



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## **Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen**

master in de toegepaste economische  
wetenschappen

### ***Masterthesis***

***De rol van macht en emoties van de bedrijfsleider in het plannen van de  
bedrijfsoverdracht***

### **Liesa Driesen**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,  
afstudeerrichting accountancy en financiering

### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Tensie STEUJVERS



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

[www.uhasselt.be](http://www.uhasselt.be)

Universiteit Hasselt  
Campus Hasselt:  
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt  
Campus Diepenbeek:  
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

**2017**  
**2018**



# Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische  
wetenschappen

## ***Masterthesis***

***De rol van macht en emoties van de bedrijfsleider in het plannen van de  
bedrijfsoverdracht***

**Liesa Driesen**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,  
afstudeerrichting accountancy en financiering

**PROMOTOR :**

Prof. dr. Tensie STEIJVERS



## Woord vooraf

Deze masterproef kadert in de afsluiting van mijn opleiding in de Toegepaste Economische Wetenschappen, afstudeerrichting Accountancy, aan de Universiteit Hasselt. Het schrijven van deze eindverhandeling was een hele uitdaging, maar bleek ook zeer leerrijk te zijn. Via deze weg wil ik dan ook graag enkele mensen bedanken die hebben bijgedragen aan het verwezenlijken van dit werkstuk.

Allereerst wil ik mijn promotor prof. dr. Tensie Steijvers oprecht bedanken voor alle hulp en advies. Zij vond altijd de tijd om mijn voorlopige versies na te lezen en te voorzien van opbouwende feedback.

Daarnaast gaat mijn dank uit naar mijn ouders en mijn vrienden, zij boden mij steeds een luisterend oor. In het bijzonder mijn moeder bleef mij steeds motiveren. Zij was ook steeds bereid om mijn kladversies een eerste keer na te lezen. Zonder haar bemoedigende woorden en hulp had ik deze masterproef niet tot een goed einde kunnen brengen.

Ten slotte wil ik u, de lezer van mijn masterproef, veel leesplezier wensen.

Liesa Driesen

Hasselt, mei 2018



# Samenvatting

In België is 77% van de vennootschappen een familiebedrijf. Deze familiebedrijven zijn met andere woorden heel belangrijk voor onze economie. Het garanderen van hun continuïteit is dan ook cruciaal. En hier blijken er problemen op te duiken. Slechts 33% van de familiebedrijven haalt het immers tot de tweede generatie, terwijl dit percentage voor de derde generatie nog lager ligt (10 tot 15%). Het is dan ook belangrijk dat de opvolging tijdig en goed gepland wordt. De kans op een succesvolle bedrijfsoverdracht neemt immers toe bij een goede overdrachtsplanning (Lambrecht & Molly, 2011; Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004; Sharma, Chrisman, & Chua, 2003b).

Wanneer de bedrijfsleider geconfronteerd wordt met het feit dat hij binnen afzienbare tijd zijn macht uit handen zal moeten geven, kan het zijn dat hij hier moeilijkheden mee ervaart. Het loslaten van zijn levenswerk, waar hij heel veel tijd en moeite in gestoken heeft, kan heel wat emoties met zich meebrengen. Hij kan naast het loslaten van het bedrijf ook de angst hebben dat hij een stuk van zijn identiteit of persoonlijkheid zal verliezen (Filser, Kraus, & Märk, 2013; van der Merwe, 2010). Emoties beïnvloeden bovendien de beslissingen die er genomen worden en kunnen dus een impact hebben op de strategie en dagelijkse activiteiten van het bedrijf (Bee & Neubaum, 2014). In familiebedrijven kan de impact van emoties nog groter zijn omwille van de emotionele verbondenheid die er bestaat tussen de familieleden en de bedrijfsleider (Zellweger & Astrachan, 2008).

In deze masterproef wordt er dan ook onderzocht in welke mate de emoties die de bedrijfsleider ervaart (of de moeite die hij heeft om het bedrijf los te laten) een impact kunnen hebben op het plannen van de overdracht. In het eerste deel komt de probleemstelling en de inleiding aan bod. Het tweede deel behandelt vervolgens de literatuurstudie, waarna de hypothesevorming volgt. Eerst wordt de hoofdhypothese geformuleerd. Deze hypothese onderzoekt de invloed van de moeite om het bedrijf los te laten op het plannen van de bedrijfsoverdracht. Vervolgens worden er vier hypothesen gevormd waarbij er sprake is van een modererend effect op deze hoofdhypothese. De vier moderatoren die onderzocht zullen worden zijn: het bespreken van de overdracht met adviseurs, het bespreken van de overdracht met familieleden, de aanwezigheid van een effectieve raad van bestuur en de macht van de CEO. Dit wordt samengevat in een conceptueel model.

In het derde deel wordt de gebruikte dataset beschreven, alsook de variabelen die gebruikt worden om de theoretische bevindingen empirisch te toetsen. Het plannen van de overdracht is in dit onderzoek de afhankelijke variabele. De onafhankelijke variabelen zijn de vier moderatoren en de moeite om los te laten. Bovendien worden er enkele variabelen beschreven die als alternatieve maatstaf gebruikt worden. Er wordt nagegaan of de onafhankelijke variabelen (de moderatoren) een invloed uitoefenen op de relatie tussen afhankelijke variabele en de moeite om los te laten. Daarnaast worden er ook drie controlevariabelen gebruikt, namelijk de grootte van de onderneming, de leeftijd van de CEO en de sectoren waarin de familiebedrijven actief zijn. Ook de beschrijvende statistieken worden in dit hoofdstuk opgenomen.

Het vierde deel bevat de resultaten van het empirisch onderzoek. Zowel de regressies als de resultaten van deze analyses worden besproken. Daarnaast worden er ook enkele alternatieve regressies besproken. Uit de resultaten blijkt dat de hoofdhypothese aanvaard kan worden. De moeite die de bedrijfsleider ervaart om het bedrijf los te laten heeft dus wel degelijk een negatieve impact op het plannen van de overdracht (significant op 1%). Uit de moderatoranalyses blijkt bovendien dat de derde hypothese (gedeeltelijk) verworpen kan worden. Het bespreken van de overdracht met familieleden die ook aandeelhouder zijn, kan de negatieve impact van de moeite die de CEO ervaart met het loslaten van het familiebedrijf op het plannen van de overdracht niet reduceren (significant op 5%). Sterker nog, dit versterkt deze negatieve impact. Over de andere hypothesen kan er geen uitspraak gedaan worden. Zij kunnen met andere woorden niet bevestigd worden.

Vervolgens wordt er in het vijfde deel de discussie en de conclusies besproken, waarna in het zesde deel wordt ingegaan op de beperkingen van het onderzoek en er aanbevelingen worden geformuleerd voor verder onderzoek. Gezien er aan de hand van de gebruikte dataset geen uitspraken kunnen gedaan worden over de meeste moderatoren, is het bovendien zeker belangrijk dat de mogelijke invloed van deze variabelen nog verder onderzocht wordt.

# Inhoudsopgave

Woord vooraf

Samenvatting

Inhoudsopgave

Lijst van figuren

Lijst van tabellen

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 Inleiding en probleemstelling</b> .....                                   | <b>11</b> |
| <b>2 Literatuurstudie en hypothesevorming</b> .....                            | <b>13</b> |
| 2.1 Literatuurstudie.....  | 13        |
| 2.1.1 Belang van het plannen van de bedrijfsoverdracht .....                   | 13        |
| 2.1.2 Plannen van de bedrijfsoverdracht: voorgaand onderzoek.....              | 13        |
| 2.1.3 Emoties .....  | 17        |
| 2.2 Hypothesevorming .....   | 18        |
| 2.2.1 De moeite om los te laten en het plannen van de bedrijfsoverdracht ..... | 18        |
| 2.2.2 De rol van adviseurs .....   | 19        |
| 2.2.3 De rol van familieleden .....  | 20        |
| 2.2.4 De rol van de raad van bestuur .....                                     | 21        |
| 2.2.5 Macht van de CEO .....   | 22        |
| 2.3 Conceptueel model .....  | 23        |
| <b>3 Data en variabelen</b> .....  | <b>25</b> |
| 3.1 Data .....   | 25        |
| 3.2 Variabelen .....   | 25        |
| 3.2.1 Afhankelijke variabele .....   | 25        |
| 3.2.2 Onafhankelijke variabelen.....   | 26        |
| 3.2.2.1 Emoties/moeite om los te laten.....                                    | 26        |
| 3.2.2.2 Bespreken met adviseurs .....  | 26        |
| 3.2.2.3 Bespreken met familieleden .....                                       | 27        |
| 3.2.2.4 Effectieve RvB.....  | 27        |
| 3.2.2.5 Macht CEO.....   | 28        |
| 3.2.3 Controlevariabelen.....  | 28        |
| 3.3 Beschrijvende statistieken.....  | 32        |
| 3.3.1 Verdeling populatie .....  | 32        |
| 3.3.2 Beschrijvende statistieken.....  | 32        |
| 3.3.3 Correlaties .....  | 35        |



|   |           |
|---|-----------|
| <b>4 Resultaten</b> .....   | <b>37</b> |
| 4.1 Regressiemodellen .....                                       | 37        |
| 4.2 Resultaten.....   | 38        |
| <b>5 Discussie en conclusies</b> .....                            | <b>47</b> |
| <b>6 Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek</b> ..... | <b>51</b> |
| <b>Lijst van geraadpleegde werken</b> .....                       | <b>53</b> |
| <b>Bijlagen</b> .....   | <b>57</b> |
| Bijlage 1: Stellingen plannen overdracht.....                     | 57        |
| Bijlage 2: Verdeling populatie .....                              | 58        |
| Bijlage 3: Beschrijvende statistieken .....                       | 59        |

## Lijst van figuren

|   |    |
|---|----|
| Figuur 1: Motieven van de CEO voor het plannen van de familiale bedrijfsoverdracht..... | 15 |
| Figuur 2: Conceptueel model hypothesen.....   | 23 |

## Lijst van tabellen

|   |    |
|---|----|
| Tabel 1: Overzicht variabelen.....                        | 29 |
| Tabel 2: Beschrijvende statistieken.....                  | 33 |
| Tabel 3: Correlatiematrix.....                            | 36 |
| Tabel 4: Samenvatting regressiemodellen.....              | 37 |
| Tabel 5: Resultaten regressies.....                       | 44 |
| Tabel 6: Resultaten alternatieve regressies (deel 1)..... | 45 |
| Tabel 7: Resultaten alternatieve regressies (deel 2)..... | 46 |



# 1 Inleiding en probleemstelling

Het belang van familiebedrijven kan vandaag de dag niet meer onderkend worden. 77% van de Belgische vennootschappen is immers een familiebedrijf, waardoor deze ondernemingen ongeveer een derde van het bbp uitmaken (Lambrecht & Molly, 2011). Dat deze bedrijven, en dus ook hun instandhouding, dan ook heel waardevol zijn voor onze economie is duidelijk. De instandhouding van familiebedrijven is echter nog steeds een grote uitdaging. Slechts een derde haalt het tot de tweede generatie en de overlevingskansen voor de derde generatie zijn amper 10% tot 15% (Le Breton-Miller et al., 2004). Dat deze overlevingskansen zo laag zijn, heeft ook te maken met de emoties die de bedrijfsleider ervaart en die hem hinderen bij het plannen van de bedrijfsoverdracht (Tim Blumentritt, Mathews, & Marchisio, 2013). De macht uit handen geven en zijn levenswerk loslaten kan immers heel wat emoties teweegbrengen en is voor de bedrijfsleider één van de moeilijkste dingen die hij in zijn leven moet doen (van der Merwe, 2010). De bedrijfsleider heeft heel wat tijd van zijn leven besteed aan het bedrijf en identificeert er zich dus mogelijk ook mee (Filser et al., 2013). Het bedrijf moeten loslaten is bijgevolg gelijk aan een deel van zichzelf moeten loslaten.

Ook de relaties tussen de overdrager en zijn opvolger en tussen de overdrager en de rest van de familie kunnen bij het overdragen van de positie van bedrijfsleider onder druk komen te staan, mede door de vele emoties die de bedrijfsleider ondervindt. Het komt deze relaties zeker niet ten goede wanneer er bovendien een gebrek aan vertrouwen is in de potentiële opvolger of als er conflicten ontstaan (De Massis, Chua, & Chrisman, 2008). Bovendien kan het vooruitzicht op het leven na het werkleven heel wat angsten en emoties met zich meebrengen. De bedrijfsleider heeft immers gedurende al die jaren een status en reputatie opgebouwd die hij na zijn pensionering, volgens zijn gevoel, zal verliezen (Filser et al., 2013). Hij moet op zoek naar een nieuwe rol in de maatschappij en de hierbij horende nieuwe invulling van zijn activiteiten, zodat hij op een andere manier aan zijn persoonlijke en psychologische behoeften kan voldoen (Le Breton-Miller et al., 2004).

Dat de bedrijfsleider door het ervaren van al deze emoties moeite heeft om zijn bedrijf los te laten en dus niet wil beginnen met het plannen van de bedrijfsoverdracht, is begrijpelijk. Maar toch is het tijdig plannen van de bedrijfsoverdracht aan te raden. Het hele proces kan namelijk vijf tot zeven jaar in beslag nemen (Filser et al., 2013). Wanneer de bedrijfsleider hier op tijd mee begint, kan hij dit zorgvuldig en op zijn tempo doen. Bovendien beperkt het heel wat problemen indien hij plots komt te overlijden of werkonbekwaam wordt (Lambrecht & Lievens, 2006).

De personen met wie de bedrijfsleider zich omringt zijn ook belangrijk bij een nakende overdracht van de leiding. Het gaat hierbij om adviseurs, zoals de accountant van het bedrijf, alsook om familieleden, die gezien kunnen worden als informele adviseurs (Michel & Kammerlander, 2015) waarbij de CEO te rade kan gaan (Lambrecht & Molly, 2011). Deze adviseurs spelen een cruciale rol bij het in goede banen leiden en opvolgen van de successieplanning. Bovendien kunnen zij de bedrijfsleider, door hun (vaak jarenlange) onderlinge vertrouwensrelatie, een luisterend oor bieden en functioneren als klankbord indien hij moeilijkheden ervaart bij het loslaten (Michel & Kammerlander, 2015). Het bespreken van de emoties die de bedrijfsleider ervaart, met adviseurs en

familieleden, kan er dan ook mogelijk voor zorgen dat deze emoties een beperktere invloed zullen hebben op het plannen van de bedrijfsoverdracht.

Ook de raad van bestuur (verder afgekort als RvB) kan een rol spelen bij de planning van de bedrijfsoverdracht. Het maakt immers deel uit van het takenpakket van de bestuursleden (Hooijberg & Lane, 2016). Dit houdt in dat zij tijdig dienen in te grijpen bij bepaalde beslissingen van het management, in het belang van de aandeelhouders (Finkelstein & D'Aveni, 1994). Een goed werkende RvB zou er dan ook voor kunnen zorgen dat het negatieve effect van de moeite om los te laten op het plannen van de bedrijfsoverdracht gereduceerd wordt.

Daarnaast komt het probleem van de macht van de bedrijfsleider aan de oppervlakte. Het dragen van de titel 'CEO' verleent de bedrijfsleider heel wat macht, hetgeen hem de mogelijkheid geeft om anderen te beïnvloeden (Combs, Ketchen, Perryman, & Donahue, 2007). Het is dan ook waarschijnlijk dat het negatieve effect van de moeite om het bedrijf los te laten op het plannen van de overdracht nog sterker negatief zal beïnvloed worden als de CEO over veel macht beschikt.

Gezien het belang van de planning van de bedrijfsoverdracht, om de continuïteit van familiebedrijven te garanderen, zal in deze masterproef onderzocht worden hoe het samenspel van macht en emoties van de bedrijfsleider, alsook de communicatie hierrond, een invloed kan hebben op het plannen van de bedrijfsoverdracht. Het bedrijf overdragen bestaat uit twee componenten: overdracht van eigendom en overdracht van leiding. In deze masterproef zal er evenwel enkel gefocust worden op de overdracht van leiderschap.

## 2 Literatuurstudie en hypothesevorming

### 2.1 Literatuurstudie

#### 2.1.1 Belang van het plannen van de bedrijfsoverdracht

De overdracht van de bedrijfsleiding is niet iets dat ondoordacht kan gebeuren. Het is een proces dat een zekere mate van planning vereist (Sharma, Chrisman, & Chua, 2003a). Bovendien is het een gebeurtenis waar elk familiebedrijf vroeg of laat mee te maken zal krijgen. Om de overlevingskansen van het bedrijf zo hoog mogelijk te houden, is het dan ook belangrijk dat deze planning tijdig wordt opgestart. Ook om onvoorziene omstandigheden, zoals het vroegtijdig overlijden van de CEO, zo goed mogelijk op te vangen is een goede geanticipeerde planning voor de opvolging noodzakelijk (Dyck, Starke, Mischke, & Mauws, 2002). Daarnaast neemt de kans op een succesvolle bedrijfsoverdracht toe bij het goed en tijdig plannen ervan (Sharma et al., 2003b).

De planning van een bedrijfsoverdracht is een proces van lange adem en bestaat uit verschillende onderdelen of activiteiten (Sharma et al., 2003b). Sharma, Chrisman en Chua (2003b) concluderen uit verschillende studies dat het proces de volgende elementen dient te bevatten: het selecteren en trainen van potentiële opvolgers, het ontwikkelen van een visie of strategie voor het bedrijf na de opvolging, het bepalen van de rol van de huidige CEO én het communiceren van de uiteindelijke beslissing naar de belangrijkste stakeholders van het bedrijf.

Het selecteren van potentiële opvolgers dient te gebeuren aan de hand van een lijst met potentiële opvolgers, waarbij duidelijke opvolgingscriteria vooropgesteld worden om uit deze lijst de meest geschikte kandidaat te kunnen kiezen. Daarbij moeten deze potentiële opvolgers ter voorbereiding zo goed mogelijk begeleid en getraind worden en moeten zij vertrouwd raken met het bedrijf en de werknemers. Vervolgens moeten de belangrijkste werknemers en familieleden die actief zijn in het bedrijf duidelijk ingelicht worden over de uiteindelijke keuze uit de kandidaten. Ook de ontwikkeling van een bedrijfsstrategie, net als een concreet plan voor na de overdracht, is belangrijk. Tenslotte dient er ook een formeel of ongeschreven plan aanwezig te zijn betreffende de rol en verantwoordelijkheden van de huidige bedrijfsleider in het familiebedrijf nadat hij het leiderschap heeft overgedragen. Er dient tevens een regeling te zijn ontwikkeld omtrent de financiële tegemoetkoming voor het pensioen van de huidige bedrijfsleider (Sharma, Chua, & Chrisman, 2000).

#### 2.1.2 Plannen van de bedrijfsoverdracht: voorgaand onderzoek

In de literatuur is er heel wat terug te vinden over de familiale bedrijfsoverdracht. Het is dan ook een belangrijk onderzoeksonderwerp gezien het economische belang van familiebedrijven en de daarbij horende noodzaak om hun continuïteit te garanderen. Dit werd echter reeds besproken in de probleemstelling. Hieronder volgt een korte samenvatting van de relevante literatuur inzake overdrachtsplanning.

Zahrani et al. (2014) onderzochten de impact van de kenmerken van familiebedrijven op de familiale overdrachtsplanning. Zowel uit hun resultaten als die van Sharma et al. (2003b) blijkt dat de inzet van de familie voor het familiebedrijf en de mate waarin de potentiële opvolger het bedrijf wil overnemen een directe invloed hebben op de overdrachtsplanning (Sharma et al., 2003b; Zahrani, Nikmaram, & latifi, 2014). Bovendien komt uit het onderzoek van Zahrani et al. (2014) voort dat de haalbaarheid of uitvoerbaarheid van de overdracht de belangrijkste drijfveer is om aan te vangen met een overdrachtsplanning. Hoewel er in de literatuur vaak wordt gewezen op het belang van de huidige bedrijfsleider bij het plannen van de overdracht, werd er in dit onderzoek geen significante relatie gevonden tussen de wens van de CEO om het bedrijf in de familie te houden en het plannen van de overdracht. Daarentegen suggereren deze auteurs dat de beslissingen om al dan niet aan overdrachtsplanning te doen waarschijnlijk meer te maken hebben met het feit of er een betrouwbare opvolger aanwezig is die het familiebedrijf wil overnemen (Zahrani et al., 2014).

Ook de relatie tussen de groei die familiebedrijven ervaren en het plannen van de bedrijfsoverdracht werd bestudeerd. Eddleston et al. (2013) vonden een positieve relatie tussen overdrachtsplanning en de groei van bedrijven in de tweede generatie. Deze relatie werd ook gevonden voor bedrijven in de eerste generatie. Meer nog, het ontwikkelen van een overdrachtsplan zorgt voor een sterkere groei bij bedrijven in de eerste generatie dan in de tweede generatie. Bovendien toonden de resultaten aan dat bedrijven in de eerste generatie de minste groei ervoeren, in vergelijking met de groei van bedrijven in latere generaties, wanneer er geen overdrachtsplan werd opgesteld. De eerste generatie blijkt dus een belangrijke rol te spelen bij het opstellen van een overdrachtsplan om zo ook de groei van het bedrijf te stimuleren. Maar dit onderzoek stelt ook duidelijk dat de groeimogelijkheden die gepaard gaan met het plannen van de overdracht afhankelijk zijn van de generatie waarin het bedrijf zich bevindt (Eddleston, Kellermanns, Floyd, Crittenden, & Crittenden, 2013).

Verder blijkt uit onderzoek van Motwani et al. (2006), die een empirisch onderzoek deden naar de overdrachtsplanning in KMO's, dat overdrachtsplanning belangrijker is in grotere KMO's alsook in familiebedrijven waarin er relatief meer familieleden voltijds werken. Daarentegen vonden zij geen significant bewijs voor verschillen tussen KMO's van verschillende grootte voor wat betreft het uitvoeren van de bedrijfsoverdracht. Het is dus volgens hen belangrijk om een goed formeel successieplan te formuleren in familiebedrijven, maar ook om de identiteit van de opvolger tijdig kenbaar te maken aan familieleden en werknemers en om training te voorzien voor de huidige CEO, ongeacht de grootte van het bedrijf (Motwani, Levenburg, Schwarz, & Blankson, 2006).

Ook de relatie tussen overdrachtsplanning en genderdiscriminatie werd reeds onderzocht. Uit empirisch onderzoek in verschillende bedrijven blijkt immers dat vrouwen vaak gediscrimineerd worden met betrekking tot de overdrachtsplanning. Zij worden zelden beschouwd als potentiële opvolgers en krijgen vaak niet genoeg feedback over hun prestaties, hetgeen leidt tot een gebrek aan vertrouwen (Ip & Jacobs, 2006). Daarnaast onderzochten Harveston et al. (1997) of er zich verschillen voordoen tussen mannelijke en vrouwelijke bedrijfsleiders bij het plannen van de bedrijfsoverdracht. Zij toonden aan dat de leeftijd van de bedrijfsleider een belangrijkere rol speelt in het proces van de overdrachtsplanning bij mannelijke bedrijfsleiders dan bij vrouwelijke. Bovendien neemt het formeel organiseren van het proces een belangrijkere rol in bij de

overdrachtsplanning van vrouwelijke ondernemers dan bij mannelijke. Ook blijkt de overdrachtsplanning bij mannelijke bedrijfsleiders, ten opzichte van vrouwelijke overdragers, meer baat te hebben wanneer het bedrijf een verhoogde toegang heeft tot kapitaal. Voor financiering via de familie is dit echter net omgekeerd (Harveston, Davis, & Lyden, 1997).

Gilding et al. (2015) onderzochten de motieven van de CEO voor het al dan niet plannen van de overdracht. In de literatuur wordt er uitgegaan van twee hoofdmotieven die even sterk aanwezig zijn, namelijk het garanderen van de continuïteit van het familiebedrijf én de harmonie in de familie. Gilding et al. (2015) breiden deze motieven uit tot vier opties. Hierbij kan er voor beide hoofdmotieven zowel een sterke als zwakke motivatie aanwezig zijn, maar zijn er ook twee combinaties waarbij één van beide hoofdmotieven sterk motiveert tot overdrachtsplanning en de andere zwak. Wanneer er een sterke motivatie is voor continuïteit en harmonie, heeft de overdracht het meeste kans op slagen als er bij het plannen transparante en duidelijke regels worden opgesteld om de bedrijfsleider te ondersteunen. Wanneer beide motieven zwak zijn, is er nood aan een actieve interventie om de overdrachtsplanning alsnog te laten starten en te laten slagen. Een sterke motivatie voor continuïteit en een zwakke motivatie voor harmonie zorgt ervoor dat de bedrijfsleider zijn wil oplegt wat betreft de overdracht. Hij houdt zo goed als geen rekening met de familie en zal dus zelf kiezen of er al dan niet gestart wordt met de overdrachtsplanning. Wanneer dit omgekeerd het geval is, zal het bedrijf waarschijnlijk niet overgedragen worden naar de volgende generatie, maar is de kans groter dat het verkocht zal worden aan derden, om zo de harmonie in de familie te garanderen (Gilding, Gregory, & Cosson, 2015). In onderstaande figuur worden de vier combinaties weergegeven.

**Continuïteit van het familiebedrijf**

|                               |              |  |   |
|-------------------------------|--------------|--|---|
| <b>Harmonie in de familie</b> | <b>Sterk</b> | Zwak: continuïteit,<br>Sterk: harmonie | Sterk: continuïteit,<br>Sterk: harmonie |
|                               | <b>Zwak</b>  | Zwak: continuïteit,<br>Zwak: harmonie  | Sterk: continuïteit,<br>Zwak: harmonie  |
|                               |              | <b>Zwak</b>                            | <b>Sterk</b>                            |

**Figuur 1: Motieven van de CEO voor het plannen van de familiale bedrijfsoverdracht**  
(Gilding et al., 2015)



Of er een relatie bestaat tussen de aanwezigheid van een raad van advies (RvA) en het plannen van de bedrijfsoverdracht werd onderzocht door Blumentritt (2006). Deze relatie werd bevestigd. Een RvA bestaat uit leden die geen juridische verantwoordelijkheid hebben ten opzichte van de stakeholders van het bedrijf. Daardoor bestaat hun taak enkel uit het geven van advies aan het management, in tegenstelling tot de RvB die ook de belangen van de aandeelhouders moet behartigen. De leden van de RvA kunnen zich dus volledig focussen op het geven van advies betreffende de overdracht, zonder zich te moeten bezighouden met de juridische en administratieve bekommernissen. Zij kunnen hierbij een vertrouwensrol op zich nemen, maar beschikken ook over ervaring, expertise en contacten die de bedrijfsleider kunnen helpen bij de planning (Timothy Blumentritt, 2006). Sharma et al. (2000) gaan nog een stapje verder wat betreft dit onderzoeksonderwerp. Zij toonden aan dat de aanwezigheid van een actieve RvA een positieve invloed heeft op de overdrachtsplanning, maar enkel wat betreft de perceptie van de opvolger(s) en de andere familieleden. In de ogen van de bedrijfsleider-overdrager was dit niet het geval. Dit zou verklaard kunnen worden doordat de bedrijfsleider zelf de nood aan overdrachtsplanning ervaart, maar dit niet communiceert naar de rest van de familie. Wanneer het nieuws van de overdrachtsplanning dan uiteindelijk bekend wordt gemaakt door de RvA, lijkt het voor de opvolger en de familieleden dat de RvA ervoor gezorgd heeft dat het proces werd gestart. De bedrijfsleider ziet dit echter niet zo. De RvA is voor hem enkel een orgaan dat hem helpt bij de implementatie, terwijl hij daarentegen zelf het proces initieerde (Sharma et al., 2000).

In het onderzoek van Tower et al. (2007) werd nagegaan of het houden van familiemeetings een invloed kan hebben op het proces van de overdrachtsplanning. Familiemeetings kunnen omschreven worden als periodieke samenkomsten tussen familieleden waarbij allerhande onderwerpen betreffende het familiebedrijf besproken worden. Het kan daarbij gaan om de doelen en de waarden van het bedrijf, de problemen die ervaren worden et cetera. Het onderzoek toont een significant verschil aan voor de planningsprocessen tussen de bedrijven die familiemeetings houden en degenen die dit niet doen. Hierbij dient ook opgemerkt te worden dat het belangrijker is wie aanwezig is tijdens deze meetings dan wat er besproken wordt (Tower, Gudmundson, Schierstedt, & Hartman, 2007).

Er werd ook onderzoek verricht naar de verschillen in overdrachtsplanning tussen zeven landen: Kroatië, Egypte, Frankrijk, India, Kosovo, Koeweit en de Verenigde Staten. Deze landen hebben verschillende economische kenmerken, een andere geschiedenis en verschillende wijzen van ondernemen. De studie van Lussier en Sonfield (2012) is wat dit onderwerp betreft uniek. Er werd geen voorgaand onderzoek verricht naar de verschillen tussen deze landen wat betreft de overdrachtsplanning. Zij achterhaalden dat familiebedrijven in Kroatië, Egypte en Koeweit uitgebreider bezig zijn met hun overdrachtsplanning dan bedrijven in Kosovo, Frankrijk en de Verenigde Staten. India bevond zich in het midden. Dit onderzoek is echter zeer beperkt, verder onderzoek is dus zeker nodig (Lussier & Sonfield, 2012).

Tenslotte deden De Massis et al. (2008) een overkoepelende literatuurstudie en identificeerden de factoren die de familiale bedrijfsoverdracht kunnen verhinderen. De bedrijfsoverdracht kan niet doorgaan wanneer alle potentiële opvolgers het leiderschap van het familiebedrijf weigeren. Dit is ook het geval wanneer degenen die de beslissingen nemen inzake de overdracht alle mogelijke

opvolgers afwijzen. Daarnaast kunnen degenen met beslissingsbevoegdheid er ook bewust voor kiezen om niet te starten met de familiale bedrijfsoverdracht, ondanks de aanwezigheid van potentiële en acceptabele opvolgers. Bovendien worden er in dit onderzoek ook vijf factoren aangehaald die op hun beurt een invloed kunnen hebben op de drie hierboven vernoemde factoren, namelijk: individuele factoren, relationele factoren, contextfactoren, financiële factoren en procesfactoren (De Massis et al., 2008).

Het onderwerp 'familiale overdrachtsplanning' is dus reeds op verschillende gebieden onderzocht, al is er voor bepaalde onderwerpen hieromtrent weinig literatuur beschikbaar. Dit geldt ook voor de relatie tussen emoties van de bedrijfsleider en het plannen van de bedrijfsoverdracht, hetgeen in deze masterproef wordt onderzocht. Bovendien dient er ook vermeld te worden dat er in de literatuur vaak weinig consensus te vinden is over bepaalde onderwerpen betreffende overdrachtsplanning. Het is dan ook een proces dat specifiek en uniek is per geval en dat vanuit verschillende invalshoeken moet aangepakt worden. Een eensluidende aanpak voor deze planning kan dan ook niet geformuleerd worden (Ip & Jacobs, 2006).

### 2.1.3 Emoties

Emoties spelen een belangrijke rol in familiebedrijven. Zij hebben er een invloed op de dagelijkse beslissingen en acties (Shepherd, 2016). Emoties komen namelijk tot stand door het interpreteren van bepaalde situaties, gebeurtenissen, objecten of mensen. Door deze subjectieve interpretaties en de specifieke emoties die daaruit voortkomen, worden gedachten, gedragingen en beweegredenen beïnvloed, en bijgevolg ook de beslissingen die mensen nemen (Bee & Neubaum, 2014).

Bedrijfsleiders in familiebedrijven krijgen bovendien vaak te maken met gevoelens van psychologisch eigenaarschap. Zij voelen zich dan eigenaar van het familiebedrijf en beschouwen het als hun persoonlijke bezit. Het familiebedrijf vormt zo als het ware een deel van hun identiteit (Pierce, Kostova, & Dirks, 2001; Zellweger & Astrachan, 2008). Net zoals bij het verliezen van een ander persoonlijk bezit, kan de gedachte aan het moeten afstaan van de leiderschapsrol in het familiebedrijf leiden tot een verlies aan persoonlijkheid. Ook hier spelen emoties een belangrijke rol, want de bedrijfsleider wil zijn psychologisch eigenaarschap bewaren om zo ook dat deel van zijn identiteit in stand te kunnen houden. Hij heeft namelijk veel van zijn tijd in het bedrijf geïnvesteerd en weet niet hoe zijn identiteit er zal uitzien als dat deel uit zijn leven verdwijnt (Pierce et al., 2001). Dit kan gevoelens van angst met zich meebrengen (Bee & Neubaum, 2014). Het moeten loslaten van het bedrijf, tegen zijn wil, kan bovendien destructieve gedragingen zoals sabotage tot uiting brengen om te vermijden dat anderen de controle kunnen overnemen (Pierce et al., 2001).

Voor een bedrijfsleider is de controle die hij kan uitoefenen dan ook van groot belang. Het biedt hem namelijk de mogelijkheid om bepaalde situaties te veranderen of te beïnvloeden. Het mogelijke verlies aan controle, zeker bij onzekere toekomstige gebeurtenissen, kunnen negatieve emoties opwekken zoals bijvoorbeeld angst (Bee & Neubaum, 2014). Bovendien vermelden Hareli en Rafaeli (2008) dat er een link bestaat tussen emotie en macht. De perceptie van iemands macht en status wordt beïnvloed door hun emoties. Personen die woede uiten worden gezien als zijnde machtiger dan personen die gevoelens van angst en verdriet tonen. De bedrijfsleider wil natuurlijk ook zijn

macht niet verliezen aangezien het hem een bepaalde status oplevert in de maatschappij waar hij veel belang aan hecht (Zellweger & Astrachan, 2008). Het onderzoek hieromtrent (de link tussen macht in een organisatie en emoties) is echter nog zeer beperkt (Hareli & Rafaeli, 2008).

Hoewel emoties door iedereen anders worden ervaren en ook heel context specifiek zijn, kunnen de emoties van een individu ook invloed hebben op de groep waarvan zij lid zijn, zo ook in familiebedrijven. Sy et al. (2005) geven aan dat voornamelijk de emoties die de bedrijfsleider ervaart, zowel positief als negatief, worden overgebracht op de andere leden van het bedrijf en zo dus ook hun prestaties beïnvloedt (Sy, Côté, & Saavedra, 2005). Deze emotionele invloed kan in familiebedrijven een nog grotere impact hebben omwille van de emotionele verbondenheid tussen de familieleden en de bedrijfsleider (Zellweger & Astrachan, 2008).

Uit het bovenstaande blijkt dat emoties wel degelijk een significante rol kunnen spelen in de dagelijkse activiteiten en strategische beslissingen van familiebedrijven. Emoties komen enkel tot uiting door relevante stimuli. Dit wil zeggen dat emoties enkel tot uiting komen als de potentiële uitkomst van deze stimuli een invloed zouden kunnen hebben op de persoonlijke voorkeuren van een bepaald individu. In familiebedrijven is dit zeker van toepassing. De meeste beslissingen hebben er immers invloed op de leden van het bedrijf en dus ook persoonlijk op de familie (Bee & Neubaum, 2014). Ondanks het feit dat emoties dus een belangrijke rol spelen in familiebedrijven, is het onderzoek rond dit onderwerp nog zeer beperkt. Gezien het feit dat emoties ook zeer afhankelijk zijn van de context waarin ze voorkomen, is het dan ook belangrijk dat hier verder onderzoek naar wordt verricht. Voornamelijk de context van de bedrijfsoverdracht en de moeite om het bedrijf los te laten, is een interessant en nog zeer weinig onderzocht onderwerp in de successieliteratuur.

## 2.2 Hypothesevorming

### 2.2.1 De moeite om los te laten en het plannen van de bedrijfsoverdracht

Zoals eerder vermeld, is het tijdig plannen van de bedrijfsoverdracht noodzakelijk om de continuïteit van het familiebedrijf te garanderen. Sharma (2000) stelt hierbij dat de instemming en medewerking van de CEO noodzakelijk zijn om het proces van de bedrijfsoverdracht te starten. Zijn invloed in het bedrijf kan ervoor zorgen dat de planning wordt vertraagd of uitgesteld. Of anders geformuleerd, de CEO kan de start van de planning verhinderen en beschouwd worden als een barrière voor het proces. Voornamelijk psychologische redenen kunnen hiervan de oorzaak zijn. Het familiebedrijf moeten loslaten kan er immers voor zorgen dat de bedrijfsleider inziet dat hij de laatste levensfase bereikt heeft. Ook het feit dat hij na zijn pensionering andere bezigheden zal moeten zoeken, kan confronterend zijn, zeker aangezien het leven van het merendeel van de actieve bedrijfsleiders volledig in het teken staat van hun bedrijf (Sharma et al., 2000). Het is dan ook niet onlogisch dat bedrijfsleiders zich sterk emotioneel verbonden voelen met hun bedrijf en er zich mee identificeren (Filser et al., 2013). Ze kunnen bovendien ook het gevoel hebben onmisbaar te zijn (Bruce & Picard, 2006).

Maar ook het verlies aan prestige, macht en aandacht, allemaal elementen die horen bij de titel van bedrijfsleider, kunnen de CEO parten spelen. Bedrijfsleiders worden immers in hun bedrijf en door hun externe omgeving vaak als een soort held beschouwd. Die 'heldenstatus' kan er daarentegen wel voor zorgen dat de bedrijfsleider het bedrijf niet kan loslaten. De schrik voor het verlies aan belang in de maatschappij en om vergeten te worden na de overdracht spelen hierin mee.

Al deze factoren kunnen het loslaten van het bedrijf erg moeilijk maken voor de CEO, waardoor men verwacht dat de kans dat hij zal starten met het plannen van de overdracht aanzienlijk lager wordt (Sharma et al., 2000). De volgende hypothese kan hieruit geformuleerd worden:

**H1:** Er is een negatief verband tussen de 'moeite om los te laten' en het plannen van de bedrijfsoverdracht.

## 2.2.2 De rol van adviseurs

Hoe moeilijk het loslaten van het bedrijf ook kan zijn voor de bedrijfsleider, toch dient er op tijd begonnen te worden met het plannen van de overdracht. Het voortbestaan van het familiebedrijf hangt er immers van af. Hulp van buitenaf kan hierbij dan ook zeer welkom zijn. Hierbij kan gedacht worden aan boekhouders of accountants, die vaak al een jarenlange relatie hebben opgebouwd met de leden van het familiebedrijf en hier dus ook vaak dienst doen als vertrouwenspersoon (Strike, 2013). Maar ook adviseurs die zich specifiek bezighouden met bedrijfsoverdrachten kunnen een belangrijke rol spelen bij de bedrijfsoverdracht. Deze externe adviseurs kunnen de bedrijfsleider immers wijzen op het belang van een goed georganiseerde bedrijfsoverdracht en hem ook helpen met de planning ervan (Cesaroni & Sentuti, 2016).

De rol die deze adviseurs spelen bij de bedrijfsoverdracht beperkt zich echter niet enkel tot de technische ondersteuning van de bedrijfsleider (de zogenaamde 'hard issues'). Zij kunnen ook inspelen op de 'soft issues', hetgeen in familiebedrijven zeer belangrijk is. Deze soft issues zijn de vaardigheden die een adviseur nodig heeft om te kunnen omgaan met problemen die zich afspelen in het familiebedrijf alsook in de familie zelf. Het gaat hier dan onder andere om problemen betreffende de relaties tussen familieleden, communicatie die niet optimaal verloopt, maar bijvoorbeeld ook persoonlijke gevoelens en emoties en de overdracht van de rol van bedrijfsleider (Cesaroni & Sentuti, 2017). De adviseur kan hierbij zelf de rol van neutraal klankbord aannemen (Michel & Kammerlander, 2015), maar kan ook als een tussenpersoon fungeren die de bedrijfsleider kan wijzen op het nut van andere adviseurs en hem in contact brengen met adviseurs die meer ervaring hebben met het psychologische en emotionele aspect van de bedrijfsoverdracht (Cesaroni & Sentuti, 2016).

Vooraf adviseurs die al jaren met het bedrijf, en specifiek de bedrijfsleider, samenwerken hebben meestal ook het vertrouwen van de bedrijfsleider gewonnen. Daarom zal hun advies dan ook sneller door de bedrijfsleider aanvaard worden en opgevolgd worden. Zij zijn op hun beurt dan ook beter op de hoogte van wat er allemaal speelt in het bedrijf en kunnen bijgevolg beter inspelen op de behoeften van het bedrijf en de bedrijfsleider. Indien nodig kunnen zij tevens doorverwijzen naar de juiste deskundigen (Cesaroni & Sentuti, 2016). Maar ook voor externe adviseurs is het belangrijk dat zij zich kunnen inleven in de situatie van de bedrijfsleider. Zij moeten immers een vertrouwensrelatie

kunnen opbouwen met de CEO, om in gesprek te kunnen gaan over de moeite die hij ervaart om zijn bedrijf los te laten (Strike, 2012). De moeite om het bedrijf los te laten en de onzekerheden die hiermee gepaard gaan kunnen er immers voor zorgen dat de bedrijfsleider niet communiceert over hoe hij zich voelt en wat zijn intenties zijn aangaande de bedrijfsoverdracht. Adviseurs kunnen hierbij dan optreden als een soort coach en mentor. Zij kunnen de bedrijfsleider voorzien van de nodige informatie betreffende de planning van de overdracht en bovendien een luisterend oor bieden. Door het nauwgezet begeleiden van de CEO en het bieden van voldoende, begrijpbare en objectieve informatie kunnen adviseurs er dus voor zorgen dat het effect van de emoties op de overdrachtsplanning kan gereduceerd worden (Michel & Kammerlander, 2015). Hieruit volgt dan ook de volgende hypothese:

**H2:** Het negatieve effect van een CEO die moeite heeft met het loslaten van het bedrijf op de overdrachtsplanning wordt gereduceerd indien de CEO de overdrachtsproblematiek bespreekt met adviseurs.

### 2.2.3 De rol van familieleden

Zoals vermeld is het loslaten van het familiebedrijf voor de bedrijfsleider een moeilijk proces dat gepaard kan gaan met veel emoties. Het is met andere woorden een moeilijk onderwerp dat de ondernemer in de meeste gevallen het liefst wil vermijden. Het heeft bovendien invloed op verschillende mensen, namelijk alle stakeholders van het bedrijf (van der Merwe, 2010). Maar het onderwerp kan niet eeuwig uit de weg gegaan worden. Het is dan ook heel belangrijk dat de bedrijfsleider hierover kan praten met alle mogelijke stakeholders van het bedrijf, zodat ook zij de emotionele moeilijkheden van de ondernemer kunnen begrijpen en hem alsnog kunnen overtuigen om toch aan die noodzakelijke planning van de overdracht te beginnen (van der Merwe, 2010). De opvolging van de bedrijfsleider vereist bovendien een open communicatie (Filser et al., 2013). Filser et al. (2013) stellen immers dat een gebrek aan communicatie en een gebrek aan begrip voor frustraties kan zorgen bij de overdrager. Onderliggend aan een goede en open communicatie zijn de relaties met alle belanghebbenden van het bedrijf. Wanneer de CEO goede en gezonde relaties heeft met deze personen, dan heeft dit een positieve invloed op de beslissingen die hij moet nemen (Collins, Worthington, & Schoen, 2016).

In een familiebedrijf zijn de relaties met familieleden uitermate belangrijk. Deze relaties komen voor de meeste bedrijfsleiders van familiebedrijven dan ook op de eerste plaats (Potts, 2001). Aangezien het loslaten van het bedrijf een zeer emotioneel gebeuren is voor de CEO, zal hij zich ook vaak wenden naar de mensen waarbij hij zich emotioneel gezien het meest comfortabel voelt om deze emoties te bespreken, namelijk zijn familieleden (Perry, Ring, & Broberg, 2015). Een goede relatie met hen zorgt immers voor een gevoel van vertrouwen en wederzijds begrip. Bovendien weet de CEO dat zij beschikken over kennis van het bedrijf (Le Breton-Miller et al., 2004). Zij kennen ook de waarden die het bedrijf vooropstelt en zullen deze ook respecteren. Dit alles zorgt ervoor dat de bedrijfsleider, via gesprekken met zijn familieleden, gemakkelijker positieve gevoelens op de voorgrond kan brengen en negatieve gevoelens kan vermijden (Perry et al., 2015). Hij kan deze gevoelens gemakkelijker een plaats geven (van der Merwe, 2010).

Bovendien zijn familieleden zeer goed op de hoogte van mogelijke problemen die spelen in het bedrijf, zowel op familiaal als professioneel vlak. Hun adviserende rol beperkt zich dan ook niet tot het emotionele gebied, maar kan zich ook uitbreiden tot het geven van advies betreffende eigenaarschap en management van de onderneming. Deze informele adviseurs kunnen in tegenstelling tot externe adviseurs ook een betere inschatting maken van de prioriteiten die het familiebedrijf vooropstelt (Perry et al., 2015). Wanneer de bedrijfsleider zijn moeilijkheden aangaande het loslaten van het bedrijf bespreekt met familieleden, zouden zij hem dus kunnen wijzen op het belang van de overdrachtsplanning en hem ervan kunnen overtuigen om hiermee, ondanks zijn emoties, toch te starten. De volgende hypothese volgt hieruit:

**H3:** Het negatieve effect van een CEO die moeite heeft met het loslaten van het bedrijf op de overdrachtsplanning wordt gereduceerd indien de CEO de overdrachtsproblematiek bespreekt met familieleden.

## 2.2.4 De rol van de raad van bestuur

De raad van bestuur heeft twee hoofdrollen te vervullen, namelijk: het monitoren en controleren van de strategie van het bedrijf alsook van het management én het bieden van advies (Melkumov, 2009). Via deze monitoring- en adviesrol zorgen zij ervoor dat de belangen van de aandeelhouders van het bedrijf behartigd worden en kunnen zij ingrijpen indien nodig (Finkelstein & D'Aveni, 1994).

De moeilijkheden die gepaard gaan met het loslaten van het bedrijf kunnen de planning van de overdracht in het gedrang brengen. Om echter in het belang van de aandeelhouders te handelen, dient de opvolging toch succesvol te gebeuren (Hooijberg & Lane, 2016). Vanuit de monitoringrol dient de RvB erop toe te zien dat de CEO zich niet laat leiden door eigenbelang, maar dat hij het belang van het bedrijf vooropstelt (Combs et al., 2007). De belangrijkste taak van de RvB is immers ervoor te zorgen dat de dagelijkse werking van het bedrijf niet verstoord wordt. Ook na het vertrek van de CEO dienen alle activiteiten op normale wijze te kunnen doorgaan. Belangrijk hierbij is dan ook dat er een potentiële opvolger klaarstaat om de CEO op te volgen. Dit kan enkel het geval zijn wanneer de opvolging van de huidige bedrijfsleider goed gepland is. De CEO ervan overtuigen om tijdig te starten met de planning (Biggs, 2004) en hem wijzen op zijn verplichtingen ten aanzien van de stakeholders en het bedrijf, is dan ook noodzakelijk (Sharma et al., 2000).

Het is met andere woorden belangrijk dat de RvB de CEO kan overtuigen van het belang van overdrachtsplanning, ook al heeft hij veel moeite met het loslaten van het bedrijf en wil hij hierdoor de planning niet aanvangen. De continuïteit van het familiebedrijf staat immers op het spel. Om deze monitoringrol echter te kunnen uitoefenen, moet de RvB wel onafhankelijk zijn. Dit wil zeggen dat de bestuurders niet mogen beïnvloed worden door de CEO op welke manier dan ook (Chen, 2007). De RvB moet de CEO bovendien ook duidelijk maken dat het plannen van de overdracht een gezamenlijke taak is, waarbij de CEO geen eenzijdige beslissingen kan nemen (Biggs, 2004). De monitoringrol van de RvB zou dus het negatieve effect van de moeite om het bedrijf los te laten op de overdrachtsplanning kunnen reduceren.

Naast de monitoringrol heeft de RvB, zoals eerder vermeld, nog een belangrijke functie. Voornamelijk in familiebedrijven kan de RvB ook functioneren als adviserend orgaan, ook wel de servicerol of adviesrol van de RvB genoemd. Dit advies kan zeer uiteenlopend zijn, van zowel administratief en strategisch advies (Lee, Phan, & Yoshikawa, 2008) tot het bieden van een luisterend oor aan de bedrijfsleider (Sharma et al., 2000). Ook vanuit deze rol kan de RvB de noodzaak zien om het leiderschap van het bedrijf over te dragen aan de volgende generatie (Lee et al., 2008). De RvB zou immers deze noodzaak kunnen beargumenteren om op die manier de CEO aan te moedigen om zijn emoties aan de kant te schuiven in het belang van het bedrijf. Dit zou dan ook het negatieve effect van de moeite om het bedrijf los te laten op de overdrachtsplanning kunnen verminderen. De volgende hypothese vat dit samen:

**H4:** Het negatieve effect van een CEO die moeite heeft met het loslaten van het bedrijf op de overdrachtsplanning wordt gereduceerd indien er een effectieve raad van bestuur aanwezig is.

## 2.2.5 Macht van de CEO

De CEO wordt in een familiebedrijf vaak gezien als de machtigste persoon, degene die de beslissingen neemt. Hoe langer de CEO bovendien zijn huidige functie uitoefent, hoe meer zijn macht ten aanzien van anderen toeneemt (Voordeckers, Van Gils, & Van Den Heuvel, 2007). Finkelstein (1992) beschrijft macht als de mogelijkheid om strategische beslissingen te beïnvloeden (Finkelstein, 1992).

Macht wordt ook omschreven als de mogelijkheid die een individu heeft om een doel te bereiken door middel van het overwinnen van weerstand tegen dit doel. Of anders gezegd, de mogelijkheid om bepaalde beslissingen en de gevolgen daarvan te beheersen vormt de basisvoorwaarde van de macht om anderen te kunnen beïnvloeden in een bedrijf (Horner & Valenti, 2012). Bij CEO-macht gaat het dan specifiek over de mogelijkheid die de CEO heeft om door middel van zijn titel zijn eigen doelen te verwezenlijken (Combs et al., 2007). In dit geval gaat het dan over het tegenhouden van de overdrachtsplanning, omdat de CEO moeite heeft met het loslaten van zijn bedrijf.

De literatuur onderscheidt heel wat soorten machtsvormen. Aangezien voor deze masterproef enkel de structurele macht en de macht omwille van eigenaarschap (Finkelstein, 1992) relevant zijn, wordt er verder enkel op deze beide machtsvormen gefocust.

De structurele macht (structural power) heeft betrekking op de organisatiestructuur en hiërarchie in het bedrijf. Hoe hoger men zich in de hiërarchie van een bedrijf bevindt, hoe meer invloed men kan uitoefenen. De CEO staat aan de top van het bedrijf, dus zijn structurele macht is dan ook aanzienlijk. Naarmate men meer structurele macht heeft in een bedrijf kan men meer controle uitoefenen over de acties van andere werknemers (Finkelstein, 1992).

De macht omwille van eigenaarschap (ownership power) wordt bepaald door de invloed die de topmanager/CEO kan uitoefenen in de principaal-agent-relatie met de aandeelhouders. Managers zijn namelijk de agenten die optreden namens de principaal, de aandeelhouders. Hoe sterk hun invloed is in deze relatie hangt af van hoeveel aandelen zij bezitten alsook hoe hun relatie met de

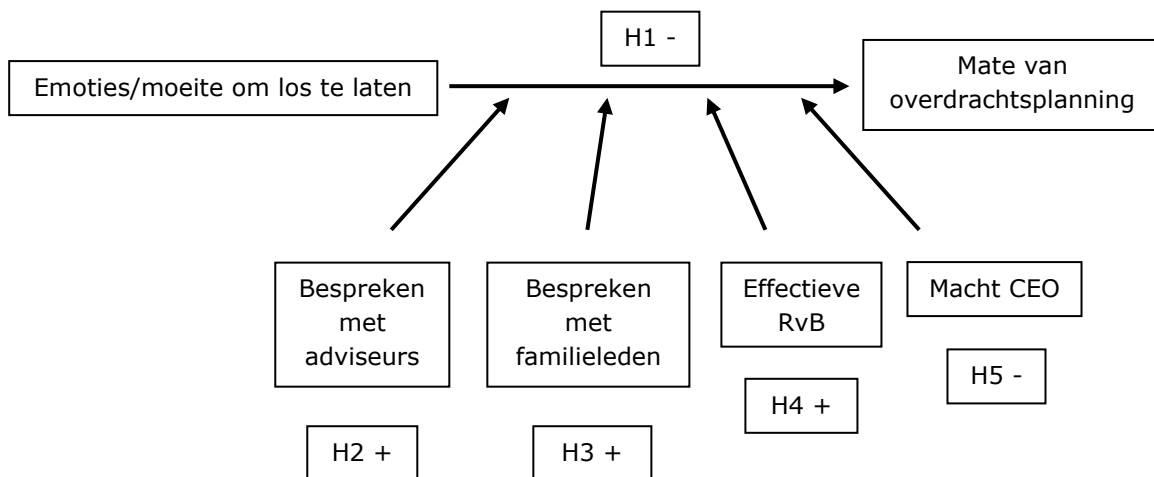
oprichter van het bedrijf is. Indien zij een goede relatie hebben met de oprichter, of zelf de oprichter van het bedrijf zijn, hebben zij ook goede en vaak langdurige contacten met de raad van bestuur waardoor zij hier ook een zekere mate van (impliciete) controle over krijgen (Finkelstein, 1992).

Wanneer de bedrijfsleider dus zijn rol moet overdragen, wordt hij niet enkel geconfronteerd met het feit dat hij zijn titel moet afstaan, maar dreigt hij ook zijn macht en status te verliezen. Dat moeilijk vooruitzicht kan er voor zorgen dat de CEO zijn macht, die hij nu nog heeft, zou kunnen inzetten om het plannen van de bedrijfsoverdracht te belemmeren of uit te stellen (Shen, 1999). De CEO zou er met andere woorden voor kunnen zorgen dat het negatieve effect van de moeite om het bedrijf los te laten op de overdrachtsplanning nog sterker negatiever kan worden door zijn macht te misbruiken. Vandaar de formulering van de volgende hypothese:

**H5:** Het negatieve effect van een CEO die moeite heeft met het loslaten van het bedrijf op de overdrachtsplanning wordt nog sterker negatief indien de CEO veel macht heeft.

## 2.3 Conceptueel model

De hypothesen worden samengevat voorgesteld in volgend conceptueel model.



**Figuur 2: Conceptueel model hypothesen**





## 3 Data en variabelen

### 3.1 Data

Het empirisch onderzoek van deze masterproef zal gebeuren met behulp van een verkregen dataset van RCEF (Research Center for Entrepreneurship and Family Firms). De gegevens in deze dataset werden in 2015 verzameld door middel van een schriftelijke enquête die peilt naar de intenties van Vlaamse familiebedrijven met betrekking tot de bedrijfsoverdracht. De enquête werd naar 4100 bedrijven gestuurd waarvan de bedrijfsleiders ouder zijn dan 50 jaar. 590 enquêtes werden ingevuld ontvangen, waarvan er uiteindelijk 582 overbleven in de dataset omwille van het schrappen van 8 enquêtes die laattijdig werden ontvangen. Aangezien het onderwerp betreffende het plannen van de bedrijfsoverdracht voornamelijk van toepassing is op bedrijfsleiders van 50 jaar of ouder, worden de gegevens van respondenten die jonger zijn uit de dataset geschrapt. Bovendien onderzoekt deze masterproef specifiek de overdrachtsplanning in familiebedrijven, dus worden bedrijven die geen familiebedrijf zijn uit de dataset weggelaten. Er bestaat echter geen exacte definitie voor een familiebedrijf. In de enquête werd er gebruikt gemaakt van de definitie die Chua et al. (1999) hebben geformuleerd. Hierbij wordt een bedrijf als familiebedrijf beschouwd wanneer er minstens aan een van volgende voorwaarden wordt voldaan (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999):

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

Na zowel het wegfilteren van de bedrijven die geen familiebedrijf zijn als het wegfilteren van de data van respondenten jonger dan 50 jaar, worden ook de respondenten met ontbrekende waarden voor de gebruikte variabelen geschrapt. Hierna blijven de data van 149 bedrijven over om te gebruiken voor het empirisch onderzoek.

### 3.2 Variabelen

Alle variabelen die in de volgende alinea's besproken zullen worden en die dus gebruikt worden voor de analyses, werden tevens opgenomen in tabel 1. Deze tabel volgt na de bespreking van alle variabelen.

#### 3.2.1 Afhankelijke variabele

De afhankelijke variabele in deze masterproef is 'het plannen van de bedrijfsoverdracht' (PLANNING). Om deze variabele te meten ontwikkelde Sharma et al. (2000) een schaal bestaande uit 12 stellingen waarmee de mate van overdrachtsplanning ingeschat kan worden (zie bijlage 1). Elke stelling dient beantwoord te worden aan de hand van een vijfpuntenschaal (1 = nog niet mee bezig; 2 = eerste aanzet gegeven; 3 = volop ermee bezig; 4 = in verre mate gevorderd; 5 = volledig voltooid). Elke

respondent kan bijgevolg een minimumscore van 12 en een maximumscore van 60 behalen bij het beantwoorden van deze 12 stellingen. Na herleiding worden deze scores respectievelijk minimum 1 en maximum 5. De minimumscore wijst erop dat het bedrijf nog niet bezig is met het plannen van de overdracht, terwijl de maximumscore aangeeft dat de planning volledig voltooid werd. Indien de respondent op elke stelling 1 of 2 heeft aangeduid, dan werd de eerste aanzet gegeven tot het plannen van de overdracht. Andere combinaties duiden erop dat het bedrijf er volop mee bezig is (Sharma et al., 2000)

### 3.2.2 Onafhankelijke variabelen

Er worden ook vijf onafhankelijke variabelen onderzocht in deze masterproef, gebaseerd op de eerder vermelde hypothesen. Van deze onafhankelijke variabelen wordt er verwacht dat zij een invloed zullen hebben op het plannen van de bedrijfsoverdracht, de afhankelijke variabele.

#### 3.2.2.1 Emoties/moeite om los te laten

De emoties die de bedrijfsleider ervaart, of met andere woorden 'de moeite om het bedrijf los te laten' (LOSLATEN), werd bevraagd aan de hand van twee stellingen: a) Ik heb moeite om het leiderschap als bedrijfsleider over dit bedrijf los te laten en b) Ik heb het gevoel dat mijn aanwezigheid in het bedrijf noodzakelijk is voor het succes van het bedrijf (Sharma et al., 2000). De respondenten dienden op een Likertschaal aan te geven in welke mate ze akkoord gingen met de gegeven stellingen (1 = helemaal niet akkoord; 5 = helemaal akkoord). Een respondent kan dus minimum 2 scoren op beide stellingen en maximum 10. De bedrijfsleider heeft het dus niet moeilijk om het bedrijf los te laten wanneer er een score tussen 2 en 4 wordt bekomen. Een waarde tussen 5 en 7 wordt gezien als het gemiddeld moeilijk hebben om het bedrijf los te laten. Bij een score tussen 8 en 10 heeft de CEO het echter zeer moeilijk om los te laten.

#### 3.2.2.2 Bespreken met adviseurs

Om te toetsen of de overdracht van de leiding reeds besproken werd met adviseurs, werd er aan de respondenten gevraagd om aan te kruisen in welke mate ze de toekomstige overdracht van leiding reeds besproken hadden met enerzijds hun boekhouder/accountant of anderzijds met adviseurs inzake bedrijfsoverdracht. Hierbij hadden ze de keuze uit 'niet besproken', 'kwam reeds ter sprake' en 'in detail besproken'. Om deze hypothese te toetsen worden er dan ook voor beide soorten adviseurs een dummyvariabele gecreëerd: (BESPR\_ACC) en (BESPR\_ADV), waarbij de waarde 1 staat voor het bespreken van de overdracht met respectievelijk de accountant/boekhouder of de adviseur inzake bedrijfsoverdrachten (gebaseerd op het aanduiden van 'in detail besproken') en de waarde 0 voor het niet bespreken van de overdracht met respectievelijk de accountant/boekhouder of de adviseur inzake bedrijfsoverdrachten (gebaseerd op het aanduiden van 'niet besproken' of 'kwam reeds ter sprake').

Als alternatieve maatstaf worden er drie dummyvariabelen aangemaakt, gebaseerd op de drie vermelde keuzemogelijkheden. Voor de bespreking met een boekhouder/accountant zijn de dummyvariabelen: (BESPR\_ACC\_NIET), (BESPR\_ACC\_WEL) en (BESPR\_ACC\_DETAIL), waarbij voor elke keuzemogelijkheid geldt dat de waarde 1 staat voor het aankruisen van betreffende keuze door

de respondent en de waarde 0 indien de betreffende keuzemogelijkheid niet werd gekozen door de respondent. Voor het bespreken met adviseurs inzake bedrijfsoverdracht geldt dezelfde werkwijze en worden de volgende dummyvariabelen gecreëerd: (BESPR\_ADV\_NIET), (BESPR\_ADV\_WEL) en (BESPR\_ADV\_DETAIL).

### 3.2.2.3 Bespreken met familieleden

Om de derde hypothese te toetsen, wordt er gekeken in welke mate de overdracht van de leiding besproken werd met familieleden. Het gaat hier zowel om familieleden die aandeelhouder zijn als om familieleden die dat niet zijn. Ook hier dienden de respondenten te antwoorden aan de hand van dezelfde keuzemogelijkheden als bij de bespreking met adviseurs (zie 3.2.2.2). Er worden hier dus ook twee gelijkaardige dummyvariabelen gecreëerd, namelijk (BESPR\_AH) voor het bespreken van de overdracht met familieleden die ook aandeelhouder zijn en (BESPR\_NTAH) voor het bespreken van de overdracht met familieleden die geen aandeelhouder zijn.

Ook hier worden er als alternatieve maatstaf zes dummyvariabelen gecreëerd, namelijk drie voor het bespreken met familieleden die ook aandeelhouder zijn in het familiebedrijf en drie voor het bespreken met familieleden die geen aandeelhouder zijn. Deze variabelen zijn dan ook respectievelijk (BESPR\_AH\_NIET), (BESPR\_AH\_WEL), (BESPR\_AH\_DETAIL) en (BESPR\_NTAH\_NIET), (BESPR\_NTAH\_WEL), (BESPR\_NTAH\_DETAIL). Dezelfde redenering voor deze variabelen geldt als bij het bespreken met adviseurs (3.2.2.2).

### 3.2.2.4 Effectieve RvB

Om na te gaan of de bedrijven van de respondenten over een raad van bestuur beschikken, wordt er ten eerste gebruik gemaakt van een dummyvariabele (RVB). Deze variabele heeft een waarde 1 wanneer er een RvB aanwezig is en een waarde 0 wanneer dit niet het geval is. De respondenten dienen de vraag 'Heeft uw bedrijf een raad van bestuur?' te beantwoorden met ja of nee.

Bij de aanwezigheid van een RvB kan er tenslotte dieper gepeild worden naar de taken in verband met de opvolging van de CEO. Twee stellingen peilen hier specifiek naar: a) plannen van de opvolging van de CEO en b) problemen m.b.t. de opvolging rapporteren en oplossen. De respondenten dienen op beide stellingen door middel van een vijf-puntenschaal aan te geven in welke mate het actieve bestuursorgaan de genoemde taken uitvoert (1 = zeer weinig; 5 = zeer veel). Op deze manier kan de effectiviteit van de RvB met betrekking tot de opvolgingsproblematiek (RVB\_EFF) gemeten worden (Van Den Heuvel, Van Gils, & Voordeckers, 2006). Er kan dus een minimumscore van 2 en een maximumscore van 10 behaald worden. Een score tussen 2 en 4 wijst op een RvB die weinig bezig is met de opvolging en die dus de taken m.b.t. opvolging niet effectief zal uitvoeren. Een score tussen 5 en 7 wijst erop dat de RvB er gemiddeld mee bezig is en een score tussen 8 en 10 duidt erop dat de RvB veel bezig is met de opvolgingsplanning en de effectiviteit van de uitgevoerde taken dus hoog ligt.

Voor deze variabele werd er eveneens alternatieve maatstaf gevormd. Om de effectiviteit van de RvB op een andere wijze te meten, werd er een dummyvariabele gecreëerd (DUM\_RVB\_EFF). Deze dummy krijgt de waarde 1 wanneer de raad van bestuur veel (dus effectief) bezig is met de taken met betrekking tot de overdrachtsplanning en de waarde 0 wanneer de raad van bestuur gemiddeld of weinig is bezig met de taken met betrekking tot de overdrachtsplanning (en dus niet effectief is).

### 3.2.2.5 Macht CEO

Om de laatste hypothese te toetsen wordt er gekeken naar de macht die de CEO kan uitoefenen. Om dit te meten wordt er gekeken naar het aantal aandelen dat de CEO in handen heeft in het familiebedrijf. De respondenten konden aanvinken in welke van de zes categorieën hun percentage aandelen valt (0%; 1-10%; 11-20%; 21-50%; 51-99%; 100%). Er werd als maatstaf een dummyvariabele gecreëerd (MEERDERHEID) waarbij waarde wordt bekomen wanneer de CEO meer dan 50% van de aandelen bezit (of dus de meerderheid) en waarde 0 bij een percentage van 50% of minder.

Daarnaast werden er twee alternatieve maatstaven gebruikt om de macht van de CEO te toetsen. Voor elk van de categorieën van aandelenpercentages wordt er dan ook een dummyvariabele gemaakt, genummerd van 1 tot en met 6 overeenkomstig de volgorde van de categorieën: (CEO\_AAND1), (CEO\_AAND2), (CEO\_AAND3), (CEO\_AAND4), (CEO\_AAND5) en (CEO\_AAND6). Hier geldt dat een waarde 1 voor een dummy betekent dat het percentage aandelen tot de betreffende categorie behoort en een waarde 0 dat dit niet het geval is. Om macht te kunnen uitoefenen dient de bedrijfsleider te beschikken over de meerderheid van de aandelen, of anders gezegd: zijn percentage aandelen dient tot categorie 5 of 6 te behoren. Er werd ook een tweede alternatieve dummyvariabele gecreëerd (ALLES). Deze dummyvariabele krijgt waarde 1 wanneer de CEO 100% van de aandelen van het familiebedrijf in handen heeft en 0 wanneer dit niet het geval is.

### 3.2.3 Controlevariabelen

In de dataset werden ook enkele controlevariabelen opgenomen. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat er wordt verwacht dat deze controlevariabelen een invloed kunnen uitoefenen op de afhankelijke variabele, namelijk 'het plannen van de bedrijfsoverdracht' (Sharma et al., 2003b; Sharma et al., 2000; Venter, Boshoff, & Maas, 2003). In deze masterproef wordt er gebruik gemaakt van drie controlevariabelen: de leeftijd van de CEO, de grootte van de onderneming en de sector van de onderneming. In de enquête werd de CEO gevraagd zijn leeftijd in te vullen. De controlevariabele 'leeftijd bedrijfsleider' werd dus op een continue schaal bevraagd. Voor de analyse gebruiken we echter het logaritme van deze variabele (LN\_LEEFTIJD). De reden hiervoor is dat de leeftijdsvariabele scheef verdeeld is (zie verder 3.3.1 Verdeling populatie). Daarnaast werd er ook verzocht om het aantal voltijdse equivalente werknemers in te vullen, om zo de grootte van de onderneming te kunnen bepalen. Ook hier maken we gebruik van het logaritme voor de analyse van deze variabele (LN\_WERKNEMERS) (zie verder 3.3.1 Verdeling populatie). Aan de hand van de NACE-code (Europese activiteiten nomenclatuur) wordt er via de Bel-First-database bovendien nagegaan in welke sector het bedrijf van de respondent actief is. Hiervoor worden er dan ook vier dummyvariabelen gecreëerd waarbij de waarde 1 staat voor het actief zijn in betreffende sector en de waarde 0

bekomen wordt wanneer het bedrijf niet in de betreffende sector actief is. Voor de volgende sectoren wordt er dus een dummyvariabele gecreëerd: bouw (DUM\_BOUW), diensten (DUM\_DIENSTEN), groot- en kleinhandel (DUM\_HANDEL) en productie/industrie (DUM\_PROD\_IND).

Daarnaast werd er als alternatief ook een dummyvariabele gecreëerd waarbij er wordt nagegaan hoe de bedrijven uit de industrie en productiesector zich verhouden ten opzichte van de andere sectoren (PRODUCTIE). Deze variabele krijgt dus waarde 1 wanneer het bedrijf actief is in de productiesector/industrie en 0 wanneer het niet actief is in deze sector maar in de bouwsector, dienstensector of groot- en kleinhandel.

In onderstaande tabel (tabel 1) wordt er een kort overzicht gegeven over de gebruikte variabelen. De mogelijke waarden van de variabelen worden weergegeven, alsook hun verwachte invloed op de relevante hypothesen.

**Tabel 1: Overzicht variabelen**

| <b>AFHANKELIJKE VARIABELE</b>    | <b>Omschrijving</b>  | <b>Verwacht teken</b> | <b>Hypothese</b>         |
|----------------------------------|--|-----------------------|--------------------------|
| <b>PLANNING</b>                  | Min = 1 (Nog niet bezig met het plannen van de overdracht)<br>Max = 5 (Planning volledig voltooid)                                     |                       | H1, H2,<br>H3, H4,<br>H5 |
| <b>ONAFHANKELIJKE VARIABELEN</b> | <b>Omschrijving</b>  | <b>Verwacht teken</b> | <b>Hypothese</b>         |
| <b>LOSLATEN</b>                  | Min = 2 (Geen moeite om los te laten)<br>Max = 10 (Zeer moeilijk om los te laten)  | -                     | H1                       |
| <b>BESPR_ACC (*)</b>             | 1 = Besproken met acc/boekh<br>0 = Niet besproken met acc/boekh  | +                     | H2                       |
| <b>BESPR_ACC_NIET (*)</b>        | 1 = Niet besproken met acc/boekh<br>0 = Kwam reeds ter sprake of in detail besproken met acc/boekh                                     | -                     | H2                       |
| <b>BESPR_ACC_WEL (*)</b>         | 1 = Kwam reeds ter sprake bij acc/boekh<br>0 = Niet besproken of in detail besproken met acc/boekh                                     | +                     | H2                       |
| <b>BESPR_ACC_DETAIL (*)</b>      | 1 = In detail besproken met acc/boekh<br>0 = Niet besproken of kwam reeds ter sprake bij acc/boekh                                     | +                     | H2                       |
| <b>BESPR_ADV (*)</b>             | 1 = Besproken met adviseurs inzake overdracht<br>0 = Niet besproken met adviseurs inzake overdracht                                    | +                     | H2                       |
| <b>BESPR_ADV_NIET (*)</b>        | 1 = Niet besproken met adviseurs inzake overdracht<br>0 = Kwam reeds ter sprake of in detail besproken met adviseurs inzake overdracht | -                     | H2                       |

|                              |  |   |    |
|------------------------------|--|---|----|
| <b>BESPR_ADV_WEL (*)</b>     | 1 = Kwam reeds ter sprake bij adviseurs inzake overdracht<br>0 = Niet besproken of in detail besproken met adviseurs inzake overdracht     | + | H2 |
| <b>BESPR_ADV_DETAIL (*)</b>  | 1 = In detail besproken met adviseurs inzake overdracht<br>0 = Niet besproken of kwam reeds ter sprake bij adviseurs inzake overdracht     | + | H2 |
| <b>BESPR_AH (*)</b>          | 1 = Besproken met familieleden die ook AH zijn<br>0 = Niet besproken met familieleden die ook AH zijn                                      | + | H3 |
| <b>BESPR_AH_NIET (*)</b>     | 1 = Niet besproken met familieleden die ook AH zijn<br>0 = Kwam reeds ter sprake of in detail besproken met familieleden die ook AH zijn   | - | H3 |
| <b>BESPR_AH_WEL (*)</b>      | 1 = Kwam reeds ter sprake bij familieleden die ook AH zijn<br>0 = Niet besproken of in detail besproken met familieleden die ook AH zijn   | + | H3 |
| <b>BESPR_AH_DETAIL (*)</b>   | 1 = In detail besproken met familieleden die ook AH zijn<br>0 = Niet besproken of kwam reeds ter sprake bij familieleden die ook AH zijn   | + | H3 |
| <b>BESPR_NTAH (*)</b>        | 1 = Besproken met familieleden die geen AH zijn<br>0 = Niet besproken met familieleden die geen AH zijn                                    | + | H3 |
| <b>BESPR_NTAH_NIET (*)</b>   | 1 = Niet besproken met familieleden die geen AH zijn<br>0 = Kwam reeds ter sprake of in detail besproken met familieleden die geen AH zijn | - | H3 |
| <b>BESPR_NTAH_WEL (*)</b>    | 1 = Kwam reeds ter sprake bij familieleden die geen AH zijn<br>0 = Niet besproken of in detail besproken met familieleden die geen AH zijn | + | H3 |
| <b>BESPR_NTAH_DETAIL (*)</b> | 1 = In detail besproken met familieleden die geen AH zijn<br>0 = Niet besproken of kwam reeds ter sprake bij familieleden die geen AH zijn | + | H3 |
| <b>RVB</b>                   | 1 = RvB aanwezig<br>0 = RvB niet aanwezig  | + | H4 |
| <b>RVB_EFF</b>               | Min = 2 (RvB is weinig effectief m.b.t. de opvolging)<br>Max = 10 (RvB is zeer effectief m.b.t. de opvolging)                              | + | H4 |

|  |   |   |    |
|--|---|---|----|
| <b>DUM_RVB_EFF</b>                         | 1 = RvB is effectief m.b.t. de opvolging<br>0 = RvB is weinig of gemiddeld effectief m.b.t. de opvolging              | + | H4 |
| <b>MEERDERHEID</b>                         | 1 = CEO heeft de meerderheid van de aandelen<br>0 = CEO heeft ≤ 50% van de aandelen                                   | - | H5 |
| <b>ALLES</b>                               | 1 = CEO heeft alle aandelen<br>0 = CEO heeft minder dan 100% van de aandelen  | - | H5 |
| <b>CEO_AAND1</b>                           | 1 = CEO heeft 0% van de aandelen<br>0 = Aandelenpercentage CEO behoort tot een van de andere categorieën              | + | H5 |
| <b>CEO_AAND2</b>                           | 1 = CEO heeft 1-10% van de aandelen<br>0 = Aandelenpercentage CEO behoort tot een van de andere categorieën           | + | H5 |
| <b>CEO_AAND3</b>                           | 1 = CEO heeft 11-20% van de aandelen<br>0 = Aandelenpercentage CEO behoort tot een van de andere categorieën          | + | H5 |
| <b>CEO_AAND4</b>                           | 1 = CEO heeft 21-50% van de aandelen<br>0 = Aandelenpercentage CEO behoort tot een van de andere categorieën          | + | H5 |
| <b>CEO_AAND5</b>                           | 1 = CEO heeft 51-99% van de aandelen<br>0 = Aandelenpercentage CEO behoort tot een van de andere categorieën          | - | H5 |
| <b>CEO_AAND6</b>                           | 1 = CEO heeft 100% van de aandelen<br>0 = Aandelenpercentage CEO behoort tot een van de andere categorieën            | - | H5 |
| <b>CONTROLE-VARIABLEN</b>                  | <b>Omschrijving</b>   |   |    |
| <b>LN_LEEFTIJD</b>                         | Leeftijd CEO (vrij in te vullen).<br>Analyse d.m.v. logaritme.  |   |    |
| <b>LN_WERKNEMERS</b>                       | Aantal werknemers (vrij in te vullen).<br>Analyse d.m.v. logaritme.   |   |    |
| <b>DUM_BOUW</b>                            | 1 = Familiebedrijf actief in bouwsector<br>0 = Familiebedrijf niet actief in bouwsector                               |   |    |
| <b>DUM_DIENSTEN</b>                        | 1 = Familiebedrijf actief in dienstensector<br>0 = Familiebedrijf niet actief in dienstensector                       |   |    |
| <b>DUM_HANDEL</b>                          | 1 = Familiebedrijf actief in groot- en kleinhandel<br>0 = Familiebedrijf niet actief in groot- en kleinhandel         |   |    |
| <b>DUM_PROD_IND</b><br>en <b>PRODUCTIE</b> | 1 = Familiebedrijf actief in productiesector/industrie<br>0 = Familiebedrijf niet actief in productiesector/industrie |   |    |

(\*) Het gaat hier telkens om het bespreken van de overdracht van leiding



## 3.3 Beschrijvende statistieken

### 3.3.1 Verdeling populatie

Zoals reeds eerder geformuleerd werd, bestaat de populatie die onderzocht wordt uit bedrijfsleiders die 50 jaar zijn of ouder en die de leiding hebben over een familiebedrijf. Om een beter zicht te krijgen op de samenstelling van deze populatie kunnen de eerder gedefinieerde controlevariabelen gebruikt worden. Aan de hand van deze controlevariabelen wordt de populatie namelijk ingedeeld in verschillende groepen volgens de leeftijd van de bedrijfsleider, de sector waarin het familiebedrijf actief is alsook de grootte van het bedrijf (aan de hand van het aantal werknemers in voltijdse equivalenten). Hieruit blijkt dat de leeftijd van de CEO tussen 50 en 74 jaar ligt. De tabellen in de bijlage (zie bijlage 2) geven een verdere indeling in leeftijdscategorieën weer. Daaruit kan afgeleid worden dat de meeste van de respondenten een leeftijd hebben tussen 56 en 60 jaar (50,3%). 25,2% heeft een leeftijd tussen 61 en 65 jaar. De leeftijdscategorieën van 50 tot 55 jaar en die van 66 tot 70 jaar zijn ongeveer gelijk verdeeld met respectievelijk 10,9% en 11,6%. Bovendien blijkt de variabele 'leeftijd bedrijfsleider' licht scheef (0,578) verdeeld te zijn. Daarom wordt er voor de verdere analyse van de data gebruikt gemaakt van het logaritme van de variabele 'leeftijd bedrijfsleider' (LN\_LEEFTIJD).

Ook voor het aantal werknemers zijn er extra tabellen opgenomen in de bijlage (zie bijlage 2). Hieruit blijkt dat de dataset voornamelijk uit micro-ondernemingen (42,8% die minder dan 10 werknemers hebben) en KMO's (56,5% die tussen 10 en 250 werknemers hebben) bestaat (NBB, 2018; Vlaanderen.be, 2018). Ook deze variabele is scheef verdeeld (2,899) en bevat een groot verschil tussen de mediaan (12) en het gemiddeld aantal werknemers (30,62). Net zoals voor de leeftijd van de bedrijfsleider wordt er voor de verdere analyse van de data ook voor deze variabele 'aantal werknemers' gebruik gemaakt van het logaritme ervan (LN\_WERKNEMERS).

De verdeling in sectoren (zie bijlage 2) toont aan dat de ondernemingen in de dataset vooral actief zijn in de dienstensector (29,9%), de groot- en kleinhandel (27,9%) en de productie/industrie (25,9%).

### 3.3.2 Beschrijvende statistieken

In onderstaande tabel (tabel 2) worden de beschrijvende statistieken van alle variabelen weergegeven. Het gemiddelde familiebedrijf in de dataset heeft een bedrijfsleider die 60 jaar (60,16) oud is en kan rekenen op 30 werknemers (30,62). De afhankelijke variabele 'plannen van de bedrijfsoverdracht' (PLANNING) heeft een gemiddelde van 2,18 op een maximum van 5 en ligt dus tussen de score 2 en 3 in. Dit wil zeggen dat het gemiddelde familiebedrijf in deze dataset dus wel al bezig is met de planning van de overdracht, maar nog niet volop. Wanneer deze variabele verder wordt bekeken (zie bijlage 3), valt op dat 46 van 147 bedrijfsleiders nog niet bezig zijn met het plannen van de bedrijfsoverdracht. Dit komt overeen met 31,3%. Hierbij dient ook vermeld te worden dat ongeveer evenveel bedrijfsleiders (26,6%) wel al een eerste aanzet gaven tot het plannen van de overdracht van hun leidersrol. 39,4% van de bedrijfsleiders in de dataset zijn volop bezig met de

planning of hebben deze al in verre mate gevorderd. Slechts 2,7% van de CEO's in de dataset hebben hun overdrachtsplanning volledig voltooid. Bovendien blijkt uit tabel 2 dat de moeite die de bedrijfsleiders ervaren bij het loslaten van hun familiebedrijf gemiddeld 6,05 op 10 bedraagt. Dit geeft aan dat zij het hiermee gemiddeld moeilijk hebben. Daarnaast blijkt ook dat 56% van de bedrijfsleiders hun mogelijke overdrachtsplannen nog niet besproken hebben met adviseurs die hierin gespecialiseerd zijn. Daarentegen bracht 41% het wel al eens ter sprake bij hun boekhouder of accountant. Bijlage 3 bevat tabellen die deze variabelen verder uitdiepen. Hieruit blijkt dat 43 van 147 bedrijfsleiders (29,2%) de overdracht noch met een gespecialiseerde adviseur, noch met een boekhouder/accountant besproken hebben. 18,4% van hen bracht het wel al ter sprake bij zowel gespecialiseerde adviseurs als hun boekhouder/accountant, en evenveel bedrijfsleiders (18,4%) bespraken dit zelfs in detail met beide soorten adviseurs.

Uit tabel 2 blijkt ook dat gemiddeld 65% van de CEO's de overdracht niet bespreken met familieleden die geen aandeelhouder zijn, terwijl 44% dit wel al eens ter sprake bracht bij familieleden die ook aandelen bezitten in het bedrijf. Verdere analyse van de dataset (zie bijlage 3) toont aan 48 van 147 CEO's (32,7%) de overdracht met geen enkel familielid bespreekt. 10,2% bespreekt het gedetailleerd met zowel familieleden die ook aandeelhouder zijn als met familieleden die dit niet zijn, terwijl het voor 16,3% al eens ter sprake kwam zowel bij familieleden met aandeelhouderschap als bij degenen zonder. Ook opvallend is dat 26,5% van de bedrijfsleiders die de overdracht al ter sprake bracht bij familieleden met aandeelhouderschap dit dan niet deed bij familieleden die geen aandeelhouder zijn.

76% van de familiebedrijven in de dataset blijkt een raad van bestuur te hebben. Hierbij kan in tabel 2 worden afgelezen dat de RvB gemiddeld een score krijgt van 6,03 op 10 wat betreft de effectiviteit inzake de uitvoering van de taken met betrekking tot de overdrachtsplanning. Dit wil zeggen dat de RvB gemiddeld bezig is met de taken betreffende de opvolging.

Tenslotte blijkt uit onderstaande tabel dat 37% van de CEO's een aandelenpercentage tussen de 51 en 99% bezit in het familiebedrijf. Daarnaast is er een ongeveer even grote groep die zowel 100% van de aandelen bezit (22% van de bedrijfsleiders), als 21 tot 50% van de aandelen in handen heeft (29% van de respondenten).

**Tabel 2: Beschrijvende statistieken**

| <b>Controlevariabelen</b>        | <b>Gemiddelde</b> | <b>Standaard-deviatie</b> | <b>Min.</b> | <b>Max.</b> |
|----------------------------------|-------------------|---------------------------|-------------|-------------|
| <b>LEEFTIJD</b>                  | 60,16             | 4,62                      | 50          | 74          |
| <b>WERKNEMERS</b>                | 30,62             | 49,48                     | 0           | 300         |
| <b>DUM_BOUW</b>                  | 0,16              | 0,37                      | 0           | 1           |
| <b>DUM_DIENSTEN</b>              | 0,30              | 0,46                      | 0           | 1           |
| <b>DUM_HANDEL</b>                | 0,28              | 0,45                      | 0           | 1           |
| <b>DUM_PROD_IND en PRODUCTIE</b> | 0,26              | 0,44                      | 0           | 1           |

| Afhankelijke variabele  | Gemiddelde | Standaard-deviatie | Min. | Max. |
|---|------------|--------------------|------|------|
| <b>PLANNING</b>   | 2,18       | 1,33               | 1    | 5    |
| <b>Onafhankelijke variabelen</b>  |            |                    |      |      |
| <b>LOSLATEN</b>   | 6,05       | 2,30               | 2    | 10   |
| <b>BESPR_ACC</b>  | 0,26       | 0,44               | 0    | 1    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>BESPR_ACC_NIET</b></li> <li>• <b>BESPR_ACC_WEL</b></li> <li>• <b>BESPR_ACC_DETAIL</b></li> </ul>  | 0,33       | 0,47               | 0    | 1    |
|   | 0,41       | 0,49               | 0    | 1    |
|   | 0,26       | 0,44               | 0    | 1    |
| <b>BESPR_ADV</b>  | 0,22       | 0,41               | 0    | 1    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>BESPR_ADV_NIET</b></li> <li>• <b>BESPR_ADV_WEL</b></li> <li>• <b>BESPR_ADV_DETAIL</b></li> </ul>  | 0,56       | 0,50               | 0    | 1    |
|   | 0,22       | 0,42               | 0    | 1    |
|   | 0,22       | 0,41               | 0    | 1    |
| <b>BESPR_AH</b>   | 0,22       | 0,41               | 0    | 1    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>BESPR_AH_NIET</b></li> <li>• <b>BESPR_AH_WEL</b></li> <li>• <b>BESPR_AH_DETAIL</b></li> </ul>   | 0,35       | 0,48               | 0    | 1    |
|   | 0,44       | 0,50               | 0    | 1    |
|   | 0,22       | 0,41               | 0    | 1    |
| <b>BESPR_NTAH</b>   | 0,12       | 0,32               | 0    | 1    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>BESPR_NTAH_NIET</b></li> <li>• <b>BESPR_NTAH_WEL</b></li> <li>• <b>BESPR_NTAH_DETAIL</b></li> </ul>   | 0,65       | 0,48               | 0    | 1    |
|   | 0,23       | 0,42               | 0    | 1    |
|   | 0,12       | 0,32               | 0    | 1    |
| <b>RVB</b>  | 0,76       | 0,43               | 0    | 1    |
| <b>RVB_EFF (*)</b>  | 6,03       | 2,46               | 2    | 10   |
| <b>DUM_RVB_EFF (*)</b>  | 0,32       | 0,47               | 0    | 1    |
| <b>MEERDERHEID</b>  | 0,59       | 0,49               | 0    | 1    |
| <b>ALLES</b>  | 0,22       | 0,41               | 0    | 1    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>CEO_AAND1</b> → (0%)</li> <li>• <b>CEO_AAND2</b> → (1-10%)</li> <li>• <b>CEO_AAND3</b> → (11-20%)</li> <li>• <b>CEO_AAND4</b> → (21-50%)</li> <li>• <b>CEO_AAND5</b> → (51-99%)</li> <li>• <b>CEO_AAND6</b> → (100%)</li> </ul> | 0,03       | 0,16               | 0    | 1    |
|   | 0,07       | 0,25               | 0    | 1    |
|   | 0,03       | 0,18               | 0    | 1    |
|   | 0,29       | 0,45               | 0    | 1    |
|   | 0,37       | 0,48               | 0    | 1    |
|   | 0,22       | 0,41               | 0    | 1    |
| N = 147   |            |                    |      |      |

(\*) Voor deze variabele is N = 91, omdat deze variabele niet van toepassing is op bedrijven die geen RvB hebben.

Voor de variabele 'aantal werknemers (FTE)' (WERKNEMERS) in bovenstaande tabel werden er twee uitschieters geconstateerd. Deze uitschieters hadden een waarde groter dan het gemiddelde plus driemaal de standaarddeviatie en zouden de analyses dus kunnen vertekenen. Gezien het hier slechts om twee uitschieters ging, werden deze verwijderd uit de dataset. Er blijven dus 147 van de 149 bedrijven over om de analyses op uit te voeren.

### 3.3.3 Correlaties

De onderstaande tabel (tabel 3) is een correlatiematrix. Deze tabel geeft de correlaties tussen de variabelen weer door middel van de Pearson correlatiecoëfficiënt. Het is belangrijk om aan de hand van deze coëfficiënt te kijken of er multicollineariteit is tussen de variabelen. Wanneer dit namelijk het geval is, zijn de onderlinge relaties tussen de variabelen te hoog en kunnen er dus geen goede schattingen bekomen worden. De variabelen waartussen multicollineariteit bestaat mogen dan ook niet samen in eenzelfde model voorkomen. De Pearson correlatiecoëfficiënt kan een waarde tussen -1 en +1 aannemen. Wanneer de waarde echter groter of gelijk is aan 0,8 of kleiner of gelijk aan -0,8 betekent dit dat er multicollineariteit is tussen de betrokken variabelen (Stock & Watson, 2012). De correlaties in de tabel geven aan dat er geen sprake is van multicollineariteit. Deze correlatiematrix bevat echter enkel de variabelen die gebruikt werden in de regressies. De variabelen die gebruikt werden in de alternatieve regressies werden niet opgenomen in deze tabel, maar werden ook gecontroleerd op multicollineariteit. Ook voor deze variabelen is er geen sprake van multicollineariteit.

**Tabel 3: Correlatiematrix**

| <i>Pearson-correlatie</i> | <b>PLANNING</b> | <b>LN_ LEEFTIJD</b> | <b>LN_ WERK NEMERS</b> | <b>DUM_ BOUW</b> | <b>DUM_ DIENSTEN</b> | <b>DUM_ HANDEL</b> | <b>DUM_ PROD_ IND</b> | <b>LOSLATEN</b> | <b>BESPR_ ACC_</b> | <b>BESPR_ ADV</b> | <b>BESPR_ AH</b> | <b>BESPR_ NTAH</b> | <b>MEERDER- HEID</b> | <b>RVB</b> | <b>RVB_EFF (*)</b> |
|---------------------------|-----------------|---------------------|------------------------|------------------|----------------------|--------------------|-----------------------|-----------------|--------------------|-------------------|------------------|--------------------|----------------------|------------|--------------------|
| <b>PLANNING</b>           | 1               |                     |                        |                  |                      |                    |                       |                 |                    |                   |                  |                    |                      |            |                    |
| <b>LN_ LEEFTIJD</b>       | 0,320<br>**     | 1                   |                        |                  |                      |                    |                       |                 |                    |                   |                  |                    |                      |            |                    |
| <b>LN_ WERKNEMERS</b>     | 0,266<br>**     | -0,030              | 1                      |                  |                      |                    |                       |                 |                    |                   |                  |                    |                      |            |                    |
| <b>DUM_ BOUW</b>          | 0,221<br>**     | 0,151               | -0,068                 | 1                |                      |                    |                       |                 |                    |                   |                  |                    |                      |            |                    |
| <b>DUM_ DIENSTEN</b>      | -0,167<br>*     | 0,055               | -0,052                 | -0,289<br>**     | 1                    |                    |                       |                 |                    |                   |                  |                    |                      |            |                    |
| <b>DUM_ HANDEL</b>        | -0,047          | -0,145              | -0,099                 | -0,275<br>**     | -0,406<br>**         | 1                  |                       |                 |                    |                   |                  |                    |                      |            |                    |
| <b>DUM_ PROD_ IND</b>     | 0,036           | -0,036              | 0,213<br>**            | -0,261<br>**     | -0,386<br>**         | -0,367<br>**       | 1                     |                 |                    |                   |                  |                    |                      |            |                    |
| <b>LOSLATEN</b>           | -0,354<br>**    | -0,092              | -0,016                 | 0,062            | -0,054               | 0,025              | -0,021                | 1               |                    |                   |                  |                    |                      |            |                    |
| <b>BESPR_ ACC</b>         | 0,694<br>**     | 0,262<br>**         | 0,163<br>*             | 0,160            | -0,047               | -0,055             | -0,029                | -0,320<br>**    | 1                  |                   |                  |                    |                      |            |                    |
| <b>BESPR_ ADV</b>         | 0,655<br>**     | 0,161               | 0,262<br>**            | 0,035            | -0,093               | 0,040              | 0,027                 | -0,344<br>**    | 0,705<br>**        | 1                 |                  |                    |                      |            |                    |
| <b>BESPR_ AH</b>          | 0,700<br>**     | 0,251<br>**         | 0,183<br>*             | 0,079            | -0,057               | -0,003             | -0,010                | -0,286<br>**    | 0,705<br>**        | 0,640<br>**       | 1                |                    |                      |            |                    |
| <b>BESPR_ NTAH</b>        | 0,548<br>**     | 0,173<br>*          | 0,171<br>*             | 0,186<br>*       | -0,143               | 0,012              | -0,019                | -0,232<br>**    | 0,564<br>**        | 0,582<br>**       | 0,582<br>**      | 1                  |                      |            |                    |
| <b>MEERDERHEID</b>        | -0,012          | -0,064              | -0,115                 | -0,002           | 0,008                | 0,062              | -0,070                | 0,008           | 0,056              | 0,009             | 0,043            | 0,046              | 1                    |            |                    |
| <b>RVB</b>                | 0,093           | -0,030              | 0,225<br>**            | -0,219<br>**     | -0,111               | 0,107              | 0,192<br>*            | -0,076          | 0,083              | 0,147             | 0,109            | 0,008              | -0,126               | 1          |                    |
| <b>RVB_EFF (*)</b>        | 0,344<br>**     | 0,104               | 0,069                  | 0,044            | -0,079               | -0,097             | 0,143                 | -0,160          | 0,224<br>*         | 0,274<br>**       | 0,125            | 0,174              | 0,057                | 0,135      | 1                  |

(Correlatie significant op \*5% of \*\*1% significantieniveau; N = 147; (\*) N = 91)

# 4 Resultaten

## 4.1 Regressiemodellen

In deze masterproef wordt er door middel van regressiemodellen nagegaan welke invloed de onafhankelijke variabelen hebben op de afhankelijke variabele 'het plannen van de bedrijfsoverdracht'. Meer bepaald wordt er gebruik gemaakt van het Ordinary Least Square model (OLS), of de methode van de kleinste kwadranten, om de mogelijke relaties tussen de variabelen te kunnen aantonen. Omdat er gewerkt wordt met onafhankelijke variabelen, spreekt men van het meervoudige OLS-model (Stock & Watson, 2012). Aangezien bovendien de tweede tot en met de vijfde hypothese een modererend effect willen toetsen, gebeurt er vanaf het derde regressiemodel een moderatoranalyse.

De tabel die hieronder volgt (tabel 4) geeft een samenvatting van de gebruikte regressiemodellen.  $R^2$  is een determinatiecoëfficiënt die weergeeft welke fractie van de variantie van 'het plannen van de bedrijfsoverdracht' kan worden uitgelegd door de onafhankelijke variabelen. Deze coëfficiënt geeft dus een indicatie over de mate waarin een regressiemodel met voorspelde waarden overeenstemt met de werkelijke data. Wanneer er een extra variabele aan het model wordt toegevoegd stijgt deze  $R^2$ . Dit wil echter niet altijd zeggen dat de overeenstemming tussen de voorspelde waarden en de werkelijke waarden groter wordt. De aangepaste  $R^2$  gaat dit stijgende effect op  $R^2$  corrigeren. Wanneer de  $R^2$  gelijk is aan 0, kunnen de onafhankelijke variabelen de waarde van 'het plannen van de bedrijfsoverdracht' niet verklaren. Dit is wel het geval wanneer  $R^2$  gelijk is aan 1, dan komen de voorspelde waarde overeen met de werkelijke waarden (Stock & Watson, 2012).

De tabel geeft ook het significantieniveau per model aan. Wanneer het significantieniveau hoger is dan 10%, dan heeft het betreffende model helemaal geen significante betekenis. De significantiewaarden in de tabel zijn echter allemaal onder de 10% (Stock & Watson, 2012). Dit wil zeggen dat elk regressiemodel een significante betekenis heeft en meer bepaald op een significantieniveau van 1%.

**Tabel 4: Samenvatting regressiemodellen**

| Model     | R     | $R^2$ | Aangepaste $R^2$ | Standaard fout | F-waarde | Significantie |
|-----------|-------|-------|------------------|----------------|----------|---------------|
| <b>1</b>  | 0,481 | 0,232 | 0,204            | 1,191          | 8,450    | 0,000         |
| <b>2</b>  | 0,587 | 0,345 | 0,317            | 1,104          | 12,196   | 0,000         |
| <b>3a</b> | 0,761 | 0,580 | 0,555            | 0,890          | 23,635   | 0,000         |
| <b>3b</b> | 0,742 | 0,550 | 0,524            | 0,921          | 20,924   | 0,000         |
| <b>4a</b> | 0,778 | 0,606 | 0,583            | 0,862          | 26,321   | 0,000         |
| <b>4b</b> | 0,683 | 0,467 | 0,436            | 1,003          | 14,990   | 0,000         |
| <b>5a</b> | 0,589 | 0,347 | 0,309            | 1,110          | 9,099    | 0,000         |
| <b>5b</b> | 0,637 | 0,406 | 0,348            | 1,052          | 7,005    | 0,000         |
| <b>6</b>  | 0,590 | 0,348 | 0,310            | 1,109          | 9,142    | 0,000         |

## 4.2 Resultaten

De onderstaande tabel (tabel 5) geeft de resultaten weer van de verschillende regressies. Aan de hand van negen modellen wordt er nagegaan welke invloed de onafhankelijke variabelen kunnen hebben op de afhankelijke variabele 'het plannen van de bedrijfsoverdracht'.

Het eerste model bestaat enkel uit de controlevariabelen. Aangezien de variabelen voor de sectoren allemaal dummyvariabelen zijn, wordt er een van deze dummy's weggelaten om de *dummy variable trap* te vermijden. Dit wordt ook zo gedaan voor alle andere dummyvariabelen die voorkomen in de modellen. Voor de sectoren wordt de dummyvariabele voor de bouwsector (DUM\_BOUW) weggelaten. Dit eerste regressiemodel toont aan dat de leeftijd van de bedrijfsleider alsook het aantal werknemers een positief effect hebben op de mate waarin de bedrijfsleiders bezig zijn met het plannen van de bedrijfsoverdracht, op een significantieniveau van 1%. Dit wil zeggen dat hoe ouder de CEO is en hoe meer werknemers hij heeft (dus hoe groter zijn bedrijf is), hoe meer hij bezig is met het plannen van de opvolging. Ook andere studies vonden een link tussen de grootte van de onderneming en de mate van overdrachtsplanning. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat grotere bedrijven aantrekkelijker zijn voor potentiële opvolgers, omwille van het grote kapitaal waarover zij beschikken. Hierdoor hebben zij de mogelijkheid om de potentiële kandidaten op te leiden en hun ontwikkeling op te volgen. Daarnaast beschikken grotere bedrijven over meer mogelijkheden om te investeren in externe adviseurs. Die adviseurs kunnen er op hun beurt dan weer voor zorgen dat de overdrachtsplanning wordt aangevangen (Sharma et al., 2003b). De sectoren zijn eveneens significant. De dienstensector is negatief significant op 1%, de groot- en kleinhandel en de productie/industrie negatief significant op 10%. Voor de dienstensector wil dit zeggen dat de CEO minder bezig is met het plannen van de opvolging, wanneer zijn bedrijf actief is in dienstensector ten opzichte van bedrijven die actief zijn in de bouwsector. Dezelfde redenering kan worden toegepast op bedrijven die actief zijn in de groot- en kleinhandel en de productiesector/industrie.

Dit eerste model werd ook op een alternatieve wijze getoetst (zie tabel 6). Hierin werden de sectoren vervangen door een dummyvariabele (PRODUCTIE). Wanneer deze variabele dus positief (negatief) significant zou zijn, dan zou de CEO meer (minder) bezig zijn met het plannen van de opvolging indien zijn bedrijf actief is in de productiesector/industrie dan wanneer zijn bedrijf actief zou zijn in de bouw-, dienstensector of de groot- en kleinhandel. Deze variabele blijkt echter niet significant te zijn. De leeftijd en het aantal werknemers zijn wel positief significant op 1%. Dus ook in dit model geldt dat hoe ouder de CEO is en hoe meer werknemers hij heeft, hoe meer hij zal bezig zijn met de opvolgingsplanning.

Het tweede model (tabel 5) toetst de eerste hypothese, namelijk: 'Er is een negatief verband tussen de moeite om los te laten en het plannen van de bedrijfsoverdracht'. Hierbij kan besloten worden dat de moeite om het bedrijf los te laten (LOSLATEN) een negatief effect heeft op het plannen van de bedrijfsoverdracht (PLANNING) en dit op een significantieniveau van 1%. De eerste hypothese kan met andere woorden bevestigd worden. Hoe moeilijker de bedrijfsleider het dus heeft met het loslaten van zijn bedrijf, hoe minder hij bezig zal zijn met de overdrachtsplanning van zijn

leiderschap. Daarnaast zijn ook in dit model de controlevariabelen significant. De betekenis hiervan is dan ook dezelfde als uitgelegd in model 1.

Ook voor model 2 werd er een alternatieve regressie uitgevoerd waarbij de sectoren vervangen werden door de dummyvariabele (PRODUCTIE). De resultaten van deze regressie zijn terug te vinden in tabel 6. Naast het feit dat (PRODUCTIE) niet significant is, komen de resultaten echter overeen met de eerst uitgevoerde regressie van model 2 (weergegeven in tabel 5). De redenering van de eerst uitgevoerde regressie op model 2 is dan ook op deze regressie van toepassing. De hypothese blijft bevestigd.

De tweede hypothese is de volgende: 'Het negatieve effect van een CEO die moeite heeft met het loslaten van het bedrijf op de overdrachtsplanning wordt gereduceerd indien de CEO de overdrachtsproblematiek bespreekt met adviseurs'. Deze hypothese wordt getest aan de hand van twee modellen (model 3a en 3b). Beide modellen toetsen het modererend effect van de onafhankelijke variabelen 'bespreking met accountant/boekhouder' (model 3a) en 'bespreking met adviseurs inzake bedrijfsoverdracht' (model 3b) op de relatie tussen de moeite om het bedrijf los te laten (LOSLATEN) en het plannen van de bedrijfsoverdracht (PLANNING). Model 3a (in tabel 5) toont aan dat de variabele 'de overdrachtsplanning werd besproken met de accountant/boekhouder' (BESPR\_ACC) positief significant is op 1%. Indien de overdrachtsplanning en de problemen die ermee gepaard gaan besproken worden met de accountant of boekhouder, dan zal de CEO meer bezig zijn met het plannen van de overdracht ten opzichte van wanneer hij dit niet of slechts zeer beperkt met deze adviseur besprak. Ook de relatie tussen de moeite om het bedrijf los te laten (LOSLATEN) en de mate van het plannen van de overdracht (PLANNING) is in dit model negatief significant (op 5%). De interactievariabele (LOSLATENxBESPR\_ACC) is hier echter niet significant, waardoor het modererend effect van deze variabele (het reduceren van het negatieve effect) op de relatie tussen de moeite met loslaten en het plannen van de overdracht niet bewezen kan worden. De tweede hypothese kan bijgevolg aan de hand van model 3a niet aanvaard worden.

Om deze hypothese mogelijk toch te kunnen bevestigen, werden er ook voor model 3a nog enkele alternatieve regressies uitgevoerd. Er werd een regressie uitgevoerd waarbij de sectoren als controlevariabelen werden vervangen door de dummyvariabele (PRODUCTIE). Deze regressie werd opgenomen in tabel 6. De resultaten van deze regressie komen overeen met de eerst uitgevoerde regressie van model 3a in tabel 5, enkel (PRODUCTIE) is hier niet significant. Aan de hand van deze alternatieve regressie kan dus hetzelfde geconcludeerd worden als aan de hand van de regressie opgenomen in tabel 5. Hypothese 2 kan dus met andere woorden nog steeds niet aanvaard worden. Daarnaast werd er een regressie uitgevoerd waarbij de variabele (BESPR\_ACC) werd vervangen door 'het reeds ter sprake brengen van de overdrachtsplannen bij de boekhouder/accountant' (BESPR\_ACC\_WEL) en 'het gedetailleerd bespreken van de overdrachtsplannen met de boekhouder/accountant' (BESPR\_ACC\_DETAIL). Deze regressie met (BESPR\_ACC\_WEL) en (BESPR\_ACC\_DETAIL) werd uitgevoerd voor zowel alle sectoren als controlevariabelen, als voor enkel de controlevariabele (PRODUCTIE). Wanneer de variabelen (BESPR\_ACC\_WEL) en (BESPR\_ACC\_DETAIL) positief significant zouden zijn, dan zou dit willen zeggen dat de CEO meer bezig is met zijn overdrachtsplanning wanneer hij deze plannen respectievelijk reeds ter sprake



bracht of gedetailleerd besprak met zijn boekhouder/accountant dan wanneer hij dit niet met deze adviseur besprak. In deze alternatieve regressies is de hoofdrelatie tussen de moeite om los te laten (LOSLATEN) en het plannen van de overdracht (PLANNING) echter niet significant, evenals (BESPR\_ACC\_WEL) en de interactievariabelen van beide variabelen (LOSLATENxBESPR\_ACC\_WEL) en (LOSLATENxBESPR\_ACC\_DETAIL). Deze alternatieve regressies werden dan ook niet opgenomen in tabel 6 of 7. Hypothese 2 kan door middel van de alternatieve regressies dus nog steeds niet aanvaard worden.

In model 3b (tabel 5) is de variabele 'de overdrachtsplanning werd besproken met adviseurs inzake bedrijfsoverdracht' (BESPR\_ADV) positief significant op 1%. Indien de overdrachtsplanning dus besproken wordt met adviseurs inzake bedrijfsoverdrachten, zal de CEO meer bezig zijn met het plannen van de overdracht in vergelijking met wanneer hij dit niet of slechts zeer beperkt met deze specifieke adviseurs bespreekt. Daarnaast is de relatie tussen de moeite om het bedrijf los te laten (LOSLATEN) op het plannen van de bedrijfsoverdracht (PLANNING) ook significant (negatief op 5%), evenals alle controlevariabelen. De interactievariabele (LOSLATENxBESPR\_ADV) is in dit model echter niet significant. Hierdoor kan het modererend effect van 'het bespreken van de overdracht met adviseurs inzake bedrijfsoverdrachten' op de hoofdrelatie niet aangetoond worden. Net als bij model 3a kan dit regressiemodel de tweede hypothese dus ook niet bevestigen.

Teneinde de tweede hypothese alsnog te kunnen bevestigen, werden er ook voor dit model alternatieve metingen uitgevoerd. Net zoals voor model 3a werd er voor model 3b een regressie uitgevoerd waarbij de sectoren vervangen werden door de controlevariabele (PRODUCTIE). Deze regressie werd opgenomen in tabel 6 en weerspiegelt dezelfde resultaten als de regressie van model 3b in tabel 5, enkel (PRODUCTIE) is niet significant. Er kan dus hetzelfde besloten worden: de tweede hypothese kan niet bevestigd worden. Daarnaast werden er nog twee alternatieve regressies uitgevoerd waarbij de variabele (BESPR\_ADV) vervangen werd door (BESPR\_ADV\_WEL) en (BESPR\_ADV\_DETAIL) en hun respectievelijke interactievariabelen. De regressie met deze variabelen werd zowel uitgevoerd voor (PRODUCTIE) als controlevariabele, als voor het gebruik van alle sectoren als controlevariabelen. Enkel deze tweede alternatieve regressie (met alle sectoren als controlevariabelen) werd opgenomen in tabel 7 aangezien enkel bij dit alternatief de hoofdrelatie significant bleef (negatief op 5%). Ook de variabele (BESPR\_ADV\_DETAIL) is significant in dit alternatief (positief op 1%). De CEO zal dus meer bezig zijn met het plannen van zijn overdracht wanneer hij deze plannen gedetailleerd besprak met adviseurs die gespecialiseerd zijn op dit gebied, dan wanneer hij dit niet met deze adviseurs besprak. De interactievariabele (LOSLATENxBESPR\_ADV\_DETAIL) is echter niet significant, waardoor de hypothese 'het negatieve effect van een CEO die moeite heeft met het loslaten van het bedrijf op de overdrachtsplanning wordt gereduceerd indien de CEO de overdrachtsproblematiek bespreekt met adviseurs' nog steeds niet bevestigd kan worden.

Regressiemodellen 4a en 4b proberen de derde hypothese te toetsen. Deze luidt als volgt: 'Het negatieve effect van een CEO die moeite heeft met het loslaten van het bedrijf op de overdrachtsplanning wordt gereduceerd indien de CEO de overdrachtsproblematiek bespreekt met familieleden'. Ook hier wordt een onderscheid gemaakt tussen het bespreken met familieleden die

ook aandeelhouder zijn (model 4a) en familieleden die geen aandeelhouder zijn (model 4b). In model 4a (tabel 5) blijken zowel de variabele (BESPR\_AH) als de hoofdrelatie respectievelijk positief en negatief significant te zijn op een significantieniveau van respectievelijk 1% en 5%. Wanneer de bedrijfsleider de overdrachtsplanning dus bespreekt met familieleden die ook aandeelhouder zijn van het bedrijf, dan zal hij meer bezig zijn met het plannen ervan in vergelijking met wanneer hij dit niet of slechts zeer beperkt met deze familieleden besprak. Ook de controlevariabelen zijn significant. De interactievariabele (LOSLATENxBESPR\_AH) blijkt in dit model echter niet significant te zijn. De derde hypothese kan hierdoor dus niet bevestigd worden.

Ook voor dit model werden er alternatieve regressies uitgevoerd. Allereerst werden de sectoren als controlevariabelen vervangen door (PRODUCTIE) als controlevariabele. De uitkomst van deze regressie is opvallend: zowel de hoofdrelatie van de moeite om het bedrijf los te laten (LOSLATEN) op het plannen van de overdracht (PLANNING), als het bespreken van de overdracht met familieleden die ook aandeelhouder zijn (BESPR\_AH) en de interactieterm van deze variabele (LOSLATENxBESPR\_AH) bleken significant te zijn (zie tabel 6). De interactieterm blijkt echter negatief significant te zijn (op 5%). Het negatieve effect van de moeite om het bedrijf los te laten op het plannen van de overdracht zal met andere woorden niet gereduceerd worden wanneer dit besproken wordt met familieleden die ook aandeelhouder zijn, dit effect zal echter nog sterker worden. Hierdoor kan de derde hypothese dus niet aanvaard worden, maar dient deze verworpen te worden aan de hand van model 4a. Daarnaast werden er nog twee alternatieve regressies uitgevoerd waarbij de variabele (BESPR\_AH) vervangen werd door de variabelen (BESPR\_AH\_DETAIL) en (BESPR\_AH\_WEL), voor zowel het gebruik van alle sectoren als controlevariabelen als voor het gebruik van (PRODUCTIE) als controlevariabele. In beide regressie bleek de hoofdrelatie echter niet significant, waardoor de derde hypothese dan ook niet aanvaard kon worden. Deze regressies werden bijgevolg niet opgenomen in tabel 6 of 7, aangezien dit geen meerwaarde biedt.

In model 4b (tabel 5) is de variabele 'bespreken met familieleden die geen aandeelhouder zijn' (BESPR\_NTAH) positief significant op een significantieniveau van 5%. Wanneer de bedrijfsleider de overdrachtsplanning dus bespreekt met familieleden die geen aandeelhouder zijn van het familiebedrijf, dan zal hij meer bezig zijn met het plannen ervan in vergelijking met de situatie waarin hij dit niet of slechts zeer beperkt met deze familieleden bespreekt. Daarnaast blijkt ook de relatie tussen de moeite om het bedrijf los te laten en het plannen van de overdracht negatief significant te zijn op 1%. Maar aangezien de interactievariabele in dit model (LOSLATENxBESPR\_NTAH) niet significant is, kan er over het modererend effect op deze relatie niets gezegd worden. De derde hypothese kan dus ook via dit model niet bevestigd worden.

Er werden bovendien alternatieve regressies uitgevoerd voor dit model. In tabel 6 wordt de regressie weergegeven waarbij (PRODUCTIE) als controlevariabele werd gebruikt. Deze regressie geeft dezelfde resultaten weer als de regressie van model 4b in tabel 5, enkel de controlevariabele (PRODUCTIE) is niet significant. Er kan dus hetzelfde besloten worden: de derde hypothese kan niet aanvaard worden. In tabel 7 worden daarnaast nog twee alternatieve regressies weergegeven voor model 4b. In de eerste regressie (model 4b) werd er gebruik gemaakt van alle sectoren als controlevariabelen alsook van 'het gedetailleerd bespreken van de overdrachtsplanning met

familieleden die geen aandeelhouder zijn' (BESPR\_NTAH\_DETAIL) en 'de overdrachtsplanning kwam reeds ter sprake bij familieleden die geen aandeelhouder zijn' (BESPR\_NTAH\_WEL). Ook in dit model bleek de hoofdrelatie negatief significant te zijn. Daarnaast is variabele (BESPR\_NTAH\_DETAIL) positief significant op 1%. Dit wil zeggen dat de bedrijfsleider meer bezig zal zijn met het plannen van de overdracht wanneer hij dit gedetailleerd besprak met familieleden die geen aandeelhouder zijn in het familiebedrijf, dan wanneer hij dit niet met hen besprak. De interactievariabele (LOSLATENxBESPR\_NTAH\_DETAIL) is echter niet significant waardoor de hypothese 'het negatieve effect van een CEO die moeite heeft met het loslaten van het bedrijf op de overdrachtsplanning wordt gereduceerd indien de CEO de overdrachtsproblematiek bespreekt met familieleden' niet aanvaard kan worden. In tabel 7 wordt bovendien nog een regressie voor dit model weergegeven (model 4b'). Dit model is gelijkaardig aan het zonet besproken model in tabel 7, enkel (PRODUCTIE) werd vervangen door alle sectoren. Deze regressie resulteert in gelijkaardige resultaten als model 4b besproken in tabel 7. Hypothese 3 kan dus nog steeds niet bevestigd worden.

De vierde hypothese 'Het negatieve effect van een CEO die moeite heeft met het loslaten van het bedrijf op de overdrachtsplanning wordt gereduceerd indien er een effectieve raad van bestuur aanwezig is' wordt getest aan de hand van model 5a en 5b (tabel 5). Model 5a toetst de aanwezigheid van een raad van bestuur (RVB) en het effect van deze aanwezigheid (LOSLATENxRVB) op de hoofdrelatie, terwijl model 5b dit doet voor de effectiviteit van deze raad van bestuur (RVB\_EFF) en (LOSLATENxRVB\_EFF). Voor model 5a blijkt enkel de hoofdrelatie tussen de moeite om het bedrijf los te laten (LOSLATEN) en de mate van het plannen van de overdracht (PLANNING) significant te zijn (negatief op 5%), evenals de leeftijd van de CEO (LN\_LEEFTIJD) en het aantal werknemers (LN\_WERKNEMERS). De interactievariabele is niet significant. De loutere aanwezigheid van een raad van bestuur kan het negatieve effect van een CEO die moeite heeft met het loslaten van het bedrijf op de overdrachtsplanning dus niet reduceren. In tabel 6 werd een alternatieve regressie (met PRODUCTIE in plaats van alle sectoren als controlevariabelen) opgenomen waaruit hetzelfde geconcludeerd kan worden aan de hand van de bekomen resultaten.

Voor model 5b (tabel 5) blijkt dat enkel de leeftijd van de CEO (LN\_LEEFTIJD) als het aantal werknemers (LN\_WERKNEMERS) significant zijn. De andere variabelen zijn niet significant, waardoor de vierde hypothese 'het negatieve effect van een CEO die moeite heeft met het loslaten van het bedrijf op de overdrachtsplanning wordt gereduceerd indien er een effectieve raad van bestuur aanwezig is' niet aanvaard kan worden. Er werd een alternatieve regressie uitgevoerd, door de sectorvariabelen te vervangen door (PRODUCTIE). Deze regressie bracht gelijkaardige resultaten aan het licht. De hoofdrelatie bleef niet significant. Daardoor werd deze regressie niet opgenomen in een van de tabellen. Voor de volgende alternatieve regressies werd de dummyvariabele (DUM\_RVB\_EFF) gebruikt, samen met zijn interactievariabele (LOSLATENxDUM\_RVB\_EFF). In tabel 6 werd de regressie opgenomen waarbij (PRODUCTIE) als sectorcontrolevariabele werd gebruikt. In tabel 7 werd de regressie uitgevoerd met alle sectoren als sectorcontrolevariabelen. Voor beide regressies worden gelijkaardige resultaten bekomen: de hoofdrelatie is negatief significant op een significantieniveau van 1%. De leeftijd van de CEO (LN\_LEEFTIJD) evenals het aantal werknemers (LN\_WERKNEMERS) zijn ook significant. Maar aangezien geen enkele andere variabele in dit model significant is, kan de vierde hypothese dan ook nog steeds niet aanvaard worden.

De laatste hypothese wordt getoetst aan de hand van het zesde model. Deze hypothese is de volgende: 'Het negatieve effect van een CEO die moeite heeft met het loslaten van het bedrijf op de overdrachtsplanning wordt nog sterker negatief indien de CEO veel macht heeft'. In tabel 5 wordt dit model (model 6) getoetst door gebruik te maken van de variabele (MEERDERHEID) en bijhorende interactievariabele (LOSLATENxMEERDERHEID). Uit de resultaten van deze regressie blijkt dat de hoofdrelatie negatief significant is op een significantieniveau van 5%. Ook de controlevariabelen zijn allemaal significant. (MEERDERHEID) en (LOSLATENxMEERDERHEID) zijn echter niet significant, waardoor de vijfde hypothese aan de hand van dit model niet bevestigd kan worden. Er werd een alternatieve regressie uitgevoerd waarbij alle variabelen gelijk bleven, maar als sectorvariabele werd (PRODUCTIE) genomen. De resultaten van deze regressie zijn echter gelijkaardig aan de net beschreven regressie. Daarom werd dit alternatief niet opgenomen in een van de tabellen.

In tabel 6 werd er voor model 6 wel een alternatief opgenomen. In deze alternatieve regressie werd (ALLES) als onafhankelijke variabele gebruikt, samen met de interactieterm (LOSLATENxALLES). Er werd dus getoetst of het hebben van 100% van de aandelen een effect zou kunnen hebben op de hoofdrelatie. Als sectorcontrolevariabele werd (PRODUCTIE) opgenomen in de regressie. Ook hier zijn de resultaten gelijkaardig aan de net beschreven regressies. Enkel de hoofdrelatie, de leeftijd van de CEO en het aantal werknemers zijn significant, de rest van de variabelen niet. Hierdoor kan de vijfde hypothese dus nog steeds niet bevestigd worden. Dezelfde regressie werd daarop nogmaals uitgevoerd, maar deze keer met alle sectorcontrolevariabelen. De resultaten van deze regressie, opgenomen in tabel 7, bleven gelijkaardig. Bijgevolg kan de hypothese nog steeds niet bevestigd worden. In tabel 7 werd er nog een alternatief opgenomen. De onafhankelijke variabelen om de macht van de CEO te bepalen werd op een derde wijze gemeten. Ditmaal werd het aantal aandelen van de CEO opgedeeld in de categorieën waarin ze bevroegd werden. Zo worden er zes categorieën verkregen, samen met hun interactievariabelen. Om de *dummy variable trap* te vermijden worden er echter een van deze dummy's en bijbehorende interactievariabele uit de regressie geweerd. Zowel voor de controlevariabele (PRODUCTIE) als voor het gebruik van alle sectoren als controlevariabelen worden er regressie uitgevoerd. Bij het gebruik van alle sectoren blijkt de hoofdrelatie niet meer significant te zijn, evenals de aandelencategorieën. Deze regressie wordt dan ook niet opgenomen in de tabel. De regressie waarbij (PRODUCTIE) werd gebruikt werd wel opgenomen als model 6' in tabel 7. Bij deze regressie is de hoofdrelatie negatief significant (op 5%). Ook de categorieën van de aandelen blijken allen negatief significant te zijn (op verschillende significantieniveaus). Dit wil zeggen dat indien de CEO een bepaald aandelenpercentage bezit in het bedrijf, hij in mindere mate zal bezig zijn met het plannen van zijn overdracht, ten opzichte van wanneer hij geen aandelen in het bedrijf zou bezitten (de dummy die werd weggelaten is deze van 0% aandelen). Deze redenering is geldig voor elke categorie. Geen enkele van de interactievariabelen zijn echter significant. Er kan met andere woorden niets gezegd worden over hun invloed op de hoofdrelatie van de moeite om het bedrijf los te laten op het plannen van de overdracht. De laatste hypothese 'het negatieve effect van een CEO die moeite heeft met het loslaten van het bedrijf op de overdrachtsplanning wordt nog sterker negatief indien de CEO veel macht heeft' kan bijgevolg niet aanvaard worden.

**Tabel 5: Resultaten regressies**

|  | Model                    |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                         |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
|  | 1                        | 2                        | 3a                       | 3b                       | 4a                       | 4b                       | 5a                       | 5b                      | 6                        |
| <b>PLANNING</b>                        | -21,054<br>(5,503)       | -17,152<br>(5,162)       | -9,508<br>(4,270)        | -12,382<br>(4,354)       | -8,625<br>(4,138)        | -13,748<br>(4,731)       | -17,293<br>(5,207)       | -22,898<br>(6,071)      | -17,664<br>5,225         |
| <b>LOSLATEN</b>                        |                          | -0,197<br>(0,040)<br>*** | -0,094<br>(0,039)<br>**  | -0,100<br>(0,040)<br>**  | -0,092<br>(0,036)<br>**  | -0,143<br>(0,040)<br>*** | -0,170<br>(0,074)<br>**  | -0,108<br>(0,148)       | -0,167<br>(0,071)<br>**  |
| <b>BESPR_ACC</b>                       |                          |                          | 1,830<br>(0,491)<br>***  |                          |                          |                          |                          |                         |                          |
| <b>LOSLATENx<br/>BESPR_ACC</b>         |                          |                          | -0,035<br>(0,088)        |                          |                          |                          |                          |                         |                          |
| <b>BESPR_ADV</b>                       |                          |                          |                          | 1,581<br>(0,527)<br>***  |                          |                          |                          |                         |                          |
| <b>LOSLATENx<br/>BESPR_ADV</b>         |                          |                          |                          | 0,014<br>(0,099)         |                          |                          |                          |                         |                          |
| <b>BESPR_AH</b>                        |                          |                          |                          |                          | 2,402<br>(0,521)<br>***  |                          |                          |                         |                          |
| <b>LOSLATENx<br/>BESPR_AH</b>          |                          |                          |                          |                          | -0,120<br>(0,096)        |                          |                          |                         |                          |
| <b>BESPR_<br/>NTAH</b>                 |                          |                          |                          |                          |                          | 1,736<br>(0,690)<br>**   |                          |                         |                          |
| <b>LOSLATENx<br/>BESPR_<br/>NTAH</b>   |                          |                          |                          |                          |                          | -0,033<br>(0,131)        |                          |                         |                          |
| <b>RVB</b>                             |                          |                          |                          |                          |                          |                          | 0,351<br>(0,600)         |                         |                          |
| <b>LOSLATENx<br/>RVB</b>               |                          |                          |                          |                          |                          |                          | -0,037<br>(0,088)        |                         |                          |
| <b>RVB_EFF</b>                         |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          | 0,206<br>(0,144)        |                          |
| <b>LOSLATENx<br/>RVB_EFF</b>           |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          | -0,012<br>(0,022)       |                          |
| <b>MEERDER-<br/>HEID</b>               |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                         | 0,396<br>(0,580)         |
| <b>LOSLATENx<br/>MEERDER-<br/>HEID</b> |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                         | -0,045<br>(0,090)        |
| <b>LN_<br/>LEEFTIJD</b>                | 5,635<br>(1,333)<br>***  | 4,996<br>(1,242)<br>***  | 2,867<br>(1,032)<br>***  | 3,671<br>(1,050)<br>***  | 2,686<br>(1,001)<br>***  | 4,029<br>(1,142)<br>***  | 4,977<br>(1,250)<br>***  | 6,049<br>(1,485)<br>*** | 5,060<br>(1,251)<br>***  |
| <b>LN_WERK-<br/>NEMERS</b>             | 0,288<br>(0,077)<br>***  | 0,284<br>(0,071)<br>***  | 0,185<br>(0,059)<br>***  | 0,142<br>(0,062)<br>**   | 0,180<br>(0,057)<br>***  | 0,212<br>(0,066)<br>***  | 0,275<br>(0,073)<br>***  | 0,212<br>(0,083)<br>**  | 0,296<br>(0,073)<br>***  |
| <b>DUM_<br/>DIENSTEN</b>               | -0,894<br>(0,305)<br>*** | -1,018<br>(0,284)<br>*** | -0,676<br>(0,237)<br>*** | -0,843<br>(0,247)<br>*** | -0,750<br>(0,229)<br>*** | -0,669<br>(0,269)<br>**  | -1,032<br>(0,287)<br>*** | -0,398<br>(0,370)       | -1,057<br>(0,296)<br>*** |
| <b>DUM_<br/>HANDEL</b>                 | -0,519<br>(0,311)<br>*   | -0,592<br>(0,289)<br>**  | -0,326<br>(0,237)        | -0,623<br>(0,245)<br>**  | -0,495<br>(0,229)<br>**  | -0,412<br>(0,266)        | -0,630<br>(0,299)<br>**  | -0,063<br>(0,359)       | -0,635<br>(0,301)<br>**  |
| <b>DUM_<br/>PROD_IND</b>               | -0,607<br>(0,317)<br>*   | -0,703<br>(0,295)<br>**  | -0,358<br>(0,241)        | -0,590<br>(0,248)<br>**  | -0,511<br>(0,231)<br>**  | -0,431<br>(0,272)        | -0,741<br>(0,305)<br>**  | -0,385<br>(0,369)       | -0,738<br>(0,307)<br>**  |
|  | N = 147                  | N = 147                  | N = 147                  | N = 147                  | N = 147                  | N = 147                  | N = 147                  | N = 91                  | N = 147                  |

(Standaardafwijking tussen haakjes; significante correlaties worden aangegeven op een significantieniveau van respectievelijk \*\*\*1%, \*\*5% of \*10%)

**Tabel 6: Resultaten alternatieve regressies (deel 1)**

|  | Model                   |                          |                         |                         |                         |                          |                         |                          |                          |
|--|-------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  | 1                       | 2                        | 3a                      | 3b                      | 4a                      | 4b                       | 5a                      | 5b                       | 6                        |
| <b>PLANNING</b>                        | -22,813<br>(5,493)      | -19,399<br>(5,222)       | -10,429<br>(4,280)      | -14,627<br>(4,386)      | -10,213<br>(4,164)      | -14,876<br>(4,695)       | -19,671<br>(5,278)      | -24,427<br>(6,055)       | -18,936<br>5,385         |
| <b>LOSLATEN</b>                        |                         | -0,184<br>(0,042)<br>*** | -0,070<br>(0,039)<br>*  | -0,071<br>(0,040)<br>*  | -0,069<br>(0,036)<br>*  | -0,124<br>(0,040)<br>*** | -0,150<br>(0,077)<br>*  | -0,185<br>(0,061)<br>*** | -0,194<br>(0,049)<br>*** |
| <b>BESPR_ACC</b>                       |                         |                          | 2,189<br>(0,486)<br>*** |                         |                         |                          |                         |                          |                          |
| <b>LOSLATENx<br/>BESPR_ACC</b>         |                         |                          | -0,088<br>(0,088)       |                         |                         |                          |                         |                          |                          |
| <b>BESPR_ADV</b>                       |                         |                          |                         | 2,087<br>(0,522)<br>*** |                         |                          |                         |                          |                          |
| <b>LOSLATENx<br/>BESPR_ADV</b>         |                         |                          |                         | -0,078<br>(0,099)       |                         |                          |                         |                          |                          |
| <b>BESPR_AH</b>                        |                         |                          |                         |                         | 2,834<br>(0,520)<br>*** |                          |                         |                          |                          |
| <b>LOSLATENx<br/>BESPR_AH</b>          |                         |                          |                         |                         | -0,194<br>(0,096)<br>** |                          |                         |                          |                          |
| <b>BESPR_<br/>NTAH</b>                 |                         |                          |                         |                         |                         | 2,180<br>(0,676)<br>***  |                         |                          |                          |
| <b>LOSLATENx<br/>BESPR_<br/>NTAH</b>   |                         |                          |                         |                         |                         | -0,093<br>(0,131)        |                         |                          |                          |
| <b>RVB</b>                             |                         |                          |                         |                         |                         |                          | 0,336<br>(0,617)        |                          |                          |
| <b>LOSLATENx<br/>RVB</b>               |                         |                          |                         |                         |                         |                          | -0,048<br>(0,092)       |                          |                          |
| <b>DUM_RVB<br/>_EFF</b>                |                         |                          |                         |                         |                         |                          |                         | 0,815<br>(0,670)         |                          |
| <b>LOSLATENx<br/>DUM_RVB<br/>_EFF)</b> |                         |                          |                         |                         |                         |                          |                         | -0,007<br>(0,108)        |                          |
| <b>ALLES</b>                           |                         |                          |                         |                         |                         |                          |                         |                          | -0,268<br>(0,622)        |
| <b>LOSLATENx<br/>ALLES</b>             |                         |                          |                         |                         |                         |                          |                         |                          | 0,038<br>(0,100)         |
| <b>LN_<br/>LEEFTIJD</b>                | 5,933<br>(1,339)<br>*** | 5,375<br>(1,266)<br>***  | 2,959<br>(1,042)<br>*** | 4,033<br>(1,066)<br>*** | 2,919<br>(1,014)<br>*** | 4,174<br>(1,141)<br>***  | 5,384<br>(1,274)<br>*** | 6,649<br>(1,488)<br>***  | 5,281<br>(1,297)<br>***  |
| <b>LN_WERK-<br/>NEMERS</b>             | 0,283<br>(0,079)<br>*** | 0,278<br>(0,074)<br>***  | 0,177<br>(0,060)<br>*** | 0,140<br>(0,065)<br>**  | 0,179<br>(0,059)<br>*** | 0,204<br>(0,067)<br>***  | 0,275<br>(0,076)<br>*** | 0,178<br>(0,082)<br>**   | 0,276<br>(0,075)<br>***  |
| <b>PRODUCTIE</b>                       | -0,049<br>(0,235)       | -0,066<br>(0,221)        | 0,035<br>(0,177)        | -0,021<br>(0,185)       | -0,042<br>(0,175)       | -0,007<br>(0,198)        | -0,073<br>(0,225)       | -0,132<br>(0,255)        | -0,064<br>(0,223)        |
|  | N = 147                 | N = 147                  | N = 147                 | N = 147                 | N = 147                 | N = 147                  | N = 147                 | N = 91                   | N = 147                  |

(Standaardafwijking tussen haakjes; significante correlaties worden aangegeven op een significantieniveau van respectievelijk \*\*\*1%, \*\*5% of \*10%)

**Tabel 7: Resultaten alternatieve regressies (deel 2)**

|  | Model                |                      |                      |                      |                      |                     |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|
|  | 3b                   | 4b                   | 4b'                  | 5b                   | 6                    | 6'                  |
| <b>PLANNING</b>                        | -13,213<br>(4,310)   | -14,304<br>(4,691)   | -15,285<br>(4,654)   | -23,898<br>(6,144)   | -16,570<br>(5,324)   | -13,213<br>(6,004)  |
| <b>LOSLATEN</b>                        | -0,101**<br>(0,045)  | -0,138***<br>(0,045) | -0,127***<br>(0,045) | -0,192***<br>(0,062) | -0,210***<br>(0,047) | -0,598**<br>(0,300) |
| <b>BESPR_ADV_WEL</b>                   | 0,498<br>(0,626)     |                      |                      |                      |                      |                     |
| <b>BESPR_ADV_DETAIL</b>                | 1,705***<br>(0,539)  |                      |                      |                      |                      |                     |
| <b>LOSLATENx<br/>BESPR_ADV_WEL</b>     | -0,001<br>(0,091)    |                      |                      |                      |                      |                     |
| <b>LOSLATENx<br/>BESPR_ADV_DETAIL</b>  | 0,024<br>(0,100)     |                      |                      |                      |                      |                     |
| <b>BESPR_NTAH_WEL</b>                  |                      | 0,435<br>(0,620)     | 0,228<br>(0,623)     |                      |                      |                     |
| <b>BESPR_NTAH_DETAIL</b>               |                      | 1,885***<br>(0,695)  | 2,277***<br>(0,686)  |                      |                      |                     |
| <b>LOSLATENx<br/>BESPR_NTAH_WEL</b>    |                      | 0,001<br>(0,096)     | 0,035<br>(0,097)     |                      |                      |                     |
| <b>LOSLATENx<br/>BESPR_NTAH_DETAIL</b> |                      | -0,040<br>(0,131)    | -0,090<br>(0,132)    |                      |                      |                     |
| <b>DUM_RVB_EFF</b>                     |                      |                      |                      | 0,748<br>(0,681)     |                      |                     |
| <b>LOSLATENx<br/>DUM_RVB_EFF</b>       |                      |                      |                      | -0,003<br>(0,109)    |                      |                     |
| <b>ALLES</b>                           |                      |                      |                      |                      | -0,290<br>(0,600)    |                     |
| <b>LOSLATENx<br/>ALLES</b>             |                      |                      |                      |                      | 0,049<br>(0,096)     |                     |
| <b>CEO_AAND2</b>                       |                      |                      |                      |                      |                      | -3,951*<br>(2,257)  |
| <b>CEO_AAND3</b>                       |                      |                      |                      |                      |                      | -6,723**<br>(3,257) |
| <b>CEO_AAND4</b>                       |                      |                      |                      |                      |                      | -3,699*<br>(2,195)  |
| <b>CEO_AAND5</b>                       |                      |                      |                      |                      |                      | -3,761*<br>(2,167)  |
| <b>CEO_AAND6</b>                       |                      |                      |                      |                      |                      | -4,107*<br>(2,192)  |
| <b>LOSLATENx<br/>CEO_AAND2</b>         |                      |                      |                      |                      |                      | 0,350<br>(0,336)    |
| <b>LOSLATENx<br/>CEO_AAND3</b>         |                      |                      |                      |                      |                      | 0,735<br>(0,483)    |
| <b>LOSLATENx<br/>CEO_AAND4</b>         |                      |                      |                      |                      |                      | 0,377<br>(0,313)    |
| <b>LOSLATENx<br/>CEO_AAND5</b>         |                      |                      |                      |                      |                      | 0,408<br>(0,307)    |
| <b>LOSLATENx<br/>CEO_AAND6</b>         |                      |                      |                      |                      |                      | 0,444<br>(0,313)    |
| <b>LN_LEEFTIJD</b>                     | 3,863***<br>(1,038)  | 4,125***<br>(1,132)  | 4,252***<br>(1,129)  | 6,567***<br>(1,501)  | 4,875***<br>(1,273)  |                     |
| <b>LN_WERKNEMERS</b>                   | 0,093<br>(0,065)     | 0,215***<br>(0,067)  | 0,202***<br>(0,068)  | 0,191**<br>(0,083)   | 0,280***<br>(0,072)  |                     |
| <b>DUM_DIENSTEN</b>                    | -0,840***<br>(0,244) | -0,660**<br>(0,270)  |                      | -0,340<br>(0,363)    | -1,022***<br>(0,286) |                     |
| <b>DUM_HANDEL</b>                      | -0,556**<br>(0,243)  | -0,385<br>(0,266)    |                      | -0,104<br>(0,353)    | -0,595**<br>0,294    |                     |
| <b>DUM_PROD_IND</b>                    | -0,560**<br>(0,246)  | -0,435<br>(0,271)    |                      | -0,309<br>(0,363)    | -0,700**<br>(0,297)  |                     |
| <b>PRODUCTIE</b>                       |                      |                      | -0,025<br>(0,196)    |                      |                      | -0,041<br>(0,223)   |
|  | N = 147              | N = 147              | N = 147              | N = 91               | N = 147              | N = 147             |

(Standaardafwijking tussen haakjes; significante correlaties worden aangegeven op een significantieniveau van respectievelijk \*\*\*1%, \*\*5% of \*10%)

## 5 Discussie en conclusies

Hoewel reeds aangetoond werd dat de kans op een succesvolle bedrijfsoverdracht toeneemt bij het goed en tijdig plannen ervan (Sharma et al., 2003b), blijkt dat nog heel wat familiebedrijven zeer lage overlevingskansen hebben net omdat ze niet (voldoende) bezig zijn met het plannen van de overdracht (Le Breton-Miller et al., 2004). Maar zoals eerder vermeld zijn de bedrijfsleiders in de gebruikte dataset wel al bezig met de overdrachtsplanning, echter nog niet volop. Dit wordt aangetoond door een gemiddelde score van 2,18 op 5 (zie tabel 2).

De eerste en tevens de hoofdhypothese luidde als volgt: 'Er is een negatief verband tussen de moeite om los te laten en het plannen van de bedrijfsoverdracht'. Na het analyseren van de regressiemodellen kan deze hypothese bevestigd worden. In model 2 (zie tabel 5) wordt namelijk aangetoond dat de moeite om het bedrijf los te laten een negatief effect heeft op de overdrachtsplanning (significantieniveau 1%). Hoe moeilijker de CEO het dus heeft met het loslaten van het familiebedrijf en de emoties die hij hierbij ervaart, hoe minder hij bezig zal zijn met het plannen van de overdracht.

De tweede hypothese 'Het negatieve effect van een CEO die moeite heeft met het loslaten van het bedrijf op de overdrachtsplanning wordt gereduceerd indien de CEO de overdrachtsproblematiek bespreekt met adviseurs' werd getoetst door middel van moderatoranalyses. Deze hypothese kan echter niet bevestigd worden. Enkel van de variabelen zijn wel significant. Voor model 3a blijkt immers dat het bespreken van de overdrachtsproblematiek met de accountant of boekhouder een positieve invloed heeft op het plannen van de overdracht (significantieniveau 1%). Een bedrijfsleider zal dus meer bezig zijn met het plannen van de overdracht wanneer hij dit besprak met zijn accountant of boekhouder dan wanneer hij dit niet of slechts zeer beperkt ter sprake bracht bij deze adviseur. Voor model 3b zijn de gelijkaardige variabelen significant en geldt dus dezelfde redenering, al gaat het hier om adviseurs inzake bedrijfsoverdrachten en niet om de accountant/boekhouder van het bedrijf. Een CEO zal dus meer bezig zijn met het plannen van de overdracht wanneer hij dit besprak met adviseurs inzake bedrijfsoverdrachten, dan wanneer hij dit slechts ter sprake bracht of helemaal niet besprak met deze specifieke adviseurs. De alternatieve regressie van model 3b (tabel 7) specificeert dit verder: het gedetailleerd bespreken van de overdracht met adviseurs inzake bedrijfsoverdrachten is in dit alternatief positief significant op 1%. Een CEO zal dus meer bezig zijn met het plannen van de overdracht wanneer hij dit gedetailleerd bespreekt met adviseurs inzake bedrijfsoverdrachten, dan wanneer hij dit helemaal niet zou bespreken met deze specifieke adviseurs. Deze modellen (3a en 3b) bevestigen dus de literatuur waarin wordt aangetoond dat adviseurs een invloed kunnen hebben op het plannen van de bedrijfsoverdracht (Cesaroni & Sentuti, 2016; Strike, 2013). Maar hoewel er vanuit de literatuur ook een positieve invloed verwacht werd op de relatie tussen de moeite om los te laten en de overdrachtsplanning, omwille van de 'soft issues' waarover deze adviseurs dienen te beschikken (Cesaroni & Sentuti, 2016, 2017), blijkt uit de verwerking van de gegevens dat hierover geen uitspraak gedaan kan worden.



Ook de derde hypothese 'Het negatieve effect van een CEO die moeite heeft met het loslaten van het bedrijf op de overdrachtsplanning wordt gereduceerd indien de CEO de overdrachtsproblematiek bespreekt met familieleden' werd getoetst aan de hand van moderatoranalyses. Uit de alternatieve analyse blijkt dat deze hypothese verworpen kan worden wat betreft het bespreken met familieleden die ook aandeelhouder zijn in het bedrijf. De hypothese kan bovendien niet bevestigd worden voor familieleden die geen aandeelhouder zijn. In model 4a (besproken in tabel 5) is het bespreken van de overdracht met familieleden die ook aandeelhouder zijn positief significant op 1%. Een bedrijfsleider zal dus meer bezig zijn met het plannen van de bedrijfsoverdracht wanneer hij dit heeft besproken met familieleden die ook aandeelhouder zijn van het familiebedrijf, dan wanneer hij dit niet of slechts zeer beperkt met hen besprak. Uit de alternatieve regressie van model 4a blijkt dus, zoals net vermeld, dat zowel (BESPR\_AH) als de interactieterm (LOSLATENxBESPR\_AH) en de hoofdrelatie significant zijn. De interactieterm is echter negatief significant waardoor het effect van deze moderatorvariabele op de hoofdrelatie geen reducerend maar een versterkend effect heeft. De hypothese dient voor dit model (4a) verworpen te worden. Het negatieve effect van een CEO die moeite heeft met het loslaten van het bedrijf op de overdrachtsplanning wordt dus versterkt (in plaats van gereduceerd), indien de CEO de overdrachtsproblematiek bespreekt met familieleden die ook aandeelhouder zijn in het bedrijf. Het zou dus kunnen dat familieleden die ook aandelen in het bedrijf bezitten moeilijker een onderscheid kunnen maken tussen het bedrijf en de familie zelf, waardoor zij dus ook moeite zouden kunnen hebben om de overdracht en de overdrachtsproblematiek die de bedrijfsleider ervaart op een objectieve manier te bekijken. Het zou bijvoorbeeld ook kunnen dat deze aandeelhouders een eerder passieve rol op zich nemen in het familiebedrijf en zich dus weinig aantrekken van de overdrachtsplanning en de problemen die de bedrijfsleider hiermee ervaart, omdat hun betrokkenheid eerder beperkt is. In model 4b blijkt de variabele (BESPR\_NTAH) positief significant te zijn op 5%. De CEO zal dus meer bezig zijn met het plannen van zijn overdracht wanneer hij dit bespreekt met familieleden die geen aandeelhouder zijn, dan wanneer hij dit niet of slechts zeer beperkt met hen zou bespreken. Daarnaast wijst de alternatieve regressie voor dit model uit dat de variabele (BESPR\_NTAH\_DETAIL) positief significant is op 1%. Dit wil zeggen dat de CEO meer bezig zal zijn met zijn overdrachtsplanning wanneer hij dit gedetailleerd besproken heeft met familieleden die geen aandelen bezitten in het bedrijf, dan wanneer hij dit helemaal niet met hen zou besproken hebben. Er kan dus niets gezegd worden over de derde hypothese wat betreft de bespreking met familieleden die geen aandelen bezitten in het bedrijf.

De vierde hypothese 'Het negatieve effect van een CEO die moeite heeft met het loslaten van het bedrijf op de overdrachtsplanning wordt gereduceerd indien er een effectieve raad van bestuur aanwezig is' wordt getoetst door de moderatoren 'aanwezigheid van een RvB' en 'effectiviteit van de RvB m.b.t. opvolging' in regressiemodel 5a en 5b. Deze hypothese kan niet bevestigd worden. Model 5a toont aan dat het hebben van een raad van bestuur geen invloed heeft op het negatieve effect van een CEO die moeite heeft met het loslaten van zijn bedrijf op de overdrachtsplanning. Bovendien is de variabele (RVB) ook niet significant. Er kan dus gesteld kan worden dat het al dan niet hebben van een raad van bestuur geen invloed heeft op de mate van het plannen van de overdracht, gebaseerd op de gegevens in deze dataset. In dit model 5b blijkt via de alternatieve regressie dat de hoofdrelatie significant is, maar dat verder geen enkele andere variabele significant is. Wat betreft

de effectiviteit van de RvB kan er dus niets gezegd worden aan de hand van de gebruikte gegevens. De vierde hypothese kan dus niet bevestigd worden. Uit de gegevens in de dataset blijkt dat 76% van de respondenten wel degelijk een RvB heeft, maar dat deze RvB slechts gemiddeld bezig is (6,03 op 10) met de taken betreffende de overdracht. Dit blijkt dus niet voldoende te zijn om een (positieve) invloed te hebben op de overdrachtsplanning. Het zou dus kunnen dat de combinatie met de andere taken die de RvB moet uitoefenen ervoor zorgt dat 'het gemiddeld bezig zijn met de taken betreffende overdrachtsplanning' niet voldoende is om het negatieve effect van de moeite om het bedrijf los te laten op het plannen van de overdracht tegen te gaan of überhaupt een effect te hebben op het plannen van de overdracht.

De laatste hypothese 'Het negatieve effect van een CEO die moeite heeft met het loslaten van het bedrijf op de overdrachtsplanning wordt nog sterker negatief indien de CEO veel macht heeft' werd getoetst in regressiemodel 6. Deze hypothese kan niet aanvaard worden. In dit model (model 6 in tabel 5) blijkt slechts de relatie tussen de moeite om het bedrijf los te laten en het plannen van de overdracht negatief significant te zijn (op 5%). Er kan dus met andere woorden niets gezegd worden over de hypothese, ze kan niet bevestigd worden. Ook de eerste alternatieve regressie, waarbij (ALLES) gebruikt werd als onafhankelijke variabele, bracht geen andere significante relaties aan het licht. De regressies aan de hand van de categorieën van aandelenpercentages (model 6' in tabel 7) resulteerden in negatieve significante relaties voor elk van de categorieën. Dus indien de CEO een bepaald aandelenpercentage bezit in het familiebedrijf, zal hij in mindere mate bezig zijn met de overdrachtsplanning dan wanneer hij geen aandelen bezit in het bedrijf. Wanneer hij bijvoorbeeld tussen 51% en 99% aandelen bezit in het bedrijf, dan zal hij in mindere mate bezig zijn met de overdrachtsplanning dan wanneer hij 0% aandelen van het bedrijf in handen heeft. Via deze alternatieve regressie wordt de literatuur die Shen (1999) beschreef dus bevestigd: het aandelenpercentage van de CEO, en dus zijn macht, kan een negatieve invloed hebben op het plannen van de overdracht. Er kan echter niet achterhaald worden of de hoeveelheid aandelen een modererend effect zou kunnen hebben op de relatie tussen de moeite die hij ervaart bij het loslaten van het bedrijf en de overdrachtsplanning, zoals verwacht wordt in de hypothese.

Er kan dus geconcludeerd worden dat de hoofdhypothese aanvaard kan worden. Er werd een negatief verband aangetoond tussen de moeite die de bedrijfsleider ervaart met het loslaten van het familiebedrijf en het plannen van de bedrijfsoverdracht. Dus hoe moeilijker de CEO het heeft met het loslaten van het familiebedrijf en de emoties die hij hierbij ervaart, hoe minder hij bezig zal zijn met het plannen van de overdracht. Dit is een belangrijke bevinding voor de praktijk. Adviseurs die worden ingeschakeld in het overdrachtsproces dienen er rekening mee te houden dat de emoties die de CEO ervaart, en dus de moeite die hij heeft om zijn bedrijf los te laten, niet onderschat mogen worden en dus wel degelijk het plannen van de overdracht kunnen verhinderen. Het is dan ook noodzakelijk hier tijdig op in te spelen en indien nodig ook andere gespecialiseerde begeleiding te voorzien, zoals bijvoorbeeld psychologische hulp of coaching. Ook voor de familieleden en andere stakeholders in het bedrijf is het belangrijk om de emoties die de CEO ervaart tijdig op te merken en hierover in gesprek te gaan, al dan niet samen met professionelen, om zo de continuïteit van het bedrijf alsook de mentale gezondheid van de CEO te garanderen. Bovendien werd de derde hypothese (gedeeltelijk) verworpen. Enkel het modererend effect van 'het bespreken met

familieleden die ook aandeelhouder zijn' op de relatie in de hoofdhypothese werd aangetoond. Dit effect bleek echter, niet zoals verwacht positief, maar negatief te zijn. Het negatieve effect van een CEO die moeite heeft met het loslaten van het bedrijf op de overdrachtsplanning wordt met andere woorden versterkt indien de CEO de overdrachtsproblematiek bespreekt met familieleden die ook aandeelhouder zijn in het familiebedrijf.

Gezien de verwachte positief modererende effecten van het bespreken met adviseurs en de effectiviteit van de raad van bestuur niet bevestigd konden worden, blijkt dat de emoties en de moeite die de CEO ervaart bij het loslaten van zijn familiebedrijf op zichzelf een zeer sterke negatieve invloed kunnen hebben op de mate van het plannen van de overdracht. Ook de hoeveelheid macht van de CEO blijkt niet van belang te zijn wanneer het gaat over de negatieve invloed van zijn emoties op de mate van het plannen van de overdracht van zijn leiderschap. Vanuit dit onderzoek kan er enkel gesteld worden dat het bespreken van de overdrachtsproblematiek met familieleden die ook aandelen bezitten van het bedrijf dit negatieve effect van de emoties op het plannen van de overdracht nog meer kunnen versterken.

## 6 Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Over de meeste moderatoren in dit onderzoek kan er geen uitspraak gedaan worden met betrekking tot hun invloed op de relatie tussen de moeite met loslaten en het plannen van de overdracht. Daarentegen zijn er voor een aantal van deze moderatorvariabelen wel directe relaties met het plannen van de overdracht gevonden. Zowel het bespreken met accountants/boekhouders, (gedetailleerd) met adviseurs inzake bedrijfsoverdracht, (gedetailleerd) met familieleden die geen aandeelhouder zijn en met familieleden die wel aandeelhouder zijn blijken positief gerelateerd te zijn aan het plannen van de overdracht. Het inzetten van zijn macht werd negatief gerelateerd aan de overdrachtsplanning. Dit alles werd ook reeds in de literatuur aangetoond (Biggs, 2004; Cesaroni & Sentuti, 2016; Perry et al., 2015; Shen, 1999; Strike, 2013). Maar aangezien er in de literatuur directe relaties worden gevonden tussen deze moderatoren en het plannen van de bedrijfsoverdracht en gezien de derde hypothese gedeeltelijk verworpen wordt, dient er verder onderzoek verricht te worden naar de invloed van deze moderatoren op de relatie tussen de moeite om het bedrijf los te laten en het plannen van de overdracht. Het gebruik van een andere dataset zou mogelijks wel kunnen leiden tot significante inzichten.

Daarnaast ligt de focus in deze masterproef op Vlaamse familiebedrijven waarvan de CEO 50 jaar of ouder is. Toekomstig onderzoek kan eventueel uitgebreid worden tot heel België of zelfs Europa, om na te gaan of er al dan niet gelijkaardige resultaten bekomen worden. Ook beperkt deze masterproef zich tot het plannen van de overdracht van de leiding. Het kan daarentegen interessant zijn om het effect van emoties/de moeite om los te laten te toetsen voor het plannen van de overdracht van eigendom. Of om een onderscheid te maken tussen de soorten overdrachten, dus meer bepaald: familiale opvolging, familiale controle en verkoop.

Ook het verzamelen van kwalitatieve gegevens kan zeer interessant zijn om dieper te peilen naar oorzaken van de moeite die de bedrijfsleider ervaart om zijn bedrijf los te laten. Bovendien kan er op die manier mogelijks ook een beter inzicht verkregen worden in alle andere mogelijke zaken die spelen bij het plannen van de bedrijfsoverdracht, buiten de vastgelegde mogelijkheden in een schriftelijke enquête. In verder onderzoek zou het ook belangrijk zijn om de macht van de CEO niet enkel te meten aan de hand van zijn aandelenpercentage (zoals in deze dataset het geval is), maar ook te peilen naar de structurele macht die hij heeft. Dit heeft betrekking op zijn plek in de hiërarchie in het bedrijf en vormt naast zijn aandelenpercentage een belangrijk deel van de macht die hij kan uitoefenen. Hoe hoger deze macht, hoe meer invloed men kan uitoefenen in het bedrijf (Finkelstein, 1992) en dus mogelijks ook op het plannen van de overdracht.

Het plannen van de overdracht is bovendien een proces en vindt dus plaats over meerdere jaren en meerdere generaties (Gilding et al., 2015). De gegevens in de dataset zijn daarentegen een momentopname waarbij er dus aannames gedaan worden over het hele proces. Het kan bijgevolg interessant zijn om gegevens te verzamelen van de respondenten over meerdere jaren. In deze masterproef wordt er eveneens geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende generaties waartoe de bedrijfsleiders behoren. Mogelijks zijn hier wel interessante verschillen te bemerken

betreffende de moeite om los te laten en het plannen van de overdracht. Ook het onderscheid tussen mannen en vrouwen wat betreft de moeite die zij ervaren bij het loslaten van hun bedrijf en de invloed hiervan op de overdrachtsplanning, kan een interessant toekomstig onderzoekstopic zijn. Consultants zouden hier dan specifiek op kunnen inspelen bij het adviseren van bedrijfsleiders die hun overdracht plannen (Harveston et al., 1997).

## Lijst van geraadpleegde werken

- Bee, C., & Neubaum, D. O. (2014). The role of cognitive appraisal and emotions of family members in the family business system. *Journal of Family Business Strategy*. doi:10.1016/j.jfbs.2013.12.001
- Biggs, E. L. (2004). CEO succession planning: An emerging challenge for boards of directors. *Academy of Management Executive*, 18(1), 105-107. doi:10.5465/AME.2004.12689538
- Blumentritt, T. (2006). The Relationship Between Boards and Planning in Family Businesses. *Family Business Review*, 19(1), 65-72. doi:10.1111/j.1741-6248.2006.00062.x
- Blumentritt, T., Mathews, T., & Marchisio, G. (2013). Game Theory and Family Business Succession: An Introduction. *Family Business Review*, 26(1), 51-67. doi:10.1177/0894486512447811
- Bruce, D., & Picard, D. (2006). Making Succession a Success: Perspectives from Canadian Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 306-309. doi:10.1111/j.1540-627X.2006.00171.x
- Cesaroni, F. M., & Sentuti, A. (2016). Accountants' role in the management of succession: empirical evidence from Italy. *Journal of Family Business Management*, 6(3), 270-290. doi:10.1108/JFBM-08-2015-0028
- Cesaroni, F. M., & Sentuti, A. (2017). Family business succession and external advisors: the relevance of 'soft' issues. *Small Enterprise Research*, 24(2), 167. doi:10.1080/13215906.2017.1338193
- Chen, D. (2007). The Behavioral Consequences of CEO-Board Trust and Power Relationships in Corporate Governance. *Business Renaissance Quarterly*, 2(4), 59.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(4), 19-39.
- Collins, J. D., Worthington, W. J., & Schoen, J. E. (2016). Family Business CEO Succession: Examining Personal Retirement Expectations. *Journal of Small Business Strategy*, 26(2), 51-70.
- Combs, J. G., Ketchen, D. J., Perryman, A. A., & Donahue, M. S. (2007). The Moderating Effect of CEO Power on the Board Composition-Firm Performance Relationship. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1299-1323. doi:10.1111/j.1467-6486.2007.00708.x
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199. doi:10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x
- Dyck, B., Starke, F. A., Mischke, G. A., & Mauws, M. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 143-162. doi:10.1016/S0883-9026(00)00056-2
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., Floyd, S. W., Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2013). Planning for Growth: Life Stage Differences in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(5), 1177-1202. doi:10.1111/etap.12002
- Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, 36(3), 256-277. doi:10.1108/01409171311306409
- Finkelstein, S. (1992). Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 35(3), 505-538. doi:10.2307/256485

- Finkelstein, S., & D'Aveni, R. A. (1994). CEO DUALITY AS A DOUBLE-EDGED SWORD: HOW BOARDS OF DIRECTORS BALANCE ENTRENCHMENT AVOIDANCE AND UNITY OF COMMAND. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1079-1108. doi:10.2307/256667
- Gilding, M., Gregory, S., & Cosson, B. (2015). Motives and Outcomes in Family Business Succession Planning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 299-312. doi:10.1111/etap.12040
- Hareli, S., & Rafaeli, A. (2008). Emotion cycles: On the social influence of emotion in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 28, 35-59. doi:https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.007
- Harveston, P. D., Davis, P. S., & Lyden, J. A. (1997). Succession Planning in Family Business: The Impact of Owner Gender. *Family Business Review*, 10(4), 373-396. doi:10.1111/j.1741-6248.1997.00373.x
- Hooijberg, R., & Lane, N. (2016). How Boards Botch CEO Succession. *MIT Sloan Management Review*, 57(4), 14-16.
- Horner, S. V., & Valenti, A. (2012). CEO duality: Balance of Power and the Decision to Name a Newly Appointed CEO as Chair. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(3), 53.
- Ip, B., & Jacobs, G. (2006). Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 326-350. doi:10.1108/14626000610680235
- Lambrecht, J., & Lievens, J. (2006). *Het roer uit handen. Doorgeven van het familiebedrijf*. Tiel: Lannoo Campus.
- Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). *Het economische belang van familiebedrijven in België*. Kortrijk: FBNet Belgium.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28(4), 305-328. doi:10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x
- Lee, S.-H., Phan, P. H., & Yoshikawa, T. (2008). The Role of the Board and Its Interaction with the Successor's Human Capital in the Asian Family Enterprise. *Multinational Business Review*, 16(2), 65-88. doi:10.1108/1525383X200800008
- Lussier, R. N., & Sonfield, M. C. (2012). Family businesses' succession planning: a seven-country comparison. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 7-19. doi:10.1108/14626001211196370
- Melkumov, D. (2009). Institutional background as a determinant of boards of directors' internal and external roles: The case of Russia. *Journal of World Business*, 44(1), 94-103. doi:https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.03.011
- Michel, A., & Kammerlander, N. (2015). Trusted advisors in a family business's succession-planning process—An agency perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 45-57. doi:10.1016/j.jfbs.2014.10.005
- Motwani, J., Levenburg, N. M., Schwarz, T. V., & Blankson, C. (2006). Succession Planning in SMEs: An Empirical Analysis. *International Small Business Journal*, 24(5), 471-495. doi:10.1177/0266242606067270
- NBB. (2018). Nationale Bank van België: Groottecriteria voor vennootschappen. Retrieved from <https://www.nbb.be/nl/balanscentrale/opmaken/groottecriteria/groottecriteria-voor-vennootschappen>

- Perry, J. T., Ring, J. K., & Broberg, J. C. (2015). Which Type of Advisors Do Family Businesses Trust Most? An Exploratory Application of Socioemotional Selectivity Theory. *Family Business Review*, 28(3), 211-226. doi:10.1177/0894486514538652
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *The Academy of Management Review*, 26(2), 298-310. doi:10.5465/AMR.2001.4378028
- Potts, T. L. (2001). Effective Retirement for Family Business Owner-Managers: Perspectives of Financial Planners, Part I. *Journal of Financial Planning*, 14(6), 102.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003a). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667-687. doi:https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00015-6
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003b). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review*, 16(1), 1-15. doi:10.1111/j.1741-6248.2003.00001.x
- 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 (Canadian Journal of Administrative Sciences)*, 17(3), 233.
- Shen, W. (1999). *Power dynamics within corporate upper echelons and their impacts on CEO succession and firm performance: A power circulation model*. (Dissertation/Thesis), ProQuest Dissertations Publishing,
- 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. doi:10.1177/0894486516634943
- Stock, J. H., & Watson, M. M. (2012). *Introduction to Econometrics*: Pearson Education, Limited.
- Strike, V. M. (2012). Advising the Family Firm: Reviewing the Past to Build the Future. *Family Business Review*, 25(2), 156-177. doi:10.1177/0894486511431257
- Strike, V. M. (2013). The Most Trusted Advisor and the Subtle Advice Process in Family Firms. *Family Business Review*, 26(3), 293-313. doi:10.1177/0894486513492547
- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295-305. doi:10.1037/0021-9010.90.2.295
- Tower, C. B., Gudmundson, D., Schierstedt, S., & Hartman, E. A. (2007). DO FAMILY MEETINGS REALLY MATTER? THEIR RELATIONSHIP TO PLANNING AND PERFORMANCE OUTCOMES IN SMALL FAMILY BUSINESSES. *Journal of Small Business Strategy*, 18(1), 85.
- Van Den Heuvel, J., Van Gils, A., & Voordeckers, W. (2006). Board Roles in Small and Medium-Sized Family Businesses: performance and importance. *Corporate Governance: An International Review*, 14(5), 467-485. doi:10.1111/j.1467-8683.2006.00519.x
- van der Merwe, S. P. (2010). The determinants of the readiness to let go among senior generation owner-managers of small and medium-sized family businesses. *2010*, 13(3), 23. doi:10.4102/sajems.v13i3.101
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2003). The influence of relational factors on successful succession in family businesses: A comparative study of owner-managers and successors. *South African Journal of Business Management*, 34(4), 1-13.



- Vlaanderen.be. (2018). Een kmo volgens de Europese kmo-definitie: kleine of middelgrote onderneming. Retrieved from <https://www.vlaanderen.be/nl/ondernemen/kapitaal-en-krediet/een-kmo-volgens-de-europese-kmo-definitie-kleine-middelgrote-onderneming>
- Voordeckers, W., Van Gils, A., & Van Den Heuvel, J. (2007). Board Composition in Small and Medium-Sized Family Firms. doi:10.1111/j.1540-627X.2007.00204.x
- 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.
- Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the Emotional Value of Owning a Firm. *Family Business Review*, 21(4), 347. doi:10.1111/j.1741-6248.2008.00129.x

## Bijlagen

### Bijlage 1: Stellingen plannen overdracht

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1) Er werd al een lijst met potentiële bedrijfsleider-opvolgers opgesteld.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2) Voor het identificeren van de geschikte bedrijfsleider-opvolger werden reeds gepaste criteria vooropgesteld.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3) Er werden al enkele maatregelen getroffen teneinde de mogelijke bedrijfsleider-opvolgers voor te bereiden op hun toekomstige rol in het bedrijf.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4) Er werd voor de overdracht reeds speciale aandacht geschonken aan het vertrouwd maken van de mogelijke bedrijfsleider-opvolgers met de werking van het bedrijf.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5) 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.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6) De keuze van de bedrijfsleider-opvolger werd duidelijk gecommuniceerd naar de actieve aandeelhouders binnen het bedrijf.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7) De keuze van de bedrijfsleider-opvolger werd duidelijk gecommuniceerd naar de overige managers van het bedrijf.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8) Er werd al een beeld gevormd van wat de bedrijfsstrategie zal zijn wanneer het leiderschap wordt overgedragen aan de bedrijfsleider-opvolger.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9) Er is al een concreet plan voor het bedrijf, na de overdracht.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10) 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. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11) 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.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12) Er werd al een regeling op papier gezet omtrent de (bijkomende) financiële tegemoetkoming (bv. aanvullend pensioen, ontslagpremie) van de huidige bedrijfsleider-opvolger.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

(1 = nog niet mee bezig; 2 = eerste aanzet gegeven; 3 = volop mee bezig; 4 = in verre mate gevorderd; 5 = volledig voltooid)

## Bijlage 2: Verdeling populatie

### 1) Leeftijd bedrijfsleider

| Leeftijd bedrijfsleider | Frequentie | Percentage | Cumulatief percentage |
|-------------------------|------------|------------|-----------------------|
| 50-55 jaar              | 16         | 10,9%      | 10,9%                 |
| 56-60 jaar              | 74         | 50,3%      | 61,2%                 |
| 61-65 jaar              | 37         | 25,2%      | 86,4%                 |
| 66-70 jaar              | 17         | 11,6%      | 98%                   |
| 71-74 jaar              | 3          | 2%         | 100%                  |
|                         | Tot.: 147  |            |                       |

| Gemiddelde | Mediaan | Standaard-deviatie | Scheefheid | Minimum | Maximum |
|------------|---------|--------------------|------------|---------|---------|
| 60,16      | 59,00   | 4,618              | 0,578      | 50      | 74      |

### 2) Aantal werknemers

| Aantal werknemers | Frequentie | Percentage | Cumulatief percentage |
|-------------------|------------|------------|-----------------------|
| < 10              | 63         | 42,8%      | 42,8%                 |
| 10-250            | 83         | 56,5%      | 99,4%                 |
| ≥ 250             | 1          | 0,7%       | 100%                  |
|                   | Tot.: 147  |            |                       |

| Gemiddelde | Mediaan | Standaard-deviatie | Scheefheid | Minimum | Maximum |
|------------|---------|--------------------|------------|---------|---------|
| 30,62      | 12,00   | 49,478             | 2,899      | 0       | 300     |

### 3) Sectoren

| Sectoren              | Frequentie | Percentage | Cumulatief percentage |
|-----------------------|------------|------------|-----------------------|
| Bouw                  | 24         | 16,3%      | 16,3%                 |
| Diensten              | 44         | 29,9%      | 46,2%                 |
| Groot- en kleinhandel | 41         | 27,9%      | 74,1%                 |
| Productie/Industrie   | 38         | 25,9%      | 100%                  |
|                       | Tot.: 147  |            |                       |

## Bijlage 3: Beschrijvende statistieken

### 1) Mate van planning van opvolging

| Mate van planning van opvolging | Frequentie | Percentage | Cumulatief percentage |
|---------------------------------|------------|------------|-----------------------|
| Nog niet mee bezig              | 46         | 31,3%      | 31,3%                 |
| Eerste aanzet gegeven           | 39         | 26,6%      | 57,9%                 |
| Volop mee bezig                 | 29         | 19,7%      | 77,6%                 |
| In verre mate gevorderd         | 29         | 19,7%      | 97,3%                 |
| Volledig voltooid               | 4          | 2,7%       | 100%                  |
|                                 | Tot.: 147  |            |                       |

### 2) Bespreking met adviseurs

|  | Niet besproken met accountant/<br>boekhouder | Reeds ter sprake gebracht bij accountant/<br>boekhouder | In detail besproken met accountant/<br>boekhouder |
|--|--|---|---|
| <b>Niet besproken met adviseurs inzake bedrijfsoverdracht</b>            | 43/147 → 29,2%                               | 30/147 → 20,4%  | 9/147 → 6,1%                                      |
| <b>Reeds ter sprake gebracht bij adviseurs inzake bedrijfsoverdracht</b> | 4/147 → 2,7%                                 | 27/147 → 18,4%  | 2/147 → 1,4%                                      |
| <b>In detail besproken met adviseurs inzake bedrijfsoverdracht</b>       | 2/147 → 1,4%                                 | 3/147 → 2,0%  | 27/147 → 18,4%                                    |

### 3) Bespreking met familieleden

|   | Niet besproken met familieleden die ook aandeelhouder zijn | Reeds ter sprake gebracht bij familieleden die ook aandeelhouder zijn | In detail besproken met familieleden die ook aandeelhouder zijn |
|---|--|---|---|
| <b>Niet besproken met familieleden die geen aandeelhouder zijn</b>            | 48/147 → 32,7%   | 39/147 → 26,5%  | 9/147 → 6,1%  |
| <b>Reeds ter sprake gebracht bij familieleden die geen aandeelhouder zijn</b> | 2/147 → 1,4%   | 24/147 → 16,3%  | 8/147 → 5,4%  |
| <b>In detail besproken met familieleden die geen aandeelhouder zijn</b>       | 1/147 → 0,7%   | 1/147 → 0,7%  | 15/147 → 10,2%  |

# Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:  
**De rol van macht en emoties van de bedrijfsleider in het plannen van de bedrijfsoverdracht**

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

Jaar: **2018**

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,

**Driesen, Liesa**

Datum: **30/05/2018**