met SPSS gaf geen bedrijven aan met waardes die zich op meer dan 3 standaardafwijkingen van het gemiddelde bevinden.

#### **4.1.2 Controle vooronderstellingen regressie**

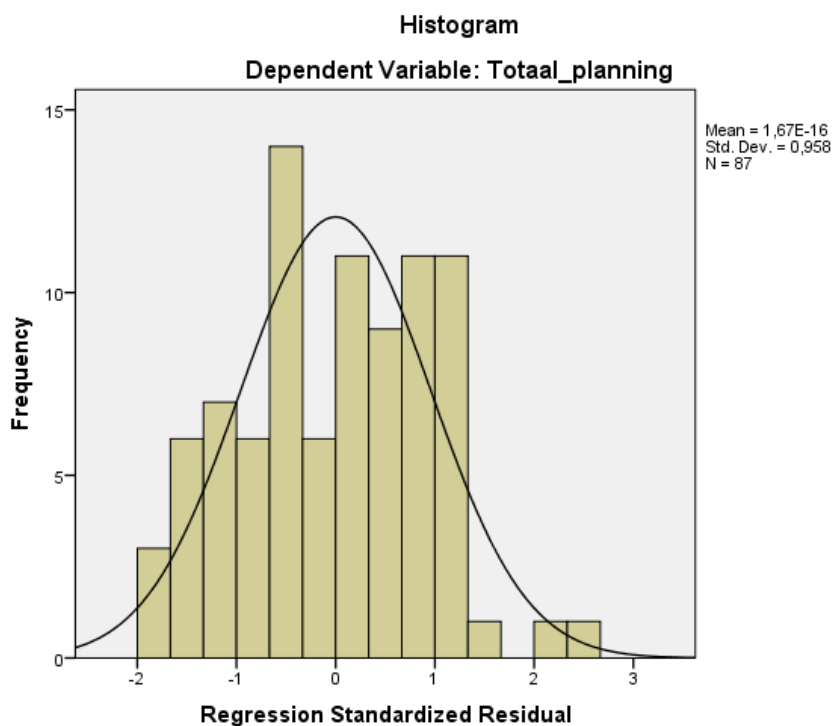
In deze sectie zal nagegaan worden of de regressie voldoet aan een aantal basisvoorwaarden. De Vocht (2013) stelt dat een lineaire regressie aan 3 vooronderstellingen moet voldoen, aangevuld met een vierde stelling om te testen voor multicollineariteit aan de hand van een correlatietabel:

- Zijn de residuen normaal verdeeld?
- Is het regressiemodel homoscedastisch?
- Is het regressiemodel lineair?
- Is er geen sprake van multicollineariteit in het model?

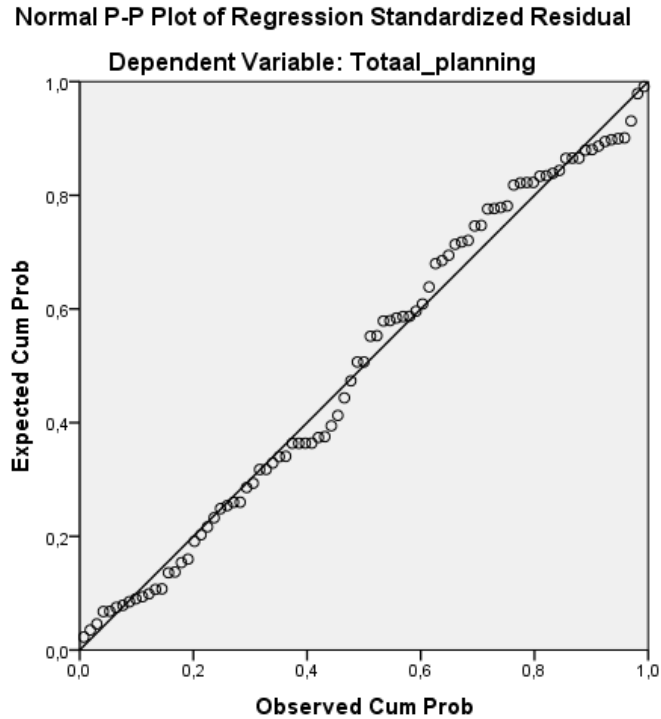
Deze stellingen zullen in de komende secties onderzocht worden of ze ook voor de dataset gelden waar dit onderzoek zich op zal baseren.

### Controle vooronderstelling 1: Zijn de residuen normaal verdeeld?

Deze vooronderstelling zal gecontroleerd worden door te kijken naar de verdeling van de gestandaardiseerde residuen. Zowel onderstaand histogram (figuur 4.1) als de 'Normal P-P Plot' (figuur 4.2) moeten hierover een idee geven. Het histogram wijst op een normaalverdeling, aangezien de hoeveelheid cases min of meer gelijkmatig afnemen naarmate de waarden van deze cases sterker afwijken van hun gemiddeldes. In de curve in figuur 4.2 liggen alle punten op of rondom de diagonaal, wat eveneens wijst op een normale verdeling van de residuen (De Vocht, 2013).



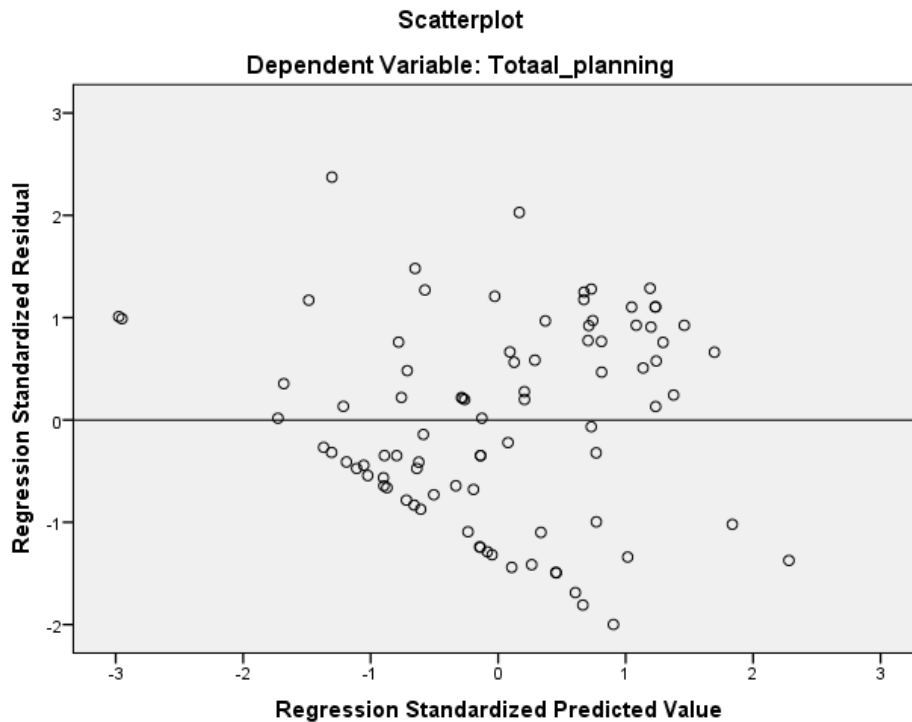
Figuur 4.1: Histogram



Figuur 4.2: Normal P-P Plot

### Controle vooronderstelling 2: Is het regressiemodel homoscedastisch?

Een homoscedastisch model houdt in dat er voor elke combinatie van waarden van alle onafhankelijke variabelen in de populatie een normale verdeling van de afhankelijke variabele is met een constante variantie (De Vocht, 2013). Het model is homoscedastisch wanneer er sprake is van een evenwichtige verdeling rond de horizontale nullijn (De Vocht, 2013). In de scatterplot van figuur 4.3 zien we enigszins een toetervorm, hetgeen kenmerkend is voor een heteroskedastische verdeling, maar er is nog voldoende spreiding van de residuen opdat nog steeds van een homoscedastische verdeling gesproken kan worden. Ook aan de tweede vooronderstelling is dus voldaan bij het gebruik van dit model.



Figuur 4.3: Scatterplot om homoscedasticiteit aan te tonen

### **Controle vooronderstelling 3: Is het regressiemodel lineair?**

De controle van deze vooronderstelling kan ook afgeleid worden uit de scatterplot van figuur 4.3. Er is geen duidelijk patroon te herkennen bij het bestuderen van de residuen in de figuur (De Vocht, 2013), wat wijst op een lineair regressiemodel. Deze derde constatactie leidt tot de aanname dat de gebruikte afhankelijke factor en onafhankelijke factoren samen te analyseren zijn onder de voorwaarden van een lineair regressiemodel.

### **Controle vooronderstelling 4: Is er geen sprake van multicollineariteit in het model?**

Multicollineariteit treedt op wanneer er verschillende onafhankelijke variabelen zijn die ongeveer hetzelfde meten (De Vocht, 2013). In de onderstaande correlatiematrix kunnen de correlaties tussen de verschillende variabelen opgenomen in het model gecontroleerd worden voor de aanwezigheid van multicollineariteit. De Vocht (2013) geeft aan dat er sprake is van multicollineariteit als er een correlatie optreedt met een waarde die groter of gelijk is aan 0,9. De correlatiematrix is in tabel 4.1 terug te vinden. Hiervoor werd gebruik gemaakt van de dataset met 87 cases om deze correlatiematrix op te stellen. Om het overzicht te bewaren wordt gebruik gemaakt van afkortingen om de verschillende afhankelijke en onafhankelijke variabelen in de matrix aan te duiden. De volledige benamingen die bij de afkortingen horen zijn als volgt:

PLAN = Totale afhankelijke variabele voor planning

PLAN1 = Planning van de communicatie van de overdracht

PLAN2	= Planning van de communicatie van de opvolgingsbeslissing
PLAN3	= Planning van de bedrijfsstrategie
PLAN4	= Planning van de rol van de overdrager
EMOTIE	= De emotionele gehechtheid van de CEO
AANWEZ	= De aanwezigheid van een competente opvolger
RELATIE	= De relatie tussen de overlater en de overnemer
BETROKK	= De hoeveelheid affectieve familiale betrokkenheid
COMPLEX	= De complexiteit van het familiebedrijf
WINST	= De gepercipieerde negatieve winstgevendheid van het familiebedrijf
VERLIES	= Het potentieel verlies van klanten en/of leveranciers
LEEFTIJD	= De leeftijd van de CEO

Deze afkortingen zullen doorheen de masterproef gebruikt worden om de verschillende afhankelijke en onafhankelijke variabelen aan te duiden. Daarnaast heeft het geen zin om te kijken naar de correlaties tussen de afhankelijke variabelen PLAN, PLAN1, PLAN2, PLAN3 en PLAN4, aangezien de tweede tot en met de vijfde genoemde variabelen deelaspecten zijn van de afhankelijke variabele PLAN. Bij een bestudering van de andere correlaties valt op dat alle correlaties voldoen aan de voorwaarde voor multicollineariteit, aangezien de hoogste waarde in de matrix 0,724 is. Een conclusie kan op basis van deze correlatiematrix nog niet getrokken worden over de resultaten.

Omdat de resultaten toch nog een aantal hoge waardes vertonen, wordt er eveneens gekeken naar de 'vif'-waarde van iedere onafhankelijke variabele om multicollineariteit volledig uit te kunnen sluiten. Hierbij wordt gekeken of deze *variance inflation factor* van iedere onafhankelijke variabele voldoet aan de voorwaarden opdat er geen multicollineariteit is. Deze voorwaarden houden in dat iedere waarde groter moet zijn dan 1 en kleiner dan 10; indien dit niet het geval is, is er sprake van multicollineariteit. Het uitvoeren van deze bijkomende test op multicollineariteit leverde geen waardes op die zich niet tussen de grenswaardes van het eerder vermelde interval bevonden. Ook deze test toont dus aan dat er geen sprake is van multicollineariteit.

	PLAN	PLAN1	PLAN2	PLAN3	PLAN4	EMOTIE	AANWEZ	RELATIE	BETROKK	COMPLEX	WINST	VERLIES	LEEFTIJD
PLAN	1												
PLAN1	,973**	1											
PLAN2	,937**	,927**	1										
PLAN3	,898**	,806**	,779**	1									
PLAN4	,894**	,800**	,740**	,852**	1								
EMOTIE	-,347**	-,323**	-,277**	-,314**	-,382**	1							
AANWEZ	,408**	,403**	,403**	,336**	,355**	-,249*	1						
RELATIE	,391**	,423**	,387**	,326**	,263*	-0,196	,724**	1					
BETROKK	,394**	,425**	,376**	,324**	,284**	0,086	0,193	,297**	1				
COMPLEX	-0,083	-0,058	-0,085	-0,093	-0,098	0,054	-0,089	0,001	0,109	1			
WINST	-0,148	-0,154	-0,095	-0,106	-0,176	0,124	-0,013	-0,053	0,022	0,029	1		
VERLIES	0,000	-0,077	-0,043	0,110	0,113	0,154	-,284**	-,364**	-0,043	-0,176	0,109	1	
LEEFTIJD	,445**	,459**	,386**	,397**	,375**	-0,092	,233*	0,161	0,069	-0,173	-0,125	0,084	1
N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87

\*\* . Correlatie is significant op het 1% significantieniveau (tweezijdig).

\* . Correlatie is significant op het 5% significantieniveau (tweezijdig).

Tabel 4.1: Correlatiematrix

### 4.1.3 Beschrijvende analyse

In deze sectie zal met behulp van een aantal tabellen meer informatie over de afhankelijke en onafhankelijke variabelen worden weergegeven. Hiervoor zullen een aantal van de meest gebruikte centrummaten en spreidingsmaten gebruikt worden. Centrummaten geven het middelpunt van een reeks gegevens aan, terwijl spreidingsmaten een idee geven over de spreiding van die gegevens (De Vocht, 2013). Voor elk van de afhankelijke en onafhankelijke variabelen zullen het gemiddelde, de mediaan, het minimum, het maximum en de standaardafwijking berekend worden.

In tabel 4.2 worden de voorheen vermelde statistische maatstaven weergegeven voor de verschillende afhankelijke variabelen. Afgaand op het gemiddelde voor de verschillende variabelen, valt op dat de hoogste scores toegekend worden aan PLAN1. PLAN1 bevat vijf stellingen die een idee moeten geven over de mate waarin planningsactiviteiten omtrent de selectie en training van de opvolger worden uitgevoerd. De slechtste scores werden behaald voor de stellingen van PLAN4, hetgeen wijst op weinig planning van de rol van de overdrager. Bovendien valt ook de lage mediaan van PLAN4 op. Aangezien het gemiddelde van de variabele toch een aanzienlijk stuk hoger ligt, wijst de mediaan op een groot aantal lage waardes gecompenseerd door een relatief groot aantal hoge waardes. De planningsactiviteiten van de bijbehorende afhankelijke variabele 'Planning van de rol van de overdrager' (PLAN4) gebeuren bijgevolg wel of niet, met weinig mogelijkheid tot een tussenliggend resultaat.

Ten slotte toont de mediaan van de totale afhankelijke variabele PLAN ook aan dat algemeen gezien weinig initiatief wordt genomen bij het uitvoeren van de planningsactiviteiten. Indien op alle stellingen het antwoord "Eerste aanzet gegeven" werd gegeven, zou dit een score van 24 hebben opgeleverd. Met 28 ligt de mediaan van de dataset niet veel hoger, ook al zijn de meeste overlaters in de dataset reeds op een leeftijd waarbij ze sterk met het plannen van de overdracht van leiding bezig zouden moeten zijn. Dit bevestigt nogmaals dat bedrijven weinig aan planning van de overdracht van leiding doen.

	<b>N</b>	<b>Gemiddelde</b>	<b>Mediaan</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Standaardafwijking</b>
<b>PLAN</b>	87	30,1264	28	12,00	60,00	16,64528
<b>PLAN1</b>	87	13,6897	11	5,00	25,00	7,68767
<b>PLAN2</b>	87	5,4023	4	2,00	10,00	3,46564
<b>PLAN3</b>	87	4,8276	4	2,00	10,00	2,91031
<b>PLAN4</b>	87	6,2069	4	3,00	15,00	3,69203

Tabel 4.2: Beschrijvende statistiek van de afhankelijke variabelen

Tabel 4.3 geeft de beschrijvende statistieken voor de onafhankelijke variabelen weer. De standaardafwijking van de emotionele gehechtheid van de CEO wijst op het bevinden van een groot aantal cases rondom het gemiddelde. De meeste overlaters hebben dus "Neutraal" beantwoord op



de stellingen of ze te gehecht zijn aan het bedrijf. Dit is mogelijk te wijten aan het feit dat overlaters dit een moeilijke vraag vinden om te beantwoorden. Het gemiddelde van de aanwezigheid van een competente opvolger wijst op een veelal positieve respons bij de beantwoording van de achterliggende stellingen. Dit toont aan dat de overlater over het algemeen veel vertrouwen heeft in de capaciteiten en integriteit van de opvolger van het familiebedrijf.

	<b>N</b>	<b>Gemiddelde</b>	<b>Mediaan</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Standaard-afwijking</b>
<b>EMOTIE</b>	87	6,1149	6	2,00	10,00	2,19102
<b>AANWEZ</b>	87	7,8046	8	2,00	10,00	1,77082
<b>RELATIE</b>	87	12,3103	12	3,00	15,00	2,70362
<b>BETROKK</b>	87	8,3908	9	2,00	10,00	1,78727
<b>COMPLEX</b>	87	5241344,09	2010019	34396	46839578	8357878,070
<b>WINST</b>	87	3,43	3	1	7	1,909
<b>VERLIES</b>	87	2,34	2	1	5	1,021
<b>LEEFTIJD</b>	87	59,09	58	33	70	5,970

Tabel 4.3: Beschrijvende statistiek van de onafhankelijke variabelen

Zowel de relatie tussen de overlater en de overnemer als de hoeveelheid familiale betrokkenheid hebben hoge gemiddeldes voor de beantwoording van de achterliggende stellingen. De mediaan ligt bij beide variabelen bovendien dicht bij het gemiddelde, wat aantoont dat een groot aantal bedrijven een zeer hoge score hebben gegeven op de stellingen van deze twee variabelen. Het wijst op een goede samenwerking tussen de overnemer en de overlater en sterke familiale banden bij een groot aantal van de ondervraagde familiebedrijven.

De variabele 'complexiteit van het familiebedrijf' heeft een lage mediaan als deze vergeleken wordt met het gemiddelde. Dit wijst op de aanwezigheid van een groot aantal cases met een klein balanstotaal. Daarnaast zijn er ook een aantal uitschieters met hoge balanstotalen die het gemiddelde omhoog trekken. De gepercipieerde negatieve winstgevendheid van het bedrijf werd gespreid beantwoord gezien het gemiddelde en de relatief grote standaardafwijking. Het potentieel verlies van klanten en/of leveranciers werd eveneens gespreid beantwoord. De gemiddelde leeftijd van de overlater van de familiebedrijven uit de dataset bedraagt 59 jaar. De minimumwaarde van 33 jaar wijst op een bedrijf waarbij de overdracht reeds heeft plaatsgevonden of momenteel plaatsvindt. De mate waarin ze hierbij aan planning van de overdracht van leiding hebben gedaan en de beantwoording van de andere stellingen zullen nog steeds relevant zijn voor dit onderzoek, aangezien enkel gepeild wordt naar de mate waarin planningsactiviteiten worden of werden uitgevoerd. Wanneer de regressie-analyses van sectie 4.2 bovendien uitgevoerd werden zonder deze cases, leverde dit dezelfde conclusies op als wanneer de cases niet werden weggelaten.

## 4.2 Regressieanalyse

### 4.2.1 Invloed van de belemmeringen

Elk van de hypotheses opgesteld in de literatuurstudie heeft als doel te onderzoeken of er significantie optreedt voor elk van de belemmeringen en stimuli en of de richting van het teken conform is aan de opgebouwde logica in de literatuurstudie. De resultaten voor de volledige afhankelijke variabele worden weergegeven in de eerste kolom onder de naam 'Model 1' in de tabel op de volgende pagina. De p-waarde wordt steeds weergegeven tussen haken, terwijl de intercept of helling van elke variabele op de eerste lijn wordt weergegeven. De richting van het teken van de variabele zal hieruit eveneens kunnen worden afgeleid. Een p-waarde kleiner dan 0,1 toont significantie aan op een 10% significantieniveau, kleiner dan 0,05 op 5% en kleiner dan 0,01 op 1%, aangegeven met respectievelijk 1, 2 of 3 sterren in de komende tabellen.

Het eerste model heeft een *adjusted R<sup>2</sup>* van 0,446. Het begrip *adjusted R<sup>2</sup>* wordt gebruikt, omdat hierbij in tegenstelling tot de *R<sup>2</sup>* niet noodzakelijk sprake is van een verhoging wanneer een bijkomende onafhankelijke variabele wordt toegevoegd (Stock & Watson, 2012). De *R<sup>2</sup>* en *adjusted R<sup>2</sup>* hebben tot de doel weer te geven hoe goed de onafhankelijke variabelen wijzigingen in de afhankelijke variabele kunnen verklaren (Stock & Watson, 2012). Het eerste model is bijgevolg in staat 44,6% van de variatie in de afhankelijke variabele te verklaren. De *adjusted R<sup>2</sup>* wordt voor ieder model samen met het aantal cases, de F-toets en de p-waarde steeds vermeld.

Wanneer een eerste blik geworpen wordt op de resultaten van het eerste model in tabel 4.4, valt de sterke significantie van twee van de zeven onafhankelijke variabelen vrijwel onmiddellijk op. Afgaand op de bovenstaande analyse kan op een 1% significantieniveau gesteld worden dat de stellingen opgesteld in de literatuurstudie voor hypothese 1a (EMOTIE) en 2b (BETROKK) kunnen worden aanvaard. Op basis van de intercept kunnen we bovendien ook stellen dat het teken conform is met de veronderstelling in elk van de hypotheses. Zo zal de afhankelijke variabele 2,253 eenheden afnemen als gevolg van een toename van de emotionele gehechtheid met één eenheid. Dit houdt in dat een toename van de emotionele gehechtheid een significant negatief effect zal hebben op de mate waarin aan planning van de overdracht van leiding zal worden gedaan. Voor de andere relatie kan een gelijksoortig besluit worden gevormd. Zo is er sprake van een positieve relatie tussen de hoeveelheid familiale betrokkenheid en de mate van planning van de overdracht van leiding. Sterkere banden tussen familieleden en een hogere verbondenheid aan het familiebedrijf zullen bijdragen aan het verzekeren van de continuïteit van het familiebedrijf. Dit zal zowel op de korte als op de lange termijn het geval zijn, met een erkenning van de nood aan planning van de overdracht van leiding om deze continuïteit op lange termijn te behouden. Daarnaast valt ook de significantie van de controlevariabele 'leeftijd van de CEO' op. Er kan op basis van de resultaten met enige zekerheid gesteld worden dat een oudere CEO eerder aan planning van de overdracht van leiding zal doen.

Model	1	1a	1b	1c	1d
Y	PLAN	PLAN1	PLAN2	PLAN3	PLAN4
<b>Constante</b>	-56,906*** (0,001)	-28,234*** (0,000)	-11,398*** (0,003)	-9,106*** (0,005)	-8,168** (0,038)
<b>EMOTIE</b>	-2,253*** (0,001)	-0,937*** (0,002)	-0,351** (0,019)	-0,379*** (0,003)	-0,585*** (0,000)
<b>AANWEZ</b>	1,315 (0,250)	0,341 (0,512)	0,303 (0,245)	0,170 (0,433)	0,501* (0,066)
<b>RELATIE</b>	0,729 (0,342)	0,449 (0,200)	0,147 (0,401)	0,161 (0,272)	-0,027 (0,880)
<b>BETROKK</b>	3,206*** (0,000)	1,567*** (0,000)	0,620*** (0,001)	0,452*** (0,004)	0,558*** (0,004)
<b>COMPLEX</b>	-2,463 <sup>E-8</sup> (0,883)	-6,629 <sup>E-9</sup> (0,931)	-1,404 <sup>E-8</sup> (0,714)	-3,204 <sup>E-9</sup> (0,920)	-7,581 <sup>E-10</sup> (0,985)
<b>WINST</b>	-0,736 (0,308)	-0,321 (0,328)	-0,069 (0,672)	-0,088 (0,520)	-0,257 (0,134)
<b>VERLIES</b>	2,009 (0,175)	0,283 (0,673)	0,223 (0,508)	0,659** (0,021)	0,845** (0,017)
<b>LEEFTIJD</b>	0,890*** (0,000)	0,452*** (0,000)	0,158*** (0,005)	0,134*** (0,004)	0,146** (0,012)
<b>N</b>	87	87	87	87	87
<b>F</b>	9,655	10,210	6,437	6,630	7,292
<b>P</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>Adj. R<sup>2</sup></b>	0,446	0,461	0,336	0,344	0,369
***. Significant op het 1% significantieniveau (tweezijdig). **. Significant op het 5% significantieniveau (tweezijdig). *. Significant op het 10% significantieniveau (tweezijdig).					

Tabel 4.4: Regressie-analyse van de belemmeringen

Daarnaast is het ook opvallend dat de relatie tussen de overnemer en overlater en de aanwezigheid van een competente opvolger als onafhankelijke variabelen in het eerste model geen significante resultaten opleveren. Hierdoor kunnen hypothesen 1b (AANWEZ) en 2a (RELATIE) op basis van dit model niet aanvaard worden. De aanwezigheid van een competente opvolger vertoont enkel significantie op het laagste niveau in model 1d. De afhankelijke variabele van dit model duidt op de rol van de overdrager na de overdracht. Hypothese 1b (AANWEZ) zal door een gebrek aan significantie in de andere modellen niet worden aanvaard.

Bovendien is het gebruik van enkel stellingen omtrent de band en de mate van samenwerking mogelijk niet voldoende om het complexe karakter van de relatie tussen de overlater en de overnemer weer te geven. Een andere optie is dat de relatie enkel een invloed heeft op de effectiviteit en kwaliteit van de planning en niet op datgene dat in deze masterproef onderzocht wordt, namelijk het plaatsvinden van de planningsactiviteiten. Daarnaast zou het ook kunnen dat de relatie tussen de overlater en de overnemer geen belemmering of stimulus vormt voor de mate van planning van

de overdracht, doordat veel familiebedrijven tegenwoordig een externe verkoop overwegen. Zo wordt in het rapport van de gebruikte dataset aangegeven dat meer dan een derde van de ondervraagde bedrijven een externe verkoop overweegt. Verder onderzoek naar de relatie zal moeten uitwijzen welke invloed deze factor heeft en op welke wijze die invloed tot stand komt bij het plannen van de overdracht van leiding.

De invloed van de complexiteit, de gepercipieerde negatieve winstgevendheid en het potentieel verlies van klanten en/of leveranciers zijn in het eerste model niet significant. Hierdoor kunnen geen conclusies getrokken worden over hun invloed op de planning van de overdracht van leiding op basis van de resultaten van het eerste model. Een mogelijke oorzaak voor deze resultaten is een beperkte invloed van de onafhankelijke variabelen op het al dan niet uitvoeren van planningsactiviteiten. Zo kan het zijn dat de winstgevendheid of het potentieel verlies van klanten of leveranciers geen doorslaggevend gegeven is voor de overlater om niet aan planning te doen. Hypothese 3a (COMPLEX), 3b (WINST) en 3c (VERLIES) kunnen op basis van het eerste model niet worden aanvaard.

In model 1a, 1b, 1c en 1d wordt de invloed van de belemmeringen en stimuli onderzocht op respectievelijk PLAN1, PLAN2, PLAN3 en PLAN4. De twee significante relaties van model 1 gelden zoals blijkt uit de resultaten ook voor elk van de deelvariabelen die een onderdeel van het planningsproces moeten aanduiden. De resultaten van model 1c en 1d, die respectievelijk 'planning van de bedrijfsstrategie' en 'planning van de rol van de overdrager' als afhankelijke variabelen hebben, wijken af van het eerste model. De relatie tussen het potentieel verlies van klanten en/of leveranciers en de mate van planning van de overdracht van leiding vertoont in deze twee modellen wel significantie op het 5% significantieniveau. Vooral de link tussen 'planning van de rol van de overdrager' en het potentieel verlies van klanten en/of leveranciers is een interessante bevinding. Opmerkelijk is wel het teken dat niet conform is met de opgestelde hypothese. De afhankelijke variabele 'planning van de rol van de overdrager' peilt naar de mate waarin de verantwoordelijkheden van de overdrager zijn vastgelegd. De verwachting was dat een hogere vrees van de overlater om klanten en/of leveranciers te verliezen de hoeveelheid planning van de overdracht van leiding vermindert, aangezien de overlater op die manier de huidige relaties met klanten en leveranciers kan behouden. De resultaten wijzen echter op een hogere hoeveelheid planning wanneer de overlater een groter potentieel verlies van klanten en/of leveranciers vreest. Op basis van dit resultaat is het mogelijk dat de overlater het initiatief neemt om de verantwoordelijkheden van de overnemer omtrent de relaties met klanten en leveranciers nauwgezet te plannen om zo deze externe partijen gerust te stellen over de toekomstige samenwerking met de overnemer. Gesprekken met alle relevante partijen en het opstellen van contractuele verbintenissen tussen de huidige leveranciers en/of klanten en de overnemer zouden de overdracht moeten vergemakkelijken en mogelijke problemen of bekommernissen die klanten of leveranciers hebben moeten uitklaren. Deze contractuele verbintenissen zullen onder planningsactiviteiten die de rol van de overdrager vastleggen kunnen worden gecategoriseerd, aangezien de overlater zijn bevoegdheden over de relaties met leveranciers en klanten inperkt en deze van de overnemer duidelijk uitschrijft. Deze redenering zou de voorgaande stijging van de hoeveelheid planning van de overdracht van leiding verklaren. De contractuele verbintenissen zullen ook een positief effect hebben op de

gemoedstoestand van de overlater zelf, aangezien zijn vrees voor het verlies van klanten en/of leveranciers door het opstellen van contractuele verbintenissen niet langer nodig zal zijn. Daarnaast zal de verbeterde gemoedstoestand van de overlater ook een gunstig effect hebben op zijn houding ten opzichte van de planning van de overdracht van leiding in het algemeen.

Op basis van de voorgaande analyse is een stijging van PLAN4 als gevolg van een hoger potentieel verlies van klanten en/of leveranciers enigszins te verklaren, al blijft dit een conclusie op basis van beperkte resultaten. Model 1, 1a en 1b leverden geen significante relaties op tussen de onafhankelijke variabele 'potentieel verlies van klanten en/of leveranciers' en de mate van planning van de overdracht van leiding. Er is sprake van een positieve relatie tussen het potentieel verlies van klanten en/of leveranciers en de mate van planning van de bedrijfsstrategie (PLAN3) en van de rol van de overdrager (PLAN4) op het 5% significantieniveau. Aangezien het teken tegengesteld is aan de verwachting in de hypothese, is er sprake van verwerping van hypothese 3c (VERLIES) op basis van de resultaten uit model 1c en 1d.

#### **4.2.2 Invloed van een actieve raad van bestuur**

In dit onderdeel van het empirisch onderzoek zal de invloed van een actieve raad van bestuur op iedere relatie tussen de belemmeringen en stimuli en de mate van planning van de overdracht van leiding onderzocht worden. Er zullen zeven modellen worden opgesteld om dit te testen. Het effect van een actieve raad op bestuur op de relaties tussen de afhankelijke variabele 'planning van de overdracht van leiding' en de stimuli en belemmeringen zal per factor besproken worden, gelijkaardig aan de indeling in de literatuurstudie. De opgestelde interactietermen zullen één voor één worden toegevoegd aan het model van 4.2.1 met alle belemmeringen en stimuli en zullen vervolgens in ieder onderdeel worden besproken.

Om het overzicht te bewaren in de komende sectie zal enkel de tabel met de volledige afhankelijke variabele in de tekst worden gerapporteerd. De resultaten van de regressies waarbij de afhankelijke deelvariabelen PLAN1, PLAN2, PLAN3 en PLAN4 worden onderzocht zijn in bijlage 1 terug te vinden. Verwijzingen naar de resultaten uit één van deze tabellen zullen steeds duidelijk worden aangegeven in de onderstaande tekst.

Daarnaast zullen in de bijgevoegde tabellen enkel modellen worden opgenomen die voldoen aan een bepaald significantieniveau, opdat de effecten van het model statistisch significant te noemen zijn. Hierbij zal het 10% significantieniveau worden toegepast. Een model dat een p-waarde heeft die hoger is dan 0,1 op basis van de ANOVA-tabel zal worden uitgesloten en zal niet worden besproken. De F-toets en het aantal cases waarop het model van toepassing is zullen samen met de p-waarde en de *adjusted R<sup>2</sup>* van het model steeds worden vermeld.

## Een actieve raad van bestuur en de persoonlijke factoren

Het model dat gehanteerd zal worden om de invloed van een actieve raad van bestuur op de relatie tussen de emotionele gehechtheid van de CEO en de mate van planning van de overdracht van leiding te onderzoeken wordt als volgt weergegeven:

$$PLAN = \beta_0 + \beta_1 * EMOTIE + \beta_2 * AANWEZ + \beta_3 * RELATIE + \beta_4 * BETROKK + \beta_5 * COMPLEX + \beta_6 * WINST + \beta_7 * VERLIES + \beta_8 * LEEFTIJD + \beta_9 * RVB + \beta_{10} * (RVB * EMOTIE) + \varepsilon$$

Waarbij:

PLAN = Mate van planning van de overdracht van leiding

$\beta_0$  = Constante

EMOTIE = Emotionele gehechtheid van de CEO

AANWEZ = De aanwezigheid van een competente opvolger

RELATIE = De relatie tussen de overlater en de overnemer

BETROKK = De hoeveelheid affectieve familiale betrokkenheid

COMPLEX = De complexiteit van het familiebedrijf

WINST = De gepercipieerde negatieve winstgevendheid van het familiebedrijf

VERLIES = Het potentieel verlies van klanten en/of leveranciers

LEEFTIJD = De leeftijd van de CEO (controlevariabele)

RVB = Variabele om de aanwezigheid van een actieve raad van bestuur aan te duiden

$\varepsilon$  = Ruisterm

De resultaten van dit model worden in de regressietabel opgenomen onder 'Model 2'. Om het effect van een actieve raad van bestuur te bestuderen op de relatie tussen de aanwezigheid van een competente opvolger en de mate van planning van de overdracht van leiding wordt de volgende formule gehanteerd:

$$PLAN = \beta_0 + \beta_1 * EMOTIE + \beta_2 * AANWEZ + \beta_3 * RELATIE + \beta_4 * BETROKK + \beta_5 * COMPLEX + \beta_6 * WINST + \beta_7 * VERLIES + \beta_8 * LEEFTIJD + \beta_9 * RVB + \beta_{10} * (RVB * AANWEZ) + \varepsilon$$

De termen D1 en D2 worden gebruikt om ( $RVB * EMOTIE$ ) en ( $RVB * AANWEZ$ ) in de regressietabellen aan te duiden. De resultaten van de regressie-analyses met betrekking tot de afhankelijke variabele PLAN worden eerst besproken en zijn terug te vinden in tabel 4.5.

Model	2	3	4	5	6	7	8
Y	PLAN	PLAN	PLAN	PLAN	PLAN	PLAN	PLAN
<b>Constante</b>	-85,209*** (0,000)	-103,93*** (0,000)	-91,917*** (0,000)	-92,882*** (0,000)	-84,919*** (0,000)	-84,810*** (0,000)	-85,939*** (0,000)
<b>EMOTIE</b>	-1,327 (0,155)	-1,464* (0,051)	-1,342* (0,080)	-1,271* (0,092)	-1,175* (0,095)	-1,285* (0,094)	-1,290* (0,091)
<b>AANWEZ</b>	2,602** (0,027)	4,018*** (0,003)	2,818** (0,020)	2,797** (0,017)	2,623** (0,026)	2,593** (0,027)	2,589** (0,027)
<b>RELATIE</b>	-0,210 (0,786)	0,176 (0,821)	0,157 (0,866)	-0,490 (0,534)	-0,245 (0,752)	-0,226 (0,774)	-0,188 (0,808)
<b>BETROKK</b>	2,327*** (0,005)	2,066** (0,011)	2,155** (0,012)	3,396*** (0,003)	2,289*** (0,006)	2,342*** (0,005)	2,371*** (0,005)
<b>COMPLEX</b>	2,742 <sup>E-8</sup> (0,870)	5,450 <sup>E-8</sup> (0,738)	3,928 <sup>E-8</sup> (0,814)	6,763 <sup>E-9</sup> (0,967)	1,096 <sup>E-7</sup> (0,671)	2,686 <sup>E-8</sup> (0,872)	1,266 <sup>E-8</sup> (0,941)
<b>WINST</b>	-0,243 (0,740)	0,069 (0,924)	-0,115 (0,877)	-0,317 (0,659)	-0,268 (0,713)	-0,307 (0,778)	-0,247 (0,733)
<b>VERLIES</b>	1,142 (0,444)	1,569 (0,285)	1,265 (0,398)	1,126 (0,444)	1,025 (0,499)	1,124 (0,457)	1,823 (0,389)
<b>LEEFTIJD</b>	1,368*** (0,000)	1,438*** (0,000)	1,392*** (0,000)	1,379*** (0,000)	1,366*** (0,000)	1,363*** (0,000)	1,340*** (0,000)
<b>RVB</b>	0,549 (0,641)	3,816** (0,022)	1,903 (0,298)	3,112* (0,091)	0,744 (0,152)	0,576 (0,494)	1,012 (0,288)
<b>D1</b>	0,014 (0,943)						
<b>D2</b>		-0,408** (0,047)					
<b>D3</b>			-0,105 (0,471)				
<b>D4</b>				-0,288 (0,163)			
<b>D5</b>					-2,060 <sup>E-8</sup> (0,675)		
<b>D6</b>						0,016 (0,944)	
<b>D7</b>							-0,161 (0,648)
<b>N</b>	80	80	80	80	80	80	80
<b>F</b>	9,361	10,334	9,484	9,831	9,402	9,361	9,409
<b>P</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>Adj. R<sup>2</sup></b>	0,517	0,545	0,521	0,531	0,519	0,517	0,519
***. Significant op het 1% significantieniveau (tweezijdig). **. Significant op het 5% significantieniveau (tweezijdig). *. Significant op het 10% significantieniveau (tweezijdig).							

Tabel 4.5: Regressie-analyse voor een actieve raad van bestuur (Afhankelijke variabele = PLAN)

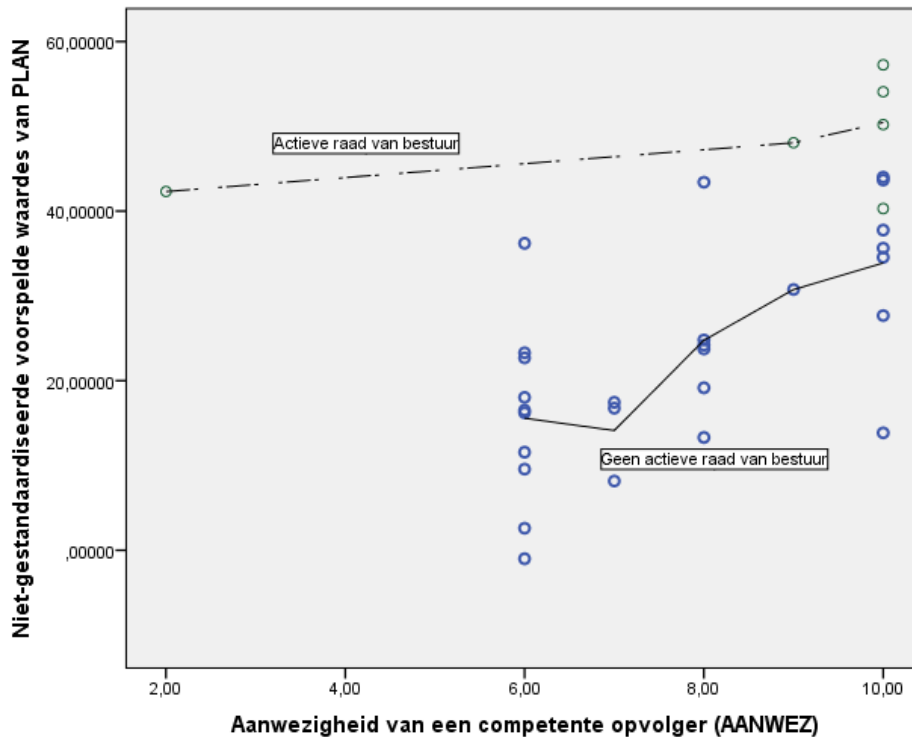
Op basis van de resultaten van het tweede en derde model in tabel 4.5 kunnen een aantal conclusies worden getrokken. De resultaten wijzen uit dat er geen invloed kan worden aangetoond van een

actieve raad van bestuur op de relatie tussen de emotionele gehechtheid van de CEO en de mate van planning van de overdracht van leiding. Dit is een verrassend resultaat, aangezien deze belemmering in de literatuur werd getoetst als beïnvloedbaar door de raad van bestuur. Hypothese 4a kan op basis van de resultaten van het tweede model niet worden aanvaard. Wanneer de stelling van hypothese 4b wordt getest levert dit echter wel significantie op voor de interactieterm op het 5% significantieniveau. Opvallend is ook de significantie van de onafhankelijke variabele AANWEZ in het derde model.

Bij de definiëring van de variabelen werd reeds aangegeven dat een actieve raad van bestuur effectief meewerkt aan het plannen van de overdracht van leiding en eventuele problemen omtrent de overdracht zal rapporteren en oplossen. Het voorgaande resultaat geeft aan dat de aanwezigheid van een actieve raad van bestuur het positieve effect van de aanwezigheid van een competente opvolger reduceert. De perceptie van de overlater over de capaciteiten van de overnemer zal een sterk afgezwakte impact hebben op de mate van planning van de overdracht van leiding in het familiebedrijf door de aanwezigheid van een actieve raad van bestuur. Ook in familiebedrijven waarbij geen competente opvolger aanwezig is zal de raad van bestuur de hoeveelheid planning van de overdracht van leiding stimuleren en zo de continuïteit van het familiebedrijf voorop stellen.

In figuur 4.4 wordt het bovenstaande effect eveneens duidelijk gemaakt. De stippellijn wijst op familiebedrijven in de dataset die een zeer actieve raad van bestuur hebben. De steilere doorlopende lijn vertegenwoordigt de bedrijven waarbij geen actieve raad van bestuur aanwezig is. Uit deze figuur blijkt eveneens dat een stijging of daling van de onafhankelijke variabele AANWEZ een sterker effect heeft op de mate van planning van de overdracht van leiding in familiebedrijven die geen actieve raad van bestuur hebben. In hypothese 4a werd een versterkend effect verondersteld. De hypothese zal op basis van de resultaten uit tabel 4.5 worden verworpen, aangezien een reducerend effect van de raad van bestuur op de onderzochte relatie werd vastgesteld.





Figuur 4.4: Interactie-effect van een actieve raad van bestuur op de relatie tussen AANWEZ en PLAN

Ook de resultaten van de regressies met de verschillende deelvariabelen PLAN1, PLAN2, PLAN3 en PLAN4 leveren geen significantie op voor de toegevoegde interactieterm D1 en vergelijkbaar met tabel 4.5 wel significantie voor de interactieterm D2. Deze laatste relatie vertoont in combinatie met PLAN1, PLAN2 en PLAN3 een significant resultaat voor de interactieterm. Enkel PLAN4, de planning van de rol van de overdrager, levert geen significantie op voor de interactieterm D2. De resultaten zijn op het einde van deze sectie terug te vinden in tabel 4.6, 4.7, 4.8 en 4.9 voor respectievelijk PLAN1, PLAN2, PLAN3 en PLAN4. Op basis van deze resultaten bekommen we dezelfde conclusies met betrekking tot de opgestelde hypothesen: hypothese 4a kan niet worden aanvaard en hypothese 4b wordt verworpen.

### Een actieve raad van bestuur en de relationele factoren

Het model dat gebruikt zal worden om de invloed van een actieve raad van bestuur op de relatie tussen 'de relatie tussen de overlater en de overnemer' en de mate van planning van de overdracht van leiding te onderzoeken wordt als volgt weergegeven:

$$PLAN = \beta_0 + \beta_1 * EMOTIE + \beta_2 * AANWEZ + \beta_3 * RELATIE + \beta_4 * BETROKK + \beta_5 * COMPLEX + \beta_6 * WINST + \beta_7 * VERLIES + \beta_8 * LEEFTIJD + \beta_9 * RVB + \beta_{10} * (RVB * RELATIE) + \varepsilon$$

De resultaten van dit model zijn terug te vinden in tabel 4.5 onder 'Model 4'. Het vijfde model zal gebruikt worden om de invloed van een actieve raad van bestuur op de relatie tussen de hoeveelheid

affectieve familiale betrokkenheid en de mate van planning van de overdracht van leiding te onderzoeken. Om deze relatie te testen zal gebruik worden gemaakt van de volgende formule:

$$PLAN = \beta_0 + \beta_1 * EMOTIE + \beta_2 * AANWEZ + \beta_3 * RELATIE + \beta_4 * BETROKK + \beta_5 * COMPLEX + \beta_6 * WINST + \beta_7 * VERLIES + \beta_8 * LEEFTIJD + \beta_9 * RVB + \beta_{10} * (RVB * BETROKK) + \varepsilon$$

In de verschillende regressietabellen zullen D3 en D4 gehanteerd worden om respectievelijk  $(RVB * RELATIE)$  en  $(RVB * BETROKK)$  weer te geven in de resultaten.

De resultaten voor de volledige afhankelijke variabele zijn weergegeven in tabel 4.5. In model 4 wordt de invloed getest van een actieve raad van bestuur op de relatie tussen de onafhankelijke variabele RELATIE en de mate van planning van de overdracht van leiding. Er is geen sprake van een significante relatie tussen de interactieterm en de mate van planning van de overdracht van leiding. Hierdoor kan worden geconcludeerd dat hypothese 4c niet kan worden aanvaard.

Model 5 vertoont vergelijkbare resultaten als model 4 wanneer de interactieterm  $(RVB * BETROKK)$  wordt toegevoegd aan de regressie. Ook in dit model is de interactieterm niet significant op basis van de resultaten uit tabel 4.5. Er kan geen effect van een actieve raad van bestuur worden vastgesteld op de relatie tussen de hoeveelheid affectieve familiale betrokkenheid en de mate van planning van de overdracht van leiding. Op basis van de resultaten uit tabel 4.5 zal hypothese 4d niet kunnen worden aanvaard. Wanneer echter de verschillende deelaspecten van het planningsproces als afhankelijke variabelen worden gebruikt, is er wel sprake van een afwijkend resultaat. De resultaten uit tabel 4.6, 4.7 en 4.8 zijn voor de afhankelijke deelvariabelen PLAN1, PLAN2 en PLAN3 analoog aan de resultaten voor de volledige afhankelijke variabele. De resultaten uit tabel 4.9 tonen daarentegen wel significantie voor de interactieterm D4 aan op het 10% significantieniveau. Ook hier is net zoals bij de onafhankelijke variabele AANWEZ sprake van een negatief teken. Het resultaat in tabel 4.9 suggereert dat een actieve raad van bestuur een reducerend effect heeft op de relatie tussen de hoeveelheid affectieve familiale betrokkenheid en de mate van planning van de rol van de overdrager. Concreet betekent dit dat de familiale banden en de hoeveelheid betrokkenheid van de familieleden een verminderde invloed zullen hebben op de mate van planning van de overdracht van leiding wanneer een actieve raad van bestuur aanwezig is. Hypothese 4d zal echter door een gebrek aan significantie in de andere modellen niet worden aanvaard.

### **Een actieve raad van bestuur en de contextuele factoren**

Het volgende model zal gehanteerd worden om de invloed van een actieve raad van bestuur op de relatie tussen de complexiteit van het familiebedrijf en de mate van planning van de overdracht van leiding te onderzoeken:

$$PLAN = \beta_0 + \beta_1 * EMOTIE + \beta_2 * AANWEZ + \beta_3 * RELATIE + \beta_4 * BETROKK + \beta_5 * COMPLEX + \beta_6 * WINST + \beta_7 * VERLIES + \beta_8 * LEEFTIJD + \beta_9 * RVB + \beta_{10} * (RVB * COMPLEX) + \varepsilon$$

Deze formule wordt getest in het zesde model van de verschillende regressietabellen. In het zevende model zal de onderstaande formule gebruikt worden om het effect van een actieve raad van bestuur op de relatie tussen de gepercipieerde negatieve winstgevendheid en de mate van planning van de overdracht van leiding te onderzoeken:

$$PLAN = \beta_0 + \beta_1 * EMOTIE + \beta_2 * AANWEZ + \beta_3 * RELATIE + \beta_4 * BETROKK + \beta_5 * COMPLEX + \beta_6 * WINST + \beta_7 * VERLIES + \beta_8 * LEEFTIJD + \beta_9 * RVB + \beta_{10} * (RVB * WINST) + \varepsilon$$

Ten slotte zal in het achtste model het effect van een actieve raad van bestuur op de relatie tussen het potentieel verlies van klanten en/of leveranciers en de mate van planning van de overdracht van leiding onderzocht worden aan de hand van de volgende formule:

$$PLAN = \beta_0 + \beta_1 * EMOTIE + \beta_2 * AANWEZ + \beta_3 * RELATIE + \beta_4 * BETROKK + \beta_5 * COMPLEX + \beta_6 * WINST + \beta_7 * VERLIES + \beta_8 * LEEFTIJD + \beta_9 * RVB + \beta_{10} * (RVB * VERLIES) + \varepsilon$$

In de verschillende regressietabellen zullen D5, D6 en D7 gehanteerd worden om respectievelijk  $(RVB * COMPLEX)$ ,  $(RVB * WINST)$  en  $(RVB * VERLIES)$  weer te geven in de resultaten.

In tabel 4.5 is de interactieterm D5 niet significant en kan er dus niet bevestigd worden of een actieve raad van bestuur een invloed heeft op de relatie tussen de complexiteit van het familiebedrijf en de mate van planning van de overdracht van leiding. Hypothese 4e wordt niet aanvaard. De resultaten van het zevende en achtste model in tabel 4.5 tonen aan dat de toegevoegde interactietermen D6 en D7 eveneens niet significant zijn. Dit houdt in dat het effect van een actieve raad van bestuur op de relatie tussen de gepercipieerde negatieve winstgevendheid en de mate van planning van de overdracht van leiding niet kan worden aangetoond. Ook het effect van een actieve raad van bestuur op de relatie tussen het potentieel verlies van klanten en/of leveranciers en de mate van planning van de overdracht van leiding kan niet worden bevestigd. Hypothese 4f en 4g kunnen niet worden aanvaard.

De regressies van model 6, 7 en 8 uit tabel 4.5 zijn eveneens getest wanneer de vier deelvariabelen van het planningsproces worden gebruikt als afhankelijke variabele. Ook in deze modellen treedt er geen significantie op wanneer de verschillende interactietermen worden toegevoegd. De resultaten hiervan zijn terug te vinden in tabel 4.6, 4.7, 4.8 en 4.9, bijgevoegd in bijlage 1.

## 5 Conclusie

### 5.1 Conclusies

De overdracht van leiding is een actueel onderwerp en een belangrijk gegeven in de levensloop van een familiebedrijf. De opvolging van het familiebedrijf plannen is een cruciaal element om de continuïteit van het familiebedrijf te verzekeren op de lange termijn, maar het uitvoeren van de planningsactiviteiten gebeurt in de praktijk niet. Een gebrek aan planning van de overdracht van leiding kan het einde betekenen van een familiebedrijf, aangezien door te plannen de kans op falen als gevolg van problemen tijdens het opvolgingsproces wordt gereduceerd. Belemmeringen en stimuli worden in de literatuur aangegeven een belangrijke rol te hebben in de oorzaak waarom familiebedrijven de uitvoering van de planningsactiviteiten nalaten of er actief mee bezig zijn.

In deze masterproef werd getracht een antwoord te vinden op de volgende centrale onderzoeksvraag om de verschillende factoren te achterhalen die het uitvoeren van planningsactiviteiten beïnvloeden:

Welke factoren beïnvloeden het plannen van de overdracht van leiding in familiebedrijven?

Om deze onderzoeksvraag op te lossen, werd vooreerst geopteerd om het probleem op te splitsen in een aantal deelvragen. Zo werd in deze masterproef een onderscheid gemaakt tussen de individuele, relationele en contextuele factoren (De Massis, Chua, & Chrisman, 2008). Op basis van de literatuurstudie werden drie belemmeringen en vier stimuli opgesteld die een invloed kunnen hebben op de mate van planning van de overdracht van leiding in een familiebedrijf. Daarnaast werd in deze masterproef eveneens het effect van een actieve raad van bestuur op de relaties tussen de belemmeringen en stimuli en de mate van planning van de overdracht van leiding onderzocht.

De opgestelde hypothesen in de literatuurstudie kunnen worden opgedeeld in twee groepen: de hypothesen omtrent de invloed van de verschillende belemmeringen en stimuli en de hypothesen omtrent de invloed van een actieve raad van bestuur. Negatieve verbanden werden onderscheiden tussen de mate van planning van de overdracht van leiding en de emotionele gehechtheid van de CEO, de gepercipieerde negatieve winstgevendheid en het potentieel verlies van klanten en/of leveranciers. Positieve verbanden werden verondersteld tussen de mate van planning van de overdracht van leiding en de aanwezigheid van een competente opvolger, de aanwezigheid van een goede relatie tussen de overlater en de overnemer en de hoeveelheid affectieve familiale betrokkenheid. Daarnaast werden er hypothesen omtrent het effect van een actieve raad van bestuur op de relaties tussen de verschillende belemmeringen en stimuli en de mate van planning van de overdracht van leiding opgesteld.

De resultaten van het empirisch onderzoek toonden een aantal interessante bevindingen aan. Zo bevestigden de resultaten dat een gehechte CEO de mate van planning van de overdracht van leiding zal hinderen. Een gehechte overlater zal zich afzetten tegen het plannen van de overdracht van leiding en de controle over het familiebedrijf zo lang mogelijk proberen te behouden. Sterke familiale banden en een hoge verbondenheid aan het familiebedrijf zullen gepaard gaan met een hogere

hoeveelheid planning van de overdracht van leiding. Familieleden zullen gemotiveerd zijn om het voortbestaan van het familiebedrijf ook op de lange termijn te verzekeren door de overdracht van leiding uitvoerig te plannen. Opvallend is ook het resultaat omtrent de relatie tussen het potentieel verlies van klanten en/of leveranciers en de mate van planning van de overdracht. Contrasterend aan het veronderstelde zal de vrees van de overlater dat leveranciers en klanten zullen afhaken bij de overdracht ervoor zorgen dat de overdracht van leiding meer gepland zal worden. Een mogelijke verklaring hiervoor is het uitschrijven van contractuele verbintenissen tussen de overnemer en de leveranciers en klanten op initiatief van de overlater. Deze verbintenissen zullen niet alleen de klanten en leveranciers zekerheid bieden over de toekomstige samenwerking met de overnemer, maar zullen ook een positief effect hebben op de gemoedstoestand van de overlater. De relaties tussen aan één kant, de aanwezigheid van een competente opvolger, de relatie tussen de overlater en de overnemer, de complexiteit van het familiebedrijf en de gepercipieerde negatieve winstgevendheid en aan de andere kant de mate van planning van de overdracht van leiding leverden geen significante resultaten op.

Wanneer de invloed van een actieve raad van bestuur werd onderzocht op de eerder geteste relaties, leverde dit eveneens een interessant resultaat op. Wanneer een familiebedrijf een actieve raad van bestuur heeft, zal deze raad van bestuur de invloed van het al dan niet aanwezig zijn van een competente opvolger verminderen. Het beeld dat de overlater heeft over de opvolger zal minder van belang zijn wanneer een actieve raad van bestuur aanwezig is. De raad van bestuur zal de overlater stimuleren aan planning van de overdracht van leiding te doen om zo de continuïteit van het familiebedrijf te verzekeren. Ook wanneer er geen competente opvolger aanwezig is, zal de raad van bestuur de overlater alsnog overtuigen van het nut van planning van de overdracht van leiding. De resultaten suggereren mogelijk dat de raad van bestuur als het ware een 'loskoppeling' van de stimulus 'aanwezigheid van een competente opvolger' van de planningsactiviteiten kan creëren. Het negatieve effect wanneer de overlater weinig vertrouwen heeft in de capaciteiten en integriteit van de opvolger zal door deze loskoppeling eveneens sterk verminderd worden in familiebedrijven met een actieve raad van bestuur.

Er zijn bijgevolg aanwijzingen dat de raad van bestuur een invloed kan hebben op de stimuli en belemmeringen die inwerken op de planning van de overdracht van leiding. De impact en de mate waarin de raad van bestuur een invloed kan uitoefenen zullen interessante pistes zijn voor verder onderzoek.

## **5.2 Bijdragen van het onderzoek**

Veel academici trachten te onderzoeken welke belemmeringen en stimuli een invloed hebben op de hoeveelheid planning van de overdracht van leiding, maar beperken zich hierbij tot het onderzoeken van slechts één of enkele belemmeringen en stimuli. Er is bovendien ook nog weinig empirische uitwerking omtrent de verschillende factoren die een invloed hebben op het uitvoeren van planningsactiviteiten. Deze masterproef tracht een bijdrage te leveren aan de bestaande literatuur door eerst een literatuurstudie van de academische literatuur en vervolgens een empirisch onderzoek

uit te voeren van een aantal van de verschillende belemmeringen en stimuli die inwerken op de mate van planning van de overdracht van leiding.

Daarnaast wordt in deze masterproef ook aandacht besteed aan de rol van de raad van bestuur in het planningsproces. Zo wordt de invloed van een actieve raad van bestuur onderzocht, hetgeen in de academische literatuur tot nu toe heel weinig aandacht heeft gekregen. Er werden bovendien interessante relaties gevonden die bevestigen dat de raad van bestuur een invloed kan hebben op de mate van planning van de overdracht van leiding.

### **5.3 Beperkingen van het onderzoek**

Om de afhankelijke variabele 'planning van de overdracht van leiding' te meten, werd een beroep gedaan op de 12 stellingen van het artikel 'Succession planning as planned behavior: Some empirical results' van Sharma, Chrisman en Chua (2003). Er zijn mogelijk betere manieren om de mate van planning van de overdracht van leiding te meten die een juistere weergave geven van de mate waarin planningsactiviteiten worden uitgevoerd in een familiebedrijf. Daarnaast zou de effectiviteit van het uitvoeren van planningsactiviteiten ook gebruikt kunnen worden om de mate van planning van de overdracht van leiding in kaart te brengen en zou dit mogelijk een betere reflectie kunnen zijn van de hoeveelheid planning in een familiebedrijf.

Een andere beperking van dit onderzoek ligt bij het doelpubliek voor het invullen van de gebruikte vragenlijst. Zo werd de vragenlijst ingevuld door de overlaters van het familiebedrijf. De antwoorden van deze overlaters kunnen een vertekend beeld geven van de werkelijkheid. Zo kunnen overlaters bepaalde stellingen rooskleuriger invullen dan ze in werkelijkheid zijn. Een gehechte CEO geeft bijvoorbeeld mogelijk niet graag toe dat zijn gehechtheid aan het bedrijf een belemmering vormt voor het plannen van de overdracht van leiding.

### **5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek**

Om deze masterproef af te ronden, volgen nog enkele aanbevelingen voor verder onderzoek die interessant kunnen zijn.

Allereerst kunnen mogelijk bijkomende belemmeringen en stimuli onderzocht worden of ze een invloed hebben op de mate van planning van de overdracht van leiding. Op deze manier kan meer inzicht verworven worden in de redenen waarom zo weinig aan planning van de overdracht van leiding wordt gedaan.

Daarnaast kan een onderzoek naar de planning van de overdracht van eigendom eveneens bijkomende inzichten opleveren voor de planning van de overdracht van leiding. Bepaalde belemmeringen en stimuli kunnen een invloed hebben op het planningsproces van beide vormen van overdracht. Daardoor kunnen bevindingen in een studie van de mate van planning van de overdracht van eigendom ook relevant zijn voor de planning van de overdracht van leiding.

Ten slotte zal bijkomend onderzoek naar de invloed van de raad van bestuur op de mate van planning van de overdracht van leiding zeer nuttig zijn om uit te voeren. De relatie tussen een actieve raad van bestuur en de invloed van de belemmeringen en stimuli op de mate van planning van de overdracht van leiding is zoals bleek uit de resultaten van dit onderzoek complex en de exacte rol van de raad van bestuur in het planningsproces zal een interessante route zijn voor verder onderzoek. Een betere weergave van de impact en de exacte invloed van een actieve raad van bestuur kan mogelijk het belang benadrukken van de aanwezigheid van een actieve raad van bestuur in familiebedrijven en familiebedrijven stimuleren hun raad van bestuur van bevoegdheden over het planningsproces te voorzien. Ook kan de samenstelling van de raad van bestuur een impact hebben op de mate van planning van de overdracht van leiding.

Een groter aantal onafhankelijke bestuurders in de raad van bestuur kan bovendien een verschil betekenen voor de impact die de raad van bestuur kan hebben op de mate van planning van de overdracht van leiding. Als een groot aantal familieleden zetelen in de raad van bestuur, zal dit bestuursorgaan geen drastisch verschillende impact kunnen hebben op de mate van planning van de overdracht van leiding. De verwachting is dan ook dat een groter aantal onafhankelijke bestuurders een grotere impact zal kunnen hebben. Deze route van onderzoek zou een interessant onderwerp kunnen zijn voor latere studies.

## Bronnenlijst

- Angie, A. D., Connelly, S., Waples, E. P., & Kligyte, V. (2011). The influence of discrete emotions on judgement and decision-making: A meta-analytic review. *Cognition & Emotion, 25*(8), 1393-1422.
- Behn, B. K., Dawley, D. D., Riley, R., & Yang, Y. (2006). Deaths of CEOs: Are delays in naming successors and Insider/Outsider succession associated with subsequent firm performance? *Journal of Managerial Issues, 18*(1), 32-46.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review, 25*(3), 258-279.
- Biggs, E. L. (2004). CEO succession planning: An emerging challenge for boards of directors. *The Academy of Management Executive (1993-2005), 18*(1), 105-107.
- Bocatto, E., Gispert, C., & Rialp, J. (2010). Family-Owned Business Succession: The Influence of Pre-performance in the Nomination of Family and Nonfamily Members: Evidence from Spanish Firms. *Journal of Small Business Management, 48*(4), 497-523.
- Bulloch, J. F. (1978). Problems of succession in small business. *Human Resource Management, 17*(2), 2-6.
- Butler, J. E., Phan, P. H., Saxberg, B. O., & Lee, S. H. (2001). Entrepreneurial succession, firm growth and performance. *Journal of Enterprising Culture, 9*(4), 407-436.
- Dawson, A., Sharma, P., Irving, P. G., Marcus, J., Chirico, F. (2015). Predictors of Later-Generation family members' commitment to family enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice, 39*(3), 545-569.
- Debicki, B. J., Van de Graaff Randolph, R., & Sobczak, M. (2017). Socioemotional wealth and family firm performance: A stakeholder approach. *Journal of Managerial Issues, 29*(1), 82-111.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review, 21*(2), 183-199.
- De Massis, A., Sieger, P., Chua, J.H., & Vismara, S. (2016). Incumbents' attitude toward intra-family succession: an investigation of its antecedents. *Family Business Review, 29*(3), 278-300.
- De Vocht, A. (2013). *Basishandboek SPSS 21*. Utrecht: Bijleveld Press.



- Dyer, W. G. (2003). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 401-416.
- Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, 36(3), 256-277.
- Gagnè, M., Wrosch, C., & Brun de Pontet, S. (2011). Retiring from the family business: The role of goal adjustment capacities. *Family Business Review*, 24(4), 292-304.
- Ghee, W. Y., Ibrahim, M. D., & Abdul-Halim, H. (2015). family business succession planning: Unleashing the key factors of business performance. *Asian Academy of Management Journal*, 20(2), 103-126.
- Giarmarco, J. (2012). The three levels of family business succession planning. *Journal of Financial Service Professionals*, 66(2), 59-69.
- Goergen, M. (2012). *International corporate governance*. England: Pearson Education Limited.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Kathryn J. L. Jacobson, & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Handler, W. C., & Kram, K. E. (1988). Succession in family firms: The problem of resistance. *Family Business Review*, 1(4), 361-381.
- Koropp, C., Grichnik, D., & Gygax, A. F. (2012). Succession financing in family firms. *Small Business Economics*, 41(2), 315-334.
- Krause, R., Semadeni, M., & Cannella, A. A. (2013). External COO/presidents as expert directors: A new look at the service role of boards. *Strategic Management Journal*, 34(13), 1628-1641.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1169-1191.
- Marler, L. E., Botero, I. C., De Massis, A. (2017). Succession-related role transitions in family firms: the impact of proactive personality. *Journal of Managerial Issues*. 29(1), 57-81.
- Michael-Tsabari, N., & Weiss, D. (2015). Communication traps: Applying game theory to succession in family firms. *Family Business Review*, 28(1), 26-40.
- Michielsen, T. (2016, 5 oktober). Levenslessen van familiebedrijven. Opgevraagd op 1 februari, 2017, via [http://www.tijd.be/nieuws/archief/Levenslessen\\_van\\_familiebedrijven.9816386-1615](http://www.tijd.be/nieuws/archief/Levenslessen_van_familiebedrijven.9816386-1615). art.

- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401.
- Naveen, L. (2006). Organizational complexity and succession planning. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 41(3), 661-683.
- Oberndorff, M. (2016, 8 april). Waarom er zoveel familiebedrijven sneuvelen. Opgevraagd op 1 februari, 2017, via <https://www.vn.nl/familiebedrijf-failliet-sneuvelen/>.
- O'Toole, T. (2006). Review of the potential and practice of professional roles and responsibilities of executive directors on boards. *Irish Journal of Management*, 26(2), 109-128.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(3), 17.
- 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 / Revue Canadienne Des Sciences De l'Administration*, 17(3), 233-244.
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 13-33.
- Shepherd, D. A. (2016). An emotions perspective for advancing the fields of family business and entrepreneurship: Stocks, flows, reactions, and responses. *Family Business Review*, 29(2), 151-158.
- Stock, J.H., & Watson, M.M. (2012). *Introduction to Econometrics*. England: Pearson Education Limited.
- Voordeckers, W. (2016-2017). Business Ethics & Corporate Governance. Master Toegepaste Economische Wetenschappen, Universiteit Hasselt.
- White, W. S., Krinke, T. D., & Geller, D. L. (2004). Family Business Succession Planning: Divising an Overall Strategy. *Journal of Financial Service Professionals*, 58(3), 67-86.
- Zahrani, M. A., Nikmaram, S., & latifi, M. (2014). Impact of family business characteristics on succession planning: A case study in tehran industrial towns. *Iranian Journal of Management Studies*, 7(2), 229.



## Bijlagen

### Bijlage 1: Bijkomende regressietabellen voor een actieve raad van bestuur

Model	2a	3a	4a	5a	6a	7a	8a
Y	PLAN1	PLAN1	PLAN1	PLAN1	PLAN1	PLAN1	PLAN1
<b>Constante</b>	-39,693*** (0,000)	-48,400*** (0,000)	-43,705*** (0,000)	-41,812*** (0,000)	-39,396*** (0,000)	-38,617*** (0,000)	-39,922*** (0,000)
<b>EMOTIE</b>	-0,681 (0,119)	-0,654* (0,062)	-0,604* (0,090)	-0,567 (0,110)	-0,563 (0,114)	-0,560 (0,117)	-0,572 (0,108)
<b>AANWEZ</b>	0,874 (0,108)	1,525** (0,016)	0,992* (0,077)	0,914* (0,094)	0,874 (0,108)	0,850 (0,118)	0,853 (0,116)
<b>RELATIE</b>	0,068 (0,851)	0,238 (0,512)	0,282 (0,514)	-0,026 (0,944)	0,034 (0,925)	0,024 (0,947)	0,066 (0,854)
<b>BETROKK</b>	1,190*** (0,002)	1,080*** (0,005)	1,097*** (0,007)	1,516*** (0,005)	1,177*** (0,003)	1,229*** (0,002)	1,224*** (0,002)
<b>COMPLEX</b>	1,941 <sup>E-8</sup> (0,804)	3,139 <sup>E-8</sup> (0,680)	2,597 <sup>E-8</sup> (0,739)	1,256 <sup>E-8</sup> (0,872)	7,430 <sup>E-8</sup> (0,537)	1,785 <sup>E-8</sup> (0,819)	1,178 <sup>E-8</sup> (0,882)
<b>WINST</b>	-0,128 (0,709)	0,002 (0,995)	-0,066 (0,851)	-0,168 (0,620)	-0,160 (0,637)	-0,301 (0,554)	-0,147 (0,665)
<b>VERLIES</b>	-0,074 (0,916)	0,112 (0,858)	-0,003 (0,997)	-0,084 (0,904)	-0,158 (0,823)	-0,124 (0,860)	0,238 (0,809)
<b>LEEFTIJD</b>	0,663*** (0,000)	0,688*** (0,000)	0,670*** (0,000)	0,658*** (0,000)	0,655*** (0,000)	0,651*** (0,000)	0,642*** (0,000)
<b>RVB</b>	0,025 (0,964)	1,750** (0,025)	1,031 (0,227)	0,973 (0,259)	0,327 (0,176)	0,112 (0,775)	0,427 (0,337)
<b>D1</b>	0,025 (0,964)						
<b>D2</b>		-0,192** (0,045)					
<b>D3</b>			-0,064 (0,344)				
<b>D4</b>				-0,084 (0,386)			
<b>D5</b>					-1,393 <sup>E-8</sup> (0,543)		
<b>D6</b>						0,042 (0,686)	
<b>D7</b>							-0,075 (0,650)
<b>N</b>	80	80	80	80	80	80	80
<b>F</b>	9,283	10,220	9,452	9,416	9,325	9,276	9,286
<b>P</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>Adj. R<sup>2</sup></b>	0,515	0,542	0,520	0,519	0,516	0,515	0,515

\*\*\*. Significant op het 1% significantieniveau (tweezijdig).  
 \*\*. Significant op het 5% significantieniveau (tweezijdig).  
 \*. Significant op het 10% significantieniveau (tweezijdig).

Tabel 4.6: Regressie-analyse voor een actieve raad van bestuur (Afhankelijke variabele = PLAN1)

Model	2b	3b	4b	5b	6b	7b	8b
Y	PLAN2	PLAN2	PLAN2	PLAN2	PLAN2	PLAN2	PLAN2
<b>Constante</b>	-17,912*** (0,000)	-23,201*** (0,000)	-20,587*** (0,000)	-19,062*** (0,000)	-17,787*** (0,000)	-17,364*** (0,000)	-17,838*** (0,000)
<b>EMOTIE</b>	-0,197 (0,396)	-0,154 (0,353)	-0,125 (0,463)	-0,101 (0,555)	-0,102 (0,554)	-0,098 (0,569)	-0,104 (0,547)
<b>AANWEZ</b>	0,648** (0,016)	1,042*** (0,001)	0,726*** (0,008)	0,667** (0,013)	0,638** (0,017)	0,632** (0,018)	0,634** (0,018)
<b>RELATIE</b>	-0,070 (0,685)	0,031 (0,859)	0,071 (0,734)	-0,125 (0,488)	-0,085 (0,629)	-0,095 (0,595)	-0,081 (0,648)
<b>BETROKK</b>	0,404** (0,031)	0,338* (0,061)	0,342* (0,075)	0,586** (0,023)	0,409** (0,030)	0,426** (0,024)	0,416** (0,027)
<b>COMPLEX</b>	-1,516 <sup>E-9</sup> (0,968)	5,710 <sup>E-9</sup> (0,875)	2,844 <sup>E-9</sup> (0,940)	-5,413 <sup>E-9</sup> (0,886)	9,315 <sup>E-9</sup> (0,874)	-2,456 <sup>E-9</sup> (0,948)	-2,457 <sup>E-9</sup> (0,949)
<b>WINST</b>	0,045 (0,785)	0,123 (0,448)	-0,086 (0,609)	0,020 (0,901)	0,029 (0,826)	-0,043 (0,862)	0,031 (0,850)
<b>VERLIES</b>	0,071 (0,833)	0,190 (0,561)	0,119 (0,725)	0,065 (0,847)	0,051 (0,882)	0,046 (0,894)	0,082 (0,864)
<b>LEEFTIJD</b>	0,267*** (0,000)	0,281*** (0,000)	0,271*** (0,000)	0,262*** (0,000)	0,260*** (0,000)	0,259*** (0,000)	0,260*** (0,000)
<b>RVB</b>	-0,014 (0,957)	1,053*** (0,005)	0,662 (0,110)	0,538 (0,200)	0,155 (0,189)	0,073 (0,702)	0,147 (0,497)
<b>D1</b>	0,027 (0,538)						
<b>D2</b>		-0,117** (0,011)					
<b>D3</b>			-0,043 (0,193)				
<b>D4</b>				-0,046 (0,327)			
<b>D5</b>					-2,861 <sup>E-9</sup> (0,798)		
<b>D6</b>						0,020 (0,688)	
<b>D7</b>							-0,003 (0,966)
<b>N</b>	80	80	80	80	80	80	80
<b>F</b>	6,485	7,722	6,747	6,601	6,424	6,443	6,411
<b>P</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>Adj. R<sup>2</sup></b>	0,413	0,463	0,424	0,418	0,410	0,411	0,410

\*\*\*. Significant op het 1% significantieniveau (tweezijdig).  
\*\*. Significant op het 5% significantieniveau (tweezijdig).  
\*. Significant op het 10% significantieniveau (tweezijdig).

Tabel 4.7: Regressie-analyse voor een actieve raad van bestuur (Afhankelijke variabele = PLAN2)

Model	2c	3c	4c	5c	6c	7c	8c
Y	PLAN3	PLAN3	PLAN3	PLAN3	PLAN3	PLAN3	PLAN3
<b>Constante</b>	-13,952*** (0,000)	-17,435*** (0,000)	-14,980*** (0,000)	-15,607*** (0,000)	-13,840*** (0,000)	-14,258*** (0,000)	-13,998*** (0,000)
<b>EMOTIE</b>	-0,253 (0,162)	-0,241* (0,096)	-0,216 (0,143)	-0,204 (0,159)	-0,205 (0,165)	-0,212 (0,151)	-0,208 (0,158)
<b>AANWEZ</b>	0,376* (0,096)	0,636** (0,015)	0,404* (0,083)	0,412* (0,065)	0,374* (0,097)	0,370* (0,100)	0,367 (0,103)
<b>RELATIE</b>	0,024 (0,871)	0,092 (0,540)	0,078 (0,663)	-0,042 (0,781)	0,012 (0,938)	0,030 (0,845)	0,022 (0,883)
<b>BETROKK</b>	0,295* (0,064)	0,251 (0,107)	0,273* (0,097)	0,537** (0,013)	0,291* (0,068)	0,293* (0,067)	0,307* (0,054)
<b>COMPLEX</b>	1,220 <sup>E-9</sup> (0,970)	6,010 <sup>E-9</sup> (0,849)	2,799 <sup>E-9</sup> (0,931)	-3,658 <sup>E-9</sup> (0,909)	2,030 <sup>E-8</sup> (0,684)	1,090 <sup>E-9</sup> (0,973)	-1,023 <sup>E-9</sup> (0,975)
<b>WINST</b>	0,012 (0,931)	0,064 (0,648)	0,025 (0,861)	-0,011 (0,937)	0,000 (0,998)	0,062 (0,767)	0,004 (0,977)
<b>VERLIES</b>	0,488* (0,093)	0,567** (0,049)	0,506* (0,084)	0,483* (0,091)	0,459 (0,120)	0,503* (0,088)	0,574 (0,163)
<b>LEEFTIJD</b>	0,218*** (0,000)	0,227*** (0,000)	0,218*** (0,000)	0,217*** (0,000)	0,214*** (0,000)	0,216*** (0,000)	0,210*** (0,000)
<b>RVB</b>	0,013 (0,955)	0,705** (0,029)	0,309 (0,383)	0,654* (0,066)	0,132 (0,190)	0,156 (0,339)	0,154 (0,404)
<b>D1</b>	0,016 (0,666)						
<b>D2</b>		-0,077* (0,053)					
<b>D3</b>			-0,017 (0,551)				
<b>D4</b>				-0,064 (0,110)			
<b>D5</b>					-4,858 <sup>E-9</sup> (0,609)		
<b>D6</b>						-0,016 (0,709)	
<b>D7</b>							-0,021 (0,761)
<b>N</b>	80	80	80	80	80	80	80
<b>F</b>	6,147	6,847	6,179	6,609	6,161	6,138	6,129
<b>P</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>Adj. R<sup>2</sup></b>	0,398	0,428	0,399	0,418	0,398	0,397	0,397

\*\*\*. Significant op het 1% significantieniveau (tweezijdig).  
\*\*. Significant op het 5% significantieniveau (tweezijdig).  
\*. Significant op het 10% significantieniveau (tweezijdig).

Tabel 4.8: Regressie-analyse voor een actieve raad van bestuur (Afhankelijke variabele = PLAN3)

Model	2d	3d	4d	5d	6d	7d	8d
Y	PLAN4	PLAN4	PLAN4	PLAN4	PLAN4	PLAN4	PLAN4
<b>Constante</b>	-13,652*** (0,003)	-14,898*** (0,004)	-12,644** (0,013)	-16,401*** (0,001)	-13,895*** (0,003)	-14,570*** (0,002)	-14,181*** (0,002)
<b>EMOTIE</b>	-0,215 (0,339)	-0,415** (0,029)	-0,396** (0,036)	-0,400** (0,030)	-0,406** (0,032)	-0,414** (0,029)	-0,406** (0,031)
<b>AANWEZ</b>	0,704** (0,014)	0,814** (0,017)	0,696** (0,019)	0,803*** (0,005)	0,736** (0,011)	0,741*** (0,010)	0,735** (0,011)
<b>RELATIE</b>	-0,231 (0,219)	-0,186 (0,344)	-0,275 (0,230)	-0,296 (0,124)	-0,205 (0,283)	-0,185 (0,339)	-0,196 (0,302)
<b>BETROKK</b>	0,439** (0,028)	0,396* (0,052)	0,443** (0,035)	0,757*** (0,006)	0,412** (0,042)	0,393* (0,053)	0,424** (0,035)
<b>COMPLEX</b>	8,304 <sup>E-9</sup> (0,837)	1,139 <sup>E-8</sup> (0,782)	7,672 <sup>E-9</sup> (0,852)	3,275 <sup>E-9</sup> (0,935)	5,684 <sup>E-9</sup> (0,928)	1,037 <sup>E-8</sup> (0,800)	4,366 <sup>E-9</sup> (0,916)
<b>WINST</b>	-0,173 (0,331)	-0,120 (0,513)	-0,162 (0,380)	-0,158 (0,364)	-0,136 (0,447)	-0,025 (0,924)	-0,136 (0,445)
<b>VERLIES</b>	0,656* (0,071)	0,690* (0,065)	0,643* (0,083)	0,662* (0,066)	0,672* (0,073)	0,699* (0,061)	0,928* (0,075)
<b>LEEFTIJD</b>	0,220*** (0,002)	0,241*** (0,001)	0,232*** (0,001)	0,242*** (0,001)	0,237*** (0,001)	0,239*** (0,001)	0,228*** (0,002)
<b>RVB</b>	0,526* (0,068)	0,308 (0,456)	-0,099 (0,825)	0,946** (0,035)	0,130 (0,308)	0,234 (0,257)	0,283 (0,225)
<b>D1</b>	-0,069 (0,143)						
<b>D2</b>		-0,022 (0,665)					
<b>D3</b>			0,019 (0,590)				
<b>D4</b>				-0,094* (0,062)			
<b>D5</b>					1,054 <sup>E-9</sup> (0,930)		
<b>D6</b>						-0,031 (0,575)	
<b>D7</b>							-0,062 (0,475)
<b>N</b>	80	80	80	80	80	80	80
<b>F</b>	7,036	6,639	6,660	7,310	6,604	6,665	6,704
<b>P</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>Adj. R<sup>2</sup></b>	0,436	0,420	0,420	0,447	0,418	0,421	0,422

\*\*\*. Significant op het 1% significantieniveau (tweezijdig).  
\*\*. Significant op het 5% significantieniveau (tweezijdig).  
\*. Significant op het 10% significantieniveau (tweezijdig).

Tabel 4.9: Regressie-analyse voor een actieve raad van bestuur (Afhankelijke variabele = PLAN4)

# Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:  
**Overdracht van leiding in familiebedrijven: belemmeringen en stimuli**

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

Jaar: **2017**

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,

**Born, Philippe**

Datum: **31/05/2017**