



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Ik ben CEO van een familiebedrijf en ga op pensioen. Wat nu?

Annick Janssen

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting
accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Dr. Ine UMANS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2019
2020



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Ik ben CEO van een familiebedrijf en ga op pensioen. Wat nu?

Annick Janssen

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting
accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Dr. Ine UMANS

Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft mogelijk een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk.

Woord vooraf

Deze masterproef werd geschreven in het kader van mijn masteropleiding 'Handelwetenschappen' met als afstudeerrichting 'Accountancy, Finance en Fiscaliteit' aan de Universiteit Hasselt. In deze masterproef heb ik onderzoek gedaan naar de moeilijkheden die CEO's ervaren met het loslaten van hun familiebedrijf. Zo heb ik onderzocht welke factoren aan de basis liggen van deze moeilijkheden, of deze moeilijkheden ervoor zorgen dat CEO's na hun pensioen ervoor kiezen om aanwezig te blijven in de Raad van Bestuur van het familiebedrijf, en of de factoren een effect hebben op de aanwezigheid van de CEO in de Raad van Bestuur na pensioen door de moeilijkheden met het loslaten.

Het schrijven van deze masterproef verliep niet altijd vanzelfsprekend, maar dankzij de hulp en steun van enkele personen is het me toch gelukt om dit tot een goed einde te brengen. Vandaar dat ik hier gebruik wil maken van de mogelijkheid om deze mensen te bedanken.

Allereerst zou ik mijn promotor dr. Umans Ine willen bedanken voor haar deskundige begeleiding. Door haar positieve en opbouwende feedback kon ik deze masterproef steeds verbeteren en zo tot een hoger niveau tillen.

Daarnaast zou ik graag het RCEF (Research Center for Entrepreneurship and Family Firms) bedanken voor het aanreiken van de dataset die voor dit onderzoek werd gebruikt.

Tot slot zou ik nog graag een dankwoord richten aan mijn ouders, vrienden en familie. Zij zorgden steeds voor motiverende woorden, wijze raad en onvoorwaardelijke steun waardoor ik deze masterproef tot een goed einde kon brengen.

Annick Janssen

Mei, 2020

Samenvatting

Het naderen van de pensioenleeftijd zal voor veel CEO's het signaal zijn dat ze hun bedrijf moeten loslaten en toevertrouwen aan hun opvolger. Er wordt wel eens gezegd: 'Wanneer je de dingen loslaat, maak je ruimte voor betere dingen in je leven.' Maar hier zijn niet alle CEO's het mee eens. Het loslaten van iets wat bloed, zweet en tranen heeft gekost om te managen en financieel gezond te houden, is voor CEO's van familiebedrijven vaak niet eenvoudig (Kesner & Sebora, 1994). Ze zien hun familiebedrijf vaak als hun eigen kind waarmee ze dag en nacht zijn bezig geweest, en waarvan ze dus niet graag afscheid nemen.

Er zijn een aantal factoren die een invloed kunnen hebben op deze moeilijkheden met het loslaten. Zo hebben we allereerst de individuele factoren, zoals de hoeveelheid interesses die een CEO heeft buiten de onderneming om. Wanneer CEO's hun aandacht kunnen vestigen op nieuwe hobby's of hun familie, zullen ze minder moeilijkheden ervaren met het loslaten van hun familiebedrijf (Kets de Vries, 2003). Vervolgens zijn er ook de financiële factoren, bijvoorbeeld het lagere inkomen na pensioen. Omdat CEO's na hun pensioen een lager inkomen hebben als voorheen, kunnen ze meer moeilijkheden ervaren met het loslaten van hun familiebedrijf (Collins, Worthington, & Avilla, 1997). Tot slot zijn er de relationele factoren, waarop de focus ligt in dit onderzoek. De relationele factoren worden hier onderverdeeld in drie categorieën, namelijk de relatie tussen de CEO en zijn opvolger, de familiale relaties en de relatie tussen de CEO en belangrijke klanten en/of leveranciers. Hoe beter de relatie tussen de CEO en zijn opvolger, des te gemakkelijker de CEO het heeft met het loslaten van zijn bedrijf. Goede familiale relaties zorgen er ook voor dat de CEO minder moeilijkheden heeft met het loslaten van zijn bedrijf. Maar een goede relatie tussen de CEO en belangrijke klanten en/of leveranciers zorgt er daarentegen voor dat CEO's het moeilijker hebben met het loslaten van hun bedrijf (De Massis, Chua, & Chrisman, 2008; Morris, Williams, Allen, & Avilla, 1997; Sirmon & Hitt, 2003).

Daarnaast kunnen we ook concluderen dat CEO's na hun pensioen vaak nog enkele jaren actief blijven in de Raad van Bestuur van het familiebedrijf, wat zowel voordelen als nadelen met zich meebrengt (Andres, Fernau, & Theissen, 2014). In dit onderzoek veronderstellen we dat hoe moeilijker de CEO het heeft met het loslaten van zijn bedrijf, des te groter de kans op aanwezigheid van de CEO in de Raad van Bestuur na pensioen. CEO's die nog teveel betrokken zijn met het bedrijf, zullen hun bedrijf niet zomaar kunnen achterlaten en zullen daarom vaak nog actief blijven in de Raad van Bestuur van het familiebedrijf na hun pensioen (Schloetzer, 2010).

Tot slot maken we de cirkel rond en testen we in dit onderzoek het effect van de relationele factoren op de aanwezigheid in de Raad van Bestuur na pensioen door de moeilijkheden met het loslaten. We verwachten dat kwaliteitsvolle relaties tussen de CEO en zijn opvolger, en kwaliteitsvolle familiale relaties door de moeilijkheden met het loslaten ervoor zorgen dat de CEO na zijn pensioen niet aanwezig zal blijven in de Raad van Bestuur na pensioen. Kwaliteitsvolle relaties tussen de CEO en belangrijke klanten en/of leveranciers zullen daarentegen door de moeilijkheden met het loslaten er wel voor zorgen dat de CEO na zijn pensioen aanwezig blijft in de Raad van Bestuur.

Voor dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van een dataset die werd aangereikt door het RCEF (Research Center for Entrepreneurship and Family Firms). Door middel van kwantitatief onderzoek,

meer specifiek met het Proces model van Hayes (2013), worden de vooropgestelde hypothesen getest. De resultaten van dit onderzoek bieden echter amper ondersteuning voor de vooropgestelde hypothesen. Enkel het negatieve effect van 'de kwaliteit van de relatie tussen de CEO en zijn opvolger' op 'de moeilijkheden die de CEO ervaart met het loslaten' kan met een significantieniveau van 10% worden ondersteund. Hoe beter de relatie tussen de CEO en zijn opvolger, hoe minder moeilijkheden de CEO zal hebben met het loslaten van zijn familiebedrijf. De andere hypothesen kunnen niet ondersteund worden door dit onderzoek, maar zijn wel interessante materie voor verder onderzoek.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	
Samenvatting	
1. Inleiding	1
2. Literatuurstudie	3
2.1 <i>Moeilijkheden met het loslaten van het familiebedrijf door CEO's</i>	3
2.1.1 <i>Relationele factoren</i>	4
2.1.1.1 <i>De relatie tussen CEO en opvolger</i>	4
2.1.1.2 <i>De familiale relaties</i>	5
2.1.1.3 <i>De relatie tussen de CEO en belangrijke klanten en/of leveranciers</i>	5
2.2 <i>Aanwezigheid van CEO's in het familiebedrijf na pensioen</i>	6
2.2.1 <i>Voordelen van de aanwezigheid van gepensioneerde CEO's in de Raad van Bestuur</i>	6
2.2.2 <i>Nadelen van de aanwezigheid van gepensioneerde CEO's in de Raad van Bestuur</i>	7
2.2.3 <i>Conclusie</i>	8
2.3 <i>De relatie tussen de relationele factoren en de aanwezigheid in de RvB na pensioen</i>	8
3. Methodologie	10
3.1 <i>Steekproef</i>	10
3.2 <i>Variabelen</i>	10
3.2.1 <i>Afhankelijke variabele</i>	10
3.2.2 <i>Onafhankelijke variabelen</i>	10
3.2.2.1 <i>De relatie tussen CEO en opvolger</i>	11
3.2.2.2 <i>De familiale relaties</i>	11
3.2.2.3 <i>De relatie tussen de CEO en belangrijke klanten en/of leveranciers</i>	11
3.2.2.4 <i>Moeilijkheden met het loslaten</i>	12
3.2.3 <i>Controlevariabelen</i>	12
4. Resultaten	14
4.1 <i>Beschrijvende statistieken</i>	14
4.1.1 <i>Correlatiematrix</i>	15
4.2 <i>Regressie resultaten</i>	15
5. Discussie	18
6. Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek	21
7. Conclusie	23
8. Literatuurlijst	24

1. Inleiding

Een van de meest onderzochte topics bij familiebedrijven is de managementopvolging. Literatuur benadrukt dat familiebedrijven vaak moeite ondervinden met de overgang naar een volgende generatie: slechts 30% van de familiebedrijven behaalt de tweede generatie en minder dan 15% slaagt erin de derde generatie te behalen (Goldberg, 1996; Ibrahim, Soufani, & Lam, 2001; Jaskiewicz, Combs, & Rau, 2015). Wanneer bedrijven dus willen overleven op lange termijn, is het belangrijk dat ze voldoende aandacht besteden aan hun opvolgingsproces. Dit houdt in dat CEO's nadenken over een potentiële opvolger, de training en ondersteuning die aan deze opvolger zal worden aangeboden, en de rol die ze eventueel zelf zullen innemen na het overdragen van hun bedrijf (Sharma, Chua, & Chrisman, 2000).

Aanwezige literatuur toont echter aan dat niet alle CEO's staan te springen om na te denken over bovenstaande elementen (Handler & Kram, 1998; Kets de Vries, 1993; Lansberg, 1988). CEO's zien hun familiebedrijf vaak als hun eigen kind, waardoor het loslaten en overdragen van dit bedrijf niet zo eenvoudig is. Bestaande literatuur haalt diverse factoren aan die ervoor kunnen zorgen dat het loslaten van het familiebedrijf voor CEO's nog moeizamer kan verlopen. Zo zijn er de individuele factoren, zoals de interesses die een CEO heeft buiten zijn onderneming, de financiële factoren, zoals het lagere inkomen na pensioen, en de relationele factoren, zoals de relaties met de opvolger, familie, en belangrijke klanten en/of leveranciers (Collins et al., 2016; De Massis et al., 2008; Kets de Vries, 2003). Aangezien deze factoren een invloed kunnen hebben op de werking en het voortbestaan van het bedrijf, wordt er in deze paper onderzocht in welke mate de moeilijkheden met het loslaten van het familiebedrijf hierdoor beïnvloed kunnen worden. Dit onderzoek tracht een bijdrage te leveren aan de reeds bestaande studies door de relatie tussen de relationele variabelen en de moeilijkheden met het loslaten van het familiebedrijf empirisch verder te onderzoeken. De individuele en financiële factoren worden uitgebreid besproken in de literatuurstudie.

Bovendien blijkt uit aanwezige studies dat CEO's na hun pensioen vaak nog actief blijven binnen het familiebedrijf, voor een periode van minstens twee jaar (Brickley, Linck, & Coles, 1999). Gedurende deze periode zullen ze meestal in de Raad van Bestuur zetelen, wat verschillende voordelen met zich kan meebrengen. Zo zal de gepensioneerde CEO over unieke monitoring capaciteiten beschikken, het 'horizon probleem' zal verminderen, en de CEO-dualiteit kan verminderd worden (Andres et al., 2014; Brickley et al., 1999; Rechner & Dalton, 1991). Daarnaast halen bestaande studies ook een aantal nadelen aan. Zo kunnen de gepensioneerde CEO's het gezag van de nieuwe CEO ondermijnen, ze kunnen "te gezellige" relaties onderhouden met anderen, of hun positie misbruiken om persoonlijke voordelen te behalen (Andres et al., 2014; Evans, Nagarajan, & Schloetzer, 2010; Schloetzer, 2010). Omtrent de redenen waarom CEO's na hun pensioen vaak nog actief zijn in het familiebedrijf is echter beperkt onderzoek beschikbaar. Schloetzer (2010) suggereert dat de moeilijkheden met het loslaten van het familiebedrijf een invloed kunnen hebben op de aanwezigheid van de CEO in de Raad van Bestuur na pensioen. Dit onderzoek tracht een bijdrage te leveren aan de reeds bestaande literatuur door de relatie tussen de moeilijkheden met het loslaten van het familiebedrijf en de aanwezigheid in de Raad van Bestuur empirisch verder te onderzoeken.

Tot slot hebben aanwezige studies zich vooral gefocust op het beschrijven van de factoren die een invloed hebben op de moeilijkheden met het loslaten (Collins et al., 2016; De Massis et al., 2008; Kets de Vries, 2003) en de effecten op de aanwezigheid van de CEO in de Raad van Bestuur na pensioen (Brickley et al., 1999; Schloetzer, 2010). Omdat de diverse factoren een invloed hebben op de moeilijkheden met het loslaten van het bedrijf, en de moeilijkheden met het loslaten van het bedrijf ook een mogelijke invloed hebben op de aanwezigheid van de CEO in de Raad van Bestuur na pensioen, zijn we ook geïnteresseerd in het effect van de diverse factoren op de aanwezigheid van de CEO in de Raad van Bestuur na pensioen. Hierover is namelijk (voor zover ons is bekend) nog geen onderzoek verricht. Dit onderzoek tracht een bijdrage te leveren aan de aanwezige studies, door empirisch te onderzoeken of de relationele factoren een effect hebben op de aanwezigheid van de CEO in de Raad van Bestuur na pensioen door de moeilijkheden met het loslaten. Om de link te leggen tussen deze twee variabelen wordt er gebruikt gemaakt van 'de moeilijkheden met het loslaten' als mediator.

Om de verschillende effecten empirisch te onderzoeken, wordt er gebruik gemaakt van een dataset die werd aangereikt door het Research Center for Entrepreneurship and Family Firms. Uit deze dataset wordt een steekproef van 150 familiebedrijven gebruikt om de vooropgestelde hypothesen te testen. Aangezien de resultaten van dit onderzoek amper ondersteuning bieden voor de vooropgestelde hypothesen, zullen de bijdragen van dit onderzoek aan de reeds bestaande studies eerder beperkt zijn. Dit onderzoek bevat echter wel belangrijke intuïties die kunnen leiden tot nieuwe inzichten in vervolgonderzoek.

Deze paper begint met een omschrijving van de bestaande literatuur omtrent de verschillende factoren die een invloed hebben op de moeilijkheden met het loslaten, en de aanwezigheid van de CEO in de Raad van Bestuur na pensioen. Op basis van de inzichten uit de literatuur formuleren we de hypothesen die in dit onderzoek getest zullen worden. Daarna wordt er in de methodologie kort toegelicht welke variabelen er worden gebruikt en door welke schalen deze variabelen worden gemeten. Na het testen van de hypothesen worden de resultaten gevormd, gevolgd door de discussie, beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek en de uiteindelijke conclusie.

2. Literatuurstudie

2.1 Moeilijkheden met het loslaten van het familiebedrijf door CEO's

De meest voorkomende hindernis voor een succesvol opvolgingsproces is het feit dat huidige CEO's er niet in slagen om hun bedrijf los te laten (Sharma, Chrisman, & Chua, 2003). De moeilijkheden die ze ervaren met het loslaten, worden vaak weerspiegeld door de manier waarop ze hun familiebedrijf verlaten (Sonnenfeld & Spence, 1989). Sommige CEO's ervaren amper moeilijkheden en zullen het bedrijf vrijwillig verlaten wanneer ze hun pensioen bereiken. Anderen daarentegen zullen hun bedrijf enkel verlaten wanneer ze hiertoe gedwongen worden, zoals door ziekte of sterfte. Sonnenfeld en Spence (1989) hebben deze verschillende soorten 'departure styles' onderzocht en konden hieruit concluderen dat CEO's van familiebedrijven vaak meer moeilijkheden ondervinden met het loslaten van hun bedrijf dan andere CEO's. Vooral het loslaten van de macht en status die verbonden is aan hun job, zorgt vaak voor moeilijkheden (Amann, 1990).

Dit wordt in de literatuur door Kets de Vries (2003) verder toegelicht met het begrip 'the experience of nothingsness', wat inhoudt dat CEO's vaak vrezen voor de eenzaamheid en depressie die het verlies van macht met zich kan meebrengen. Sommige CEO's zullen de bewondering van hun ondergeschikten nodig hebben om zichzelf echt zinvol te voelen, en zullen dan ook vinden dat hun leven geen zin meer heeft als ze hun werk niet meer hebben. Zonder hun werk zullen ze er niet meer in slagen om contact te maken met anderen of om te geloven dat hun dagelijkse acties nog betekenis hebben (Berreiro & Castorina, 2016).

Er zijn verschillende factoren die een invloed hebben op de moeilijkheden die CEO's kunnen ervaren bij het loslaten van hun familiebedrijf. De literatuur vermeldt onder andere individuele factoren. Individuele factoren benadrukken dat de moeilijkheden die CEO's ervaren bij het loslaten van hun familiebedrijf kunnen verschillen van CEO tot CEO. De hoeveelheid interesses die een CEO heeft buiten de onderneming om zal als eerste een invloed hebben op de neiging om een stap opzij te zetten (Kets de Vries, 2003). Wanneer CEO's hun aandacht vestigen op nieuwe hobby's of op hun familie die ze voorheen eventueel verwaarloosd hebben, zullen ze minder moeilijkheden ervaren met het loslaten van hun familiebedrijf. Indien ze echter beperkte of zelfs geen interesses hebben buiten de onderneming, wat vaker voorkomt bij narcistische CEO's, is het vanzelfsprekend dat het voor hen veel moeilijker is om afstand te nemen van hun familiebedrijf (Manheimer, 2008).

Doordat CEO's dus te gehecht zijn aan hun bedrijf, komt het voor dat potentiële opvolgers niet de kans krijgen om de nodige skills te ontwikkelen of het nodige respect te verkrijgen dat nodig is om het bedrijf te runnen. Dit kan leiden tot negatieve beoordelingen over de competenties van de potentiële opvolger, waardoor deze eventueel zelf kan beslissen om niet in het familiebedrijf te stappen of de Raad van Bestuur kan deze persoon afraden (De Massis et al., 2008). Dit wordt door Campia en Watkins (1999) verder verduidelijkt aan de hand van drie fases die CEO's kunnen doorlopen nadat ze een opvolger hebben aangeduid. In eerste instantie zal de CEO tevreden zijn dat hij een opvolger heeft gekozen en dat hij voldaan heeft aan zijn plicht. Maar in een volgende fase kan de CEO gefrustreerd raken als de opvolger de bestaande principes of activiteiten door elkaar begint te gooien. In deze fase ervaart de CEO een verlies van controle en heeft hij het gevoel dat hetgeen hij gecreëerd heeft, verloren zal gaan. Hier wordt ook duidelijk dat de CEO nog niet in staat

is om het bedrijf los te laten, waardoor hij er alles aan zal doen om het zijn opvolger zo moeilijk mogelijk te maken. In een laatste fase kan er een echte oorlog ontstaan tussen beide partijen, waarin slechts één winnaar kan zijn. Ofwel wint de opvolger doordat zijn nieuwe principes effectief zijn en positieve gevolgen met zich meebrengen, ofwel wint de CEO doordat de principes van zijn opvolger niet succesvol zijn. In dit laatste geval zal de opvolger meestal het familiebedrijf verlaten (Campia & Watkins, 1999).

Daarnaast komen ook financiële factoren aan bod in eerdere literatuur. Wanneer CEO's met pensioen gaan, zullen ze vaak geconfronteerd worden met een lager inkomen dan hun volledig loon waarover ze voorheen beschikten. Omwille van deze reden zullen CEO's hun financiële positie willen verzekeren voor hun vertrek (Collins et al., 2016). Ze zullen met andere woorden pas met pensioen gaan wanneer ze er zeker van zijn dat ze hun huidige levensstijl kunnen verderzetten in de toekomst en voldoende voorzieningen hebben opgebouwd voor mogelijke zorgen op latere leeftijd.

Financiële factoren zullen niet enkel een invloed hebben op de beslissing om met pensioen te gaan, maar ze zullen ook het gedrag van CEO's in hun laatste werkjaren sterk beïnvloeden. CEO's die gepland hebben om het bedrijf te verlaten, zullen eerder aan zichzelf denken dan aan de belangen van het bedrijf, wat in de literatuur als het 'horizon probleem' wordt beschreven (Brickley et al., 1999). Wanneer de compensatie van deze CEO's afhankelijk is van hun performance, zullen ze geneigd zijn om tijdens hun laatste werkjaren de discretionaire uitgaves, in bijvoorbeeld R&D of reclame, te verminderen zodat hun inkomsten en de daarbij horende bonus verhoogd worden (Dechow & Sloan, 1991).

De focus van dit onderzoek ligt echter op de relationele factoren.

2.1.1 Relationele factoren

De relationele factoren vormen een derde factor die een invloed kan hebben op de moeilijkheden die CEO's ervaren bij het loslaten van hun familiebedrijf. De relationele factoren zullen we in dit onderzoek onderverdelen in drie categorieën: de relatie tussen de CEO en zijn opvolger, de familiale relaties en de relatie tussen de CEO en belangrijke klanten en/of leveranciers.

2.1.1.1 De relatie tussen CEO en opvolger

De eerste categorie spitst zich toe op de relatie tussen de aanwezige CEO en zijn mogelijke opvolger. Wanneer de aanwezige CEO en zijn opvolger een goede relatie hebben, zal de CEO geneigd zijn om zijn familiebedrijf sneller los te laten (Morris et al., 1997). Een kwaliteitsvolle relatie tussen de CEO en zijn opvolger wordt gekenmerkt door een hoge mate van vertrouwen, wederzijdse ondersteuning en een open en oprechte communicatie (Venter, Boshoff, & Maas, 2003).

Vertrouwen wordt in de literatuur beschreven als het meest essentiële onderdeel van een kwaliteitsvolle relatie. Het is heel belangrijk dat CEO's vertrouwen hebben in de capaciteit en intenties van hun opvolger (Brockhaus, 2004). Maar dit aspect blijkt echter moeilijker dan verwacht voor sommige CEO's, waardoor ze de macht over hun familiebedrijf zo lang mogelijk zelf willen behouden. Kets de Vries (2003) beschrijft hoe CEO's geconfronteerd worden met het 'Edifice complex', wat inhoudt dat ze bezorgd zijn over het feit of hun opvolgers wel respect zullen hebben voor 'het

monument' waaraan ze zolang hebben gewerkt. Dit vertrouwen kan wel versterkt worden wanneer CEO's zien dat hun opvolger gemotiveerd is om het familiebedrijf over te nemen (Ventor, Boshoff, & Maas, 2005). Conflicten kunnen bovendien vermeden worden wanneer beide partijen open en eerlijk zijn over bepaalde bedrijfsinformatie en ideeën (Sharma, Chrisman, Pablo, & Chua, 2001).

Op basis van deze inzichten, veronderstellen we dat de relatie tussen de CEO en zijn opvolger een invloed zal hebben op de moeilijkheden die CEO's ervaren met het loslaten van hun familiebedrijf. Een goede relatie tussen de CEO en zijn opvolger zal ervoor zorgen dat de CEO eenvoudiger afstand kan nemen van zijn familiebedrijf, terwijl een minder goede relatie het tegenovergestelde effect veroorzaakt. Dit vertaalt zich in onderstaande hypothese:

Hypothese 1a: De kwaliteit van de relatie tussen de CEO en zijn opvolger is negatief gerelateerd aan de moeilijkheid die CEO's ervaren met het loslaten van hun bedrijf.

2.1.1.2 De familiale relaties

De tweede categorie spitst zich toe op het familiale aspect binnen familiebedrijven. Dit familiale aspect heeft een grote invloed op de manier waarop het familiebedrijf gezien wordt door de CEO. Het bedrijf is voor hem niet zomaar een bezit dat eenvoudig verkocht kan worden, maar het is een bezit dat het erfgoed en de traditie van de familie symboliseert (Berrone, Cruz, & Gomez-Meija, 2012). Het wordt dus eerder gezien als een langetermijninvestering die aan de afstammelingen moet worden nagelaten. Cadieux (2007) beaamt dit door haar onderzoek, waarin zij concludeert dat CEO's hun bedrijf het liefst overdragen aan hun eigen kinderen. Ze kiezen er zelfs vaak voor om hun pensioen uit te stellen totdat hun kinderen er klaar voor zijn om het roer over te nemen. CEO's zijn er namelijk van overtuigd dat de familiewaarden op deze manier behouden zullen blijven, waardoor ze hun bedrijf met een gerust hart kunnen achterlaten (Sirmon & Hitt, 2003).

Op basis van bovenstaande informatie, veronderstellen we dat de familiale relaties een invloed zullen hebben op de moeilijkheden die CEO's ervaren met het loslaten van hun familiebedrijf. Wanneer de CEO een goede relatie heeft met zijn kinderen en het bedrijf aan hen kan overdragen, zal hij eenvoudiger afstand kunnen nemen van zijn familiebedrijf. Indien dit niet het geval is, zal hij langer aan het hoofd blijven van zijn familiebedrijf. Dit resulteert in onderstaande hypothese:

Hypothese 1b: De kwaliteit van de familiale relaties binnen het familiebedrijf is negatief gerelateerd aan de moeilijkheid die CEO's ervaren met het loslaten van hun bedrijf.

2.1.1.3 De relatie tussen de CEO en belangrijke klanten en/of leveranciers

De laatste categorie bestaat uit de relatie tussen de CEO van het familiebedrijf en belangrijke klanten en/of leveranciers. Berrone et al. (2012) halen aan dat CEO's vaak aloude relaties met hun klanten en/of leveranciers hebben, waardoor deze soms gezien worden als leden van de familie. Doorheen de jaren is er een bepaalde vertrouwensrelatie ontstaan tussen de CEO en bepaalde klanten en/of leveranciers die zo sterk is, dat het vaak heel moeilijk zal zijn voor de opvolger van de CEO om exact dezelfde relatie te realiseren (Lansberg, 1999). Bovendien kunnen sommige klanten en/of leveranciers eisen dat de voorgaande CEO de zakelijke relaties blijft beheren, waardoor het extra moeilijk wordt voor de CEO om het familiebedrijf los te laten (De Massis et al., 2008).

Op basis van bovenstaande inzichten veronderstellen we dat de relatie tussen de CEO en belangrijke klanten en/of leveranciers een invloed zal hebben op de moeilijkheden die CEO's ervaren met het loslaten van hun familiebedrijf. Wanneer CEO's een goede relatie hebben met belangrijke klanten en/of leveranciers zullen ze meer moeilijkheden ondervinden met het loslaten van hun familiebedrijf. Indien er geen goede relatie is tussen de CEO en belangrijke klanten en/of leveranciers zullen ze minder moeite hebben met het loslaten van hun bedrijf. Dit resulteert in volgende hypothese:

Hypothese 1c: De kwaliteit van de relatie tussen de CEO en belangrijke klanten en/of leveranciers is positief gerelateerd aan de moeilijkheid die CEO's ervaren met het loslaten van hun familiebedrijf.

2.2 Aanwezigheid van CEO's in het familiebedrijf na pensioen

In de literatuur wordt vermeld dat CEO's na hun pensioen vaak nog enkele jaren actief blijven in het familiebedrijf (Andres et al., 2014). Brickley et al. (1999) beamen dit en concluderen uit hun onderzoek dat de gemiddelde CEO-carrière niet stopt na het pensioen van de CEO, maar dat de meeste CEO's nog minstens twee jaar actief zullen blijven in het bedrijf. Gedurende deze periode zullen ze meestal als voorzitter van de Raad van Bestuur zetelen (Evans et al., 2010).

Het aantal gepensioneerde CEO's in de Raad van Bestuur is doorheen de jaren sterk toegenomen, mede dankzij het feit dat bedrijven worden verplicht om over voldoende externe bestuurders te beschikken (Lee, 2011). Kandidaten met een fulltime job, zoals de huidige CEO, advocaten of professoren, zullen de extra werkdruk die bij deze externe bestuursfunctie komt kijken vaak niet aankunnen. Gepensioneerde CEO's zullen deze beperkingen niet ervaren, waardoor ze de ideale externe bestuurders vormen voor bedrijven. Bovendien zal hun aanwezigheid in de Raad van Bestuur verschillende voordelen en natuurlijk ook enkele nadelen met zich meebrengen voor het bedrijf, die hieronder uitgebreid besproken worden (Evans et al., 2010)

2.2.1 Voordelen van de aanwezigheid van gepensioneerde CEO's in de Raad van Bestuur

De aanwezigheid van een gepensioneerde CEO in de Raad van Bestuur zal verschillende voordelen met zich meebrengen. Om te beginnen heeft een gepensioneerde CEO veel kennis over het bedrijf en de industrie waarin het bedrijf zich bevindt, waardoor hij over unieke monitoring en adviserende capaciteiten beschikt (Andres et al., 2014). Tijdens een mentorrelatie zal de gepensioneerde CEO een soort coach zijn, die zijn opvolger in de schijnwerpers plaatst en hem laat groeien (Clutterbuck, 1998). Hierbij zal de CEO het proces in de gaten houden en advies geven om bepaalde aspecten te veranderen, zodat het beste resultaat behaald kan worden. Wanneer hij deze capaciteiten gebruikt om zijn opvolger te begeleiden, kan het opvolgingsproces een succes worden (Ward, 1990). Mentoring wordt dan ook door een overgrote meerderheid als succesvol beschouwd in familiebedrijven (Boyd, Upton & Wircenski, 1999). Wanneer de opvolger echter niet succesvol blijkt te zijn, komt het vaak voor dat de gepensioneerde CEO die zich in de Raad van Bestuur bevindt opnieuw zijn oude positie als CEO zal innemen (Fahlenbrach, Minton & Pan, 2008). Door zijn aanwezigheid in de Raad van Bestuur zal hij op de hoogte zijn van de belangrijkste beslissingen waardoor hij eenvoudig het werk kan verderzetten.

Vervolgens zullen CEO's meer gemotiveerd zijn om een goede performance neer te zetten, wanneer ze weten dat ze na hun pensioen nog aanwezig kunnen blijven in de Raad van Bestuur (Evans et al., 2010). Het 'horizon probleem', wat inhoudt dat CEO's de laatste jaren voor hun pensioen de neiging hebben om de korte termijn inkomsten te verhogen ten koste van de lange termijn projecten, zal hierdoor verminderen (Brickley et al., 1999).

Bovendien zal de aankondiging van het feit dat de gepensioneerde CEO deel zal uitmaken van de Raad van Bestuur een positieve invloed hebben op de aandelenkoersen (Andres et al., 2014). Bedrijven zullen ook meer groeiopportuniteiten hebben, wat weergegeven wordt door een hogere market-to-book en een groei in de verkopen (Fahlenbrach et al., 2008).

Een laatste voordeel kan ontstaan wanneer de voorgaande CEO na zijn pensioen de positie van voorzitter van de Raad van Bestuur inneemt en wanneer zijn opvolger de nieuwe CEO is. Hierdoor zal er een duidelijke scheiding plaatsvinden tussen het beslissingsbeheer en de beslissingscontrole, waardoor er geen opportunistisch gedrag kan worden nagestreefd door de CEO (Rechner & Dalton, 1991). De CEO-dualiteit zal met andere woorden vermeden worden, waardoor de governance van het bedrijf kan verbeteren (Schloetzer, 2010). In sommige situaties zal dit leiden tot betere bedrijfsprestaties, maar over het algemeen zal de relatie tussen de CEO-dualiteit en de bedrijfsprestaties afhankelijk zijn van bepaalde bedrijfskenmerken en/of de industriële context (Elsayes, 2007).

2.2.2 Nadelen van de aanwezigheid van gepensioneerde CEO's in de Raad van Bestuur

Natuurlijk zullen er ook enkele nadelen verbonden zijn aan de aanwezigheid van de gepensioneerde CEO in de Raad van Bestuur. Als eerste kan de gepensioneerde CEO nog teveel betrokken zijn met het bedrijf om het zomaar over te dragen aan zijn opvolger (Schloetzer, 2010). Hierdoor zullen er minder strategische veranderingen en performanceveranderingen plaatsvinden (Quigley & Hambrick, 2011). De opvolger zal namelijk steeds moeten rapporteren aan de gepensioneerde CEO die zich in de Raad van Bestuur bevindt, en deze zal de handelingen van de opvolger vaak beperken. Voorgaande CEO's zullen vaak terughoudend zijn om in te stemmen met veranderingen in het beleid van de onderneming en kunnen zelfs de autoriteit van de nieuwe CEO ondermijnen (Fahlenbrach et al., 2008). Quigley & Hambrick (2011) concluderen uit hun onderzoek dat er in de periode onmiddellijk volgend op het vertrek van de voormalige CEO uit de Raad van Bestuur wel meer veranderingen zullen plaatsvinden. Tenzij de voorgaande CEO de mindset van zijn opvolger zo heeft beïnvloed dat deze er zelf van overtuigd is dat de status quo ideaal is.

Vervolgens kan het gebeuren dat de voormalige CEO zijn of haar bestuursfunctie gebruikt om persoonlijke voordelen te behalen, waardoor waarde-maximaliserende activiteiten verhinderd worden (Evans et al., 2010).

Tot slot bestaat ook het risico op te gezellige relaties. Andres et al. (2014) hebben aangetoond dat de compensatie van executives hoger zal zijn, wanneer een voormalige CEO lid is van het bestuur. Hoe langer de voormalige CEO heeft samengewerkt met de executive, hoe hoger hij de compensatie zal vastleggen. Het kan zelfs voorkomen dat de compensaties van de leden van het bestuur ook hoger zal zijn wanneer de voormalige CEO lid is van de Raad van Bestuur. Meestal zullen de

verschillen echter niet enorm hoog zijn omdat CEO's schrik hebben om beschuldigd te worden van 'self-dealing' gedrag.

2.2.3 Conclusie

Uit voorgaande informatie kunnen we concluderen dat CEO's na hun pensioen vaak aanwezig zijn binnen de Raad van Bestuur, wat zowel voordelen als nadelen met zich meebrengt. Bovendien weten we ook dat CEO's na hun pensioen langer actief zullen blijven in het familiebedrijf, wanneer ze moeilijkheden ervaren met het loslaten hiervan (Andres et al., 2014; Schloetzer, 2010). Op basis van deze inzichten veronderstellen we dat CEO's zich na hun pensioen in de Raad van Bestuur zullen bevinden, wanneer ze moeilijkheden ervaren met het loslaten van hun familiebedrijf. Dit resulteert in onderstaande hypothese:

Hypothese 2: De moeilijkheid die CEO's ervaren met het loslaten van hun familiebedrijf zal positief gerelateerd zijn aan de aanwezigheid van de CEO in de Raad van Bestuur na hun pensioen.

2.3 De relatie tussen de relationele factoren en de aanwezigheid in de RvB na pensioen

In de voorgaande hypothesen werd toegelicht dat we verwachten dat de relationele factoren een invloed hebben op de moeilijkheid met het loslaten van het familiebedrijf, en dat de moeilijkheid met het loslaten van het familiebedrijf een invloed heeft op de aanwezigheid van de CEO in de Raad van Bestuur na pensioen. Hierdoor verwachten we ook dat de relationele factoren door de moeilijkheden met het loslaten een invloed zullen hebben op de aanwezigheid van de CEO in de Raad van Bestuur na pensioen. Om dit verder toe te lichten, zullen we de relationele factoren opnieuw onderverdelen in de drie categorieën: de relatie tussen de CEO en zijn opvolger, de familiale relaties en de relatie tussen de CEO en belangrijke klanten en/of leveranciers.

Zoals reeds werd aangehaald door Morris et al. (1997), verwachten we dat CEO's hun familiebedrijf sneller kunnen loslaten wanneer ze een goede relatie hebben met hun opvolger. Indien CEO's minder moeilijkheden ervaren met het loslaten van hun familiebedrijf, zullen ze ook minder geneigd zijn om na hun pensioen nog aanwezig te blijven in de Raad van Bestuur van het bedrijf (Schloetzer, 2010). Op basis van deze inzichten veronderstellen we dat een relatie van hoge kwaliteit tussen de CEO en zijn opvolger ervoor kan zorgen dat de CEO zich niet in de Raad van Bestuur zal bevinden na zijn pensioen, aangezien de moeilijkheden die hij ervaart met het loslaten van zijn bedrijf beperkt zijn. Omgekeerd, indien de relatie tussen beiden niet van hoge kwaliteit is, zal de CEO voor een langere periode aanwezig zijn in de Raad van Bestuur omdat hij meer moeilijkheden ervaart bij het loslaten van zijn familiebedrijf. Dit resulteert in onderstaande hypothese:

Hypothese 3a: De kwaliteit van de relatie tussen de CEO en zijn opvolger zal *door de moeilijkheden met het loslaten* negatief gerelateerd zijn aan de aanwezigheid van de CEO in de Raad van Bestuur na pensioen.

In de literatuur werd benadrukt dat CEO's hun bedrijf het liefst overdragen aan hun eigen kinderen, omdat ze het gevoel hebben dat de familiewaarden op deze manier behouden zullen blijven (Cadieux, 2007). Wanneer dit het geval is, zullen CEO's hun bedrijf met een gerust hart kunnen achterlaten en

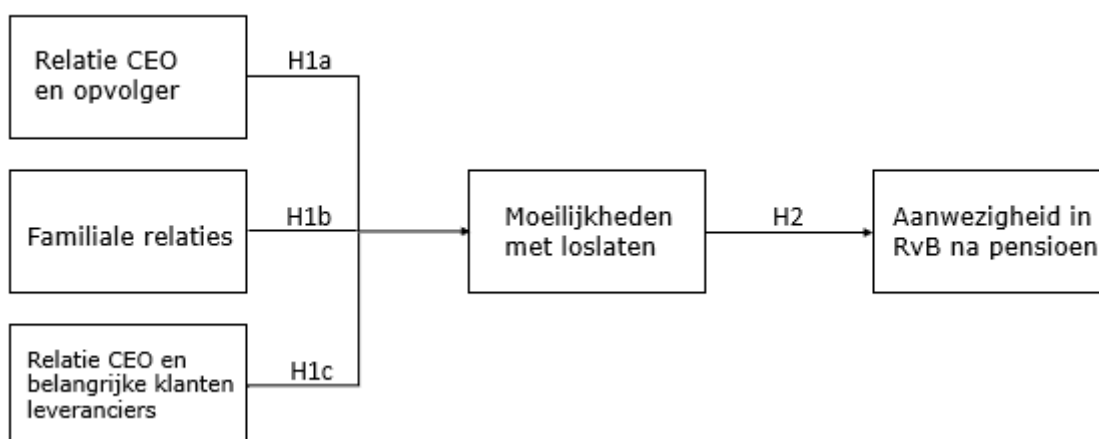
zullen ze minder geneigd zijn om na hun pensioen nog aanwezig te zijn in de Raad van Bestuur (Sirmon & Hitt, 2003). Op basis van deze inzichten verwachten we dat familiale relaties van hoge kwaliteit ervoor kunnen zorgen dat de CEO's na hun pensioen minder snel aanwezig zijn in de Raad van Bestuur, omwille van de beperkte moeilijkheden die ze ervaren met het loslaten. Wanneer de familiale relaties echter niet van hoge kwaliteit zijn, zal de CEO meer moeilijkheden ervaren met het loslaten van zijn familiebedrijf en zal hij vaak ook langer aanwezig blijven in de Raad van Bestuur. Dit resulteert in onderstaande hypothese:

Hypothese 3b: De kwaliteit van de familiale relaties binnen het familiebedrijf zullen *door de moeilijkheden met het loslaten* negatief gerelateerd zijn aan de aanwezigheid van de CEO in de Raad van Bestuur na pensioen.

Tot slot werd er in de literatuur vermeld dat CEO's vaak aloude relaties met hun klanten en/of leveranciers hebben (Berrone et al., 2012). De opgebouwde vertrouwensrelatie tussen beide partijen is vaak zo sterk, dat het moeilijk is voor de CEO om dit achter zich te laten wanneer hij zijn bedrijf overdraagt (Lansberg, 1999). Omwille van deze sterke betrokkenheid zullen CEO's er dan ook voor kiezen om na hun pensioen nog aanwezig te blijven in de Raad van Bestuur van het familiebedrijf (Schloetzer, 2010). Op basis van deze inzichten verwachten we dat een relatie van hoge kwaliteit tussen de CEO en zijn belangrijkste klanten en/of leveranciers ervoor kan zorgen dat hij na zijn pensioen een bepaalde periode aanwezig zal blijven in de Raad van Bestuur, omwille van de moeilijkheden met het loslaten. Indien er echter geen kwaliteitsvolle relatie plaatsvindt, zal de CEO minder moeilijkheden ervaren met het overdragen van het familiebedrijf aan zijn opvolger en zal hij ook minder snel aanwezig zijn in de Raad van Bestuur.

Hypothese 3c: De kwaliteit van de relatie tussen de CEO en belangrijke klanten en/of leveranciers is *door de moeilijkheid met het loslaten* positief gerelateerd aan de aanwezigheid van de CEO in de Raad van Bestuur na pensioen.

Het conceptueel model wordt samengevat in figuur 1.



Figuur 1: Conceptueel model

3. Methodologie

3.1 Steekproef

De dataset die in dit onderzoek gebruikt wordt, is aangereikt door het RCEF (Research Center for Entrepreneurship and Family Firms). De dataset is gebaseerd op gegevens die verkregen werden met behulp van een schriftelijke enquête, gevolgd door een online enquête. De schriftelijke enquête werd in 2015 verstuurd naar bedrijfsleiders van 4100 micro, kleine, en middelgrote bedrijven. Uiteindelijk hebben er 582 bedrijven de enquête ingevuld, waarvan 235 bedrijven in de enquête aangegeven hadden dat ze wilden meewerken aan een vervolgonderzoek. Naar deze 235 bedrijven werd een online enquête verstuurd en hiervan hebben 165 bedrijven een volledig ingevulde enquête teruggestuurd. Bij het nagaan welke van deze 165 bedrijven als familiebedrijf geassocieerd kunnen worden, blijkt dit voor 150 bedrijven te gelden.

De term 'familiebedrijf' kent in de literatuur vele definities en in dit onderzoek hanteren we de definitie geformuleerd door Chua, Chrisman & Sharma (1999). Deze definitie luidt als volgt: Een bedrijf wordt geacht een familiebedrijf te zijn, indien aan één of meerdere van volgende criteria wordt voldaan:

- Meer dan 50% van de eigendom is in handen van de familie
- Eén familie heeft een beslissende invloed op de bedrijfsstrategie of opvolgingsbeslissingen
- Een meerderheid of ten minste twee familieleden bevinden zich in het management
- Het bedrijf wordt als een familiebedrijf beschouwd

3.2 Variabelen

3.2.1 Afhankelijke variabele

De afhankelijke variabele in dit onderzoek is de aanwezigheid van de CEO in de Raad van Bestuur na zijn/haar pensioen, verder aangeduid met 'Aanwezigheid in RvB na pensioen'.

Om deze variabele in kaart te brengen, werd aan de respondenten gevraagd om aan te duiden of onderstaande stelling op hen van toepassing was: 'Ik ben van plan om de vrijgekomen tijd dankzij mijn pensioen te spenderen aan het zetelen in de Raad van Bestuur van het bedrijf'. De mogelijke antwoorden van deze stelling zijn: 0 = 'Nee/Niet aangevinkt' en 1 = 'Ja/Aangevinkt'.

3.2.2 Onafhankelijke variabelen

Er zijn een aantal onafhankelijke variabelen die een invloed zullen uitoefenen op de afhankelijke variabele 'Aanwezigheid in RvB na pensioen'. Allereerst worden de relationele factoren meer in detail besproken, die onderverdeeld worden in de drie categorieën zoals reeds aangehaald in de literatuurstudie. Vervolgens wordt er ook meer in detail ingegaan op de mediërende variabele, zijnde de moeilijkheid met het loslaten van het familiebedrijf.

3.2.2.1 De relatie tussen CEO en opvolger

De kwaliteit van de relatie tussen de CEO en de opvolger van het familiebedrijf wordt gemeten aan de hand van volgende drie stellingen, die gebaseerd zijn op de schaal ontworpen door Venter, Boshoff, & Maas (2005):

- 'De (waarschijnlijke) opvolger en de huidige bedrijfsleider hebben een goede band met elkaar.'
- 'De (waarschijnlijke) opvolger en de huidige bedrijfsleider werken eerder samen dan dat ze elkaars concurrenten zijn.'
- 'De (waarschijnlijke) opvolger en de huidige bedrijfsleider delen informatie en inzichten met elkaar.'

Er wordt gebruik gemaakt van een 5-punten Likertschaal om de mate van overeenstemming met iedere stelling aan te duiden. De mogelijke antwoorden op de drie stellingen zijn: 1 = 'Helemaal niet akkoord', 2 = 'Niet akkoord', 3 = 'Neutraal', 4 = 'Akkoord' en 5 = 'Helemaal akkoord'. Vervolgens wordt er een gewogen gemiddelde berekend van de antwoorden op de drie stellingen, wat resulteert in een totaalscore voor de kwaliteit van de relatie tussen de CEO en de opvolger variërend van 1 (relatie van lage kwaliteit tussen de CEO en de opvolger) tot 5 (relatie van hoge kwaliteit tussen de CEO en de opvolger).

3.2.2.2 De familiale relaties

De kwaliteit van de familiale relaties wordt gemeten aan de hand van volgende vijf stellingen, die gebaseerd zijn op de schaal ontworpen door Morris et al. (1997):

- 'Onze familieleden vertrouwen mekaar.'
- 'Er is een zeer open communicatie tussen de familieleden.'
- 'De familieleden hebben eerder een neiging om een rol te spelen en zijn zichzelf niet.'
- 'De familieleden zijn zeer behulpzaam ten opzichte van elkaar.'
- 'De familieleden werken samen als een team.'

Om ervoor te zorgen dat de kwaliteit van de familiale relaties correct werd weergegeven, werd de derde stelling gereversed. De gereversed stelling luidt als volgt: 'Familieleden zijn eerder zichzelf dan dat ze een rol spelen'. Vervolgens wordt er opnieuw gebruik gemaakt van een 5-punten Likertschaal om de mate van overeenstemming met iedere stelling aan te duiden. De mogelijke antwoorden op de vijf stellingen zijn: 1 = 'Helemaal niet akkoord', 2 = 'Niet akkoord', 3 = 'Neutraal', 4 = 'Akkoord' en 5 = 'Helemaal akkoord'. Vervolgens wordt er een gewogen gemiddelde berekend van de antwoorden op de vijf stellingen, wat resulteert in een totaalscore voor de kwaliteit van de familiale relaties variërend van 1 (familiale relaties van lage kwaliteit) tot 5 (familiale relaties van hoge kwaliteit).

3.2.2.3 De relatie tussen de CEO en belangrijke klanten en/of leveranciers

De kwaliteit van de relatie tussen de CEO en belangrijke klanten en/of leveranciers wordt gemeten aan de hand van drie stellingen die gebaseerd zijn op de 'Binding Social Ties' dimensie ontwikkeld door Berrone et al. (2012). De 'Binding Social Ties' dimensie staat voor de sociale relaties van

familiebedrijven, waarbij de focus vooral ligt op de relaties met niet-familieleden. Niet-familieleden bestaan hier uit externe personeelsleden, leveranciers, klanten en zelfs de maatschappij.

Wanneer het familiebedrijf dus sterk focust op onderstaande drie stellingen kunnen we concluderen dat ze kwaliteitsvolle relaties met niet-familieleden onderhouden, waaronder belangrijke klanten en/of leveranciers ook vallen.

- 'Niet-familieleden, actief in het familiebedrijf, worden behandeld als deel van de familie.'
- 'Wederzijds vertrouwen is de basis van het zaken doen met leveranciers, klanten.'
- 'Het familiebedrijf is actief in het promoten van sociale activiteiten op samenlevingsniveau.'

De mate van overeenstemming met deze drie stellingen wordt weergegeven door de 5-punten Likertschaal. De mogelijke antwoorden op de drie stellingen zijn: 1 = 'Helemaal niet akkoord', 2 = 'Niet akkoord', 3 = 'Neutraal', 4 = 'Akkoord', 5 = 'Helemaal akkoord'. De totaalscore voor de kwaliteit van de relatie tussen de CEO en belangrijke klanten en/of leveranciers wordt berekend door een gewogen gemiddelde te nemen van de antwoorden op de drie stellingen. De totaalscore kan variëren van 1 (relatie van lage kwaliteit tussen CEO en belangrijke klanten en/of leveranciers) tot 5 (relatie van hoge kwaliteit tussen CEO en belangrijke klanten en/of leveranciers).

3.2.2.4 Moeilijkheden met het loslaten

De laatste onafhankelijke variabele, die bovendien ook de mediërende variabele van het onderzoek is, zal de moeilijkheid van de CEO met het loslaten van het familiebedrijf zijn. Deze variabele wordt gemeten aan de hand van volgende twee stellingen, die gebaseerd zijn op de schaal ontworpen door Sharma et al. (2000):

- 'Ik heb moeite om als bedrijfsleider het leiderschap over het bedrijf los te laten.'
- 'Mijn aanwezigheid is noodzakelijk voor het succes van het bedrijf.'

De mate van overeenstemming met deze twee stellingen wordt weergegeven door de 5-punten Likertschaal. De mogelijke antwoorden op de twee stellingen zijn: 1 = 'Helemaal niet akkoord', 2 = 'Niet akkoord', 3 = 'Neutraal', 4 = 'Akkoord', 5 = 'Helemaal akkoord'. Opnieuw kan de totaalscore voor de moeilijkheden met het loslaten berekend worden door het gewogen gemiddelde te nemen van de antwoorden op de twee stellingen. Deze totaalscore zal variëren van 1 (weinig moeilijkheden met het loslaten) tot 5 (veel moeilijkheden met het loslaten).

3.2.3 Controlevariabelen

In dit onderzoek definiëren we drie controlevariabelen. De eerste controlevariabele bestaat uit de activiteiten die de CEO zal ondernemen in de vrijgekomen tijd dankzij zijn pensioen. CEO's zullen vaak een nieuwe hobby overwegen, of verloren tijd met hun kinderen of kleinkinderen inhalen (Kets de Vries, 2003). Hierdoor zullen ze minder waarschijnlijk aanwezig zijn in de Raad van Bestuur na hun pensioen. Om deze variabele te meten wordt volgende vraag gesteld aan de respondenten: 'Gaat u na u pensioen in de vrijgekomen tijd meer vrije tijd nemen?'. De mogelijke antwoorden van deze vragen zijn: 0 = 'Nee' en 1 = 'Ja'. Indien respondenten 'Nee' antwoorden, gaan we ervan uit dat ze na hun pensioen in de vrijgekomen tijd werk-gerelateerde activiteiten zullen uitvoeren en dus sneller geneigd zijn te zetelen in de Raad van Bestuur na hun pensioen.

Vervolgens controleren we ook voor de leeftijd van de respondenten/CEO's. Wanneer de CEO ouder is, verwachten we dat hij zich na zijn pensioen minder waarschijnlijk in de Raad van Bestuur zal bevinden. Oudere CEO's zullen vaak geconfronteerd worden met persoonlijke beperkingen en gezondheidsproblemen waardoor ze zelf inzien dat door met pensioen te gaan, de performance van het bedrijf verbeterd kan worden (Manheimer, 2008). Hierdoor verwachten we dat ze hun laatste levensjaren in rust zullen doorbrengen en niet meer zullen zetelen in de Raad van Bestuur. De respondenten maken hun leeftijd bekend via een continue schaal.

Tot slot controleren we ook voor het aantal jaren dat de CEO actief is geweest als bedrijfsleider in de onderneming. Wanneer CEO's gedurende een lange periode actief zijn geweest als bedrijfsleider in de onderneming, verwachten we dat ze na hun pensioen ook in de Raad van Bestuur zullen zetelen (Schloetzer, 2010). De respondenten kunnen het aantal jaren dat ze actief zijn geweest als bedrijfsleider in de onderneming bekendmaken via een continue schaal.

4. Resultaten

4.1 Beschrijvende statistieken

In onderstaande tabel (tabel 1) worden het gemiddelde, de mediaan, het minimum, het maximum en de standaardafwijking voor de verschillende variabelen weergegeven. Allereerst bekijken we beschrijvende statistieken van de afhankelijke variabele 'Aanwezigheid in RvB na pensioen', die weergeeft in welke mate CEO's van plan zijn om in de vrijgekomen tijd na hun pensioen te zetelen in de Raad van Bestuur van hun bedrijf. Gezien de mediaan van 0 en een gemiddelde van 0,13 kunnen we concluderen dat slechts een beperkt aantal van de ondervraagde CEO's van plan is om na hun pensioen te zetelen in de Raad van Bestuur van hun bedrijf.

Vervolgens werpen we een blik op de beschrijvende statistieken van de vier onafhankelijke variabelen. Zowel de relatie tussen de CEO en zijn opvolger, als de familiale relaties hebben een redelijk hoge mediaan, die zich bovendien ook dicht bij het gemiddelde bevindt. Dit toont aan dat een groot aantal bedrijven een redelijk hoge score hebben gegeven op de verschillende stellingen die vervat zitten in deze twee onafhankelijke variabelen. Dit wijst met andere woorden op een relatie van hoge kwaliteit tussen de CEO en de opvolger, en familiale relaties van hoge kwaliteit. De relatie tussen de CEO en belangrijke klanten/leveranciers wordt neutraal maar toch eerder positief ervaren, gegeven het gemiddelde en de mediaan die zich rond de 3,6 bevinden. De moeilijkheden die CEO's ervaren met het loslaten wordt ook eerder neutraal omschreven. Gezien de standaardafwijking, kunnen we wel concluderen dat de stellingen over de moeilijkheden met het loslaten gespreid beantwoord werden. Dit wijst dus op een relatief grote variatie tussen de moeilijkheden met het loslaten bij verschillende CEO's.

Tot slot bekijken we nog de beschrijvende statistieken van de drie controlevariabelen. Gezien de mediaan van 0 en het gemiddelde van 0,47 kunnen we concluderen dat meer dan de helft van de ondervraagde CEO's niet van plan is om meer vrije tijd te nemen na hun pensioen. Ze verkiezen eerder het uitvoeren van werk-gerelateerde activiteiten in hun vrijgekomen tijd. We kunnen uit onderstaande tabel ook afleiden dat de leeftijd van de ondervraagde CEO's schommelt tussen de 33 en 71 jaar. De meeste ondervraagde CEO's hebben echter een leeftijd van 60 jaar, aangezien deze leeftijd zowel het gemiddelde als de mediaan bedraagt. Het aantal jaren dat CEO's actief zijn in de onderneming (in eventueel meerdere functies) bedraagt gemiddeld 28 jaar. De antwoorden van de ondervraagde CEO's schommelen tussen de 1 en 55 jaar, maar opnieuw is zowel het gemiddelde als de mediaan 28.

Tabel 1: Beschrijvende statistieken

	N	Gemiddelde	Mediaan	Min.	Max.	Standaardafw.
Aanwezigheid RvB na pensioen	144	0.13	0.0000	0,00	1,00	0,332
RQ CEO – opvolger	133	4,0602	4,0000	1,00	5,00	0,85264
RQ Familiale relaties	142	4,0434	4,0000	1,00	5,00	0,71216
RQ CEO – klanten/leveranciers	133	3,6203	3,6667	1,00	5,00	0,90972
Moeilijkheden loslaten	138	3,0435	3,0000	1,00	5,00	1,06620
Meer vrije tijd nemen	144	0.47	0.0000	0,00	1,00	0,501
Leeftijd CEO	148	59,62	60,00	33	71	6,321
# jaren actief in bedrijf	134	28,06	28,00	1	55	10,594

4.1.1 Correlatiematrix

Uit onderstaande correlatiematrix (tabel 2) kunnen we afleiden dat er een significante negatieve correlatie bestaat tussen de moeilijkheden die de CEO ervaart met het loslaten van zijn bedrijf en de aanwezigheid in de Raad van Bestuur na pensioen door de CEO. De relatie tussen de CEO en zijn opvolger correleert significant positief met de familiale relaties binnen de onderneming en significant negatief met de moeilijkheden die de CEO ervaart met het loslaten van zijn bedrijf.

Tabel 2: Correlatiematrix

Variabele	1	2	3	4	5	6	7	8	N
1 Aanwezigheid RvB	1								144
2 RQ CEO opvolger	0,079	1							127
3 RQ Familiale relaties	-0,004	0,449**	1						136
4 RQ CEO leverancier/klant	0,026	0,156	0,041	1					129
5 Moeilijkheden loslaten	-0,201*	-0,189*	-0,061	0,019	1				135
6 Meer vrije tijd nemen	0,026	0,017	-0,047	0,011	-0,117	1			144
7 Leeftijd CEO	0,032	0,240**	0,013	0,073	-0,097	0,022	1		142
8 # jaren actief in bedrijf	0,004	0,103	-0,030	-0,035	-0,032	0,120	0,392**	1	128

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

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

4.2 Regressie resultaten

We testen onze hypothesen met behulp van het procesmodel van Hayes (2013), waarbij we gebruik maken van bias-gecorrigeerde bootstrapping met 5000 iteraties. De modellen 1a, 1b en 1c (tabel 3 – deel 1) geven de relatie weer tussen de onafhankelijke variabelen en de mediërende variabele. Model 1a toont aan dat de kwaliteit van de relatie tussen de CEO en zijn opvolger een negatief en statistisch significant effect heeft op de moeilijkheden die de CEO ervaart met het loslaten van zijn bedrijf ($\beta = -0.2104$, $p < 0.10$), wat hypothese 1a bevestigt. Model 1b toont aan dat de kwaliteit van de familiale relaties een negatief effect heeft op de moeilijkheden die CEO's ervaren met het loslaten van hun bedrijf ($\beta = -0.0253$). Dit negatieve effect blijkt echter niet statistisch significant, gezien de hoge p-waarde van 0.8531. Hierdoor kan hypothese 1b niet bevestigd worden. Model 1c toont tot slot dat de kwaliteit van de relatie tussen de CEO en belangrijke leveranciers of klanten een positief effect heeft op de moeilijkheden met het loslaten ($\beta = 0.1339$). Maar gezien de hoge p-waarde van 0.2472, blijkt dit positieve effect niet significant te zijn. Hypothese 1c kan hierdoor ook niet bevestigd worden.

In tabel 3 (deel 2) wordt er enerzijds onderzocht welk effect de mediërende variabele 'moeilijkheden loslaten' heeft op de afhankelijke variabele 'aanwezigheid in RvB na pensioen'. De modellen 2a, 2b en 2c tonen aan dat de moeilijkheden die CEO's ervaren met het loslaten van hun bedrijf een negatief effect hebben op de aanwezigheid in de RvB na pensioen. Aangezien de coëfficiënten van de drie modellen verschillen van mekaar en enkel model 2c statistisch significant is, kan hypothese 2 hierdoor niet bevestigd worden.

In tabel 3 (deel 2) wordt er anderzijds ook onderzocht welk effect de onafhankelijke variabelen hebben op de afhankelijke variabele, rekening houdend met het effect van de mediërende variabele. Model 2a toont dat de kwaliteit van de relatie tussen de CEO en de opvolger een positief effect heeft op de aanwezigheid van de CEO in de RvB na pensioen ($\beta=0.2906$), wat tegenstrijdig is met onze vooropgestelde hypothese 3a. Dit effect is echter statistisch niet significant (p-waarde = 0.5111). Model 2b toont aan dat de kwaliteit van de familiale relaties een negatief effect heeft op de aanwezigheid van de CEO in de RvB na pensioen ($\beta=-0.4611$). Dit negatieve effect blijkt echter niet statistisch significant, gezien de hoge p-waarde van 0.2399. Model 2c toont dat de kwaliteit van de relatie tussen de CEO en belangrijke klanten of leveranciers ook een negatief effect heeft op de aanwezigheid in de RvB na pensioen ($\beta=-0.0421$). Dit negatieve effect is opnieuw niet statistisch significant gezien de hoge p-waarde (p-waarde = 0.9090). Uit tabel 3 (deel 2) kunnen we concluderen dat de mediaties niet significant zijn, aangezien het 95% betrouwbaarheidsbootstrapinterval telkens de waarde 0 bevat. De moeilijkheid tot loslaten zal met andere woorden geen impact hebben op het effect dat de onafhankelijke variabelen hebben op de aanwezigheid in de RvB na pensioen. Hypothesen 3a, 3b, en 3c worden daarom niet aanvaard.

Tabel 3 (deel 1): Regressieresultaten

Variabele	Model 1a (n =103)			Model 1b (n =111)			Model 1c (n = 108)		
	β	SD	t	β	SD	t	β	SD	T
RQ CEO opvolger	-0.2104	0.1213	-1.7355 [†]						
RQ familiale relaties				-0.0253	0.1362	-0.1856			
RQ CEO leverancier/klant							0.1339	0.1151	1.1637
Meer vrije tijd nemen	-0.2483	0.2042	-1.2159	-0.2342	0.1979	-1.1836	-0.1958	0.2035	-0.9624
Leeftijd CEO	-0.0048	0.0198	-0.2435	-0.0132	0.0193	-0.6828	-0.0207	0.0219	-0.9447
#jaren actief in bedrijf	0.0034	0.0110	0.3139	-0.0022	0.0111	-0.2027	-0.0020	0.0111	-0.1813
	Adjusted R ² = 0.0481			Adjusted R ² = 0.0222			Adjusted R ² =0.0319		
	F = 1.2371, p = 0.3002			F = 0.6006, p = 0.6630			F =0.8498, p =0.4969		

Afhankelijke variabele = moeilijkheden loslaten

[†] p < 0.10; * p < 0.05; ** p < 0.01 (tweezijdig)

Tabel 3 (deel 2): Regressieresultaten

Variabele	Model 2a (n = 103)			Model 2b (n = 111)			Model 2c (n = 108)		
	β	SD	Z	β	SD	Z	β	SD	Z
Moeilijkheden loslaten	-0.3663	0.3382	-0.833	-0.5247	0.3339	-1.5712	-0.5669	0.3307	-1.7144†
RQ CEO opvolger	0.2906	0.4423	0.6571						
RQ familiale relaties				-0.4611	0.3924	-1.1751			
RQ CEO leverancier/klant							-0.0421	0.3686	-0.1143
Meer vrije tijd nemen	0.1667	0.6569	0.2538	0.3716	0.6432	0.5778	0.5915	0.6396	0.9248
Leeftijd CEO	-0.0159	0.0655	-0.2423	-0.0086	0.0647	-0.1335	-0.0238	0.0710	-0.3347
#jaren actief in bedrijf	0.0216	0.0370	0.5842	0.0318	0.0381	0.8349	0.0323	0.0362	0.8944
	ModelLL = 2.367			ModelLL = 5.2958			ModelLL = 5.2257		
	p = 0.7710			p = 0.3809			p = 0.3890		
	Indirecte effect = 0.0771			Indirecte effect = 0.0133			Indirecte effect = -0.0759		
	Bootstrap interval:			Bootstrap interval:			Bootstrap interval:		
	[-0.0481 ; 0.3273]			[-0.1379 ; 0.2210]			[-0.3466 ; 0.1110]		

Afhankelijke variabele = aanwezigheid in RvB na pensioen

† p < 0.10; * p < 0.05; ** p < 0.01 (tweezijdig)

5. Discussie

Literatuur benadrukt dat CEO's vaak moeilijkheden ondervinden met het loslaten van hun familiebedrijf (Sharma et al., 2003). Er zijn verschillende factoren die een invloed hebben op de moeilijkheden die CEO's kunnen ervaren met het loslaten van hun bedrijf, en in dit onderzoek worden de relationele factoren empirisch getest.

De eerste deelhypothese (hypothese 1a) wordt bevestigd door dit onderzoek. Model 1a (zie tabel 3 – deel 1) toont aan dat de kwaliteit van de relatie tussen de CEO en zijn opvolger een negatief effect heeft op de moeilijkheden die de CEO ervaart met het loslaten (significant op 10%). Hoe beter de relatie tussen de CEO en zijn opvolger, hoe minder moeilijkheden de CEO zal hebben met het loslaten van zijn familiebedrijf. Dit kan verklaard worden door enkele voorname elementen waarover kwaliteitsvolle relaties beschikken, zoals een hoge mate van vertrouwen, wederzijdse ondersteuning en een open en oprechte communicatie (Venter et al., 2003). Vooral de hoge mate van vertrouwen kan ervoor zorgen dat de CEO gelooft dat zijn opvolger het bedrijf succesvol zal verderzetten, waardoor hij zijn familiebedrijf met een gerust hart kan achterlaten bij zijn opvolger.

De tweede deelhypothese (hypothese 1b) kan niet bevestigd worden door dit onderzoek. Model 1b (zie tabel 3 – deel 1) toont wel aan dat de kwaliteit van de familiale relaties binnen het familiebedrijf een negatief effect heeft op de moeilijkheden die CEO's ervaren met het loslaten van hun bedrijf, maar dit effect is statistisch niet significant. Op basis van aanwezige literatuur weten we dat CEO's hun bedrijf het liefst overdragen aan hun eigen kinderen (Cadieux, 2007). Op deze manier zullen ze er van overtuigd zijn dat de familiewaarden behouden zullen blijven, en zullen ze ook minder moeilijkheden hebben met het loslaten van hun familiebedrijf (Sirmon & Hitt, 2003). Maar wanneer er meerdere kinderen bereid zijn om het familiebedrijf over te nemen, kan dit leiden tot familiale conflicten (Brockhaus, 2004). Het is voor de CEO namelijk niet eenvoudig om een keuze te maken tussen zijn kinderen wanneer hij met elk van deze een goede relatie heeft. Dit soort situaties zullen ervoor zorgen dat de CEO het net moeilijker heeft met het loslaten van zijn familiebedrijf (De Massis et al., 2008).

Ook de derde deelhypothese (hypothese 1c) kan niet bevestigd worden door dit onderzoek. Uit model 1c (zie tabel 3 – deel 1) blijkt wel dat de kwaliteit van de relatie tussen de CEO en belangrijke klanten en/of leveranciers een positief effect heeft op de moeilijkheden die CEO's ervaren met het loslaten van hun familiebedrijf, maar opnieuw is dit effect statistisch niet significant. Aanwezige literatuur vertelt ons dat CEO's vaak moeilijkheden ervaren met het loslaten van hun familiebedrijf omdat ze schrik hebben dat hun opvolger niet dezelfde goede relatie zal kunnen realiseren met belangrijke klanten en/of leveranciers (Lansberg, 1999). Maar wanneer CEO's een opvolger kunnen benoemen waarvan bekend is dat deze een even goede relatie met belangrijke klanten en/of leveranciers heeft, zal dit probleem verdwijnen. Literatuur toont aan dat personen die reeds ervaring hebben in het familiebedrijf (insiders) hier het meest geschikt voor zijn (Bower, 2007; Brockhaus, 2004).

Daarnaast wordt er in de literatuur ook aangehaald dat CEO's na hun pensioen vaak nog actief blijven binnen het familiebedrijf, meestal als voorzitter van de Raad van Bestuur (Evans et al., 2010). In de tweede hypothese wordt er onderzocht of de moeilijkheden die CEO's ervaren met het loslaten van hun bedrijf een effect hebben op de aanwezigheid van de CEO's in de Raad van Bestuur na hun

pensioen. Op basis van inzichten uit de literatuur (Andres et al., 2014; Schloetzer, 2010) hadden we verwacht dat de moeilijkheden met het loslaten een positief effect zouden hebben op de aanwezigheid van de CEO in de Raad van Bestuur na pensioen. Dit effect werd echter niet bevestigd in het empirisch onderzoek. Cadieux (2007) haalt in haar onderzoek aan dat CEO's naast hun rol als voorzitter van de Raad van Bestuur ook nog diverse andere rollen op zich kunnen nemen. Zo kunnen ze bijvoorbeeld functioneren als safeguard & observer, waarbij ze toezicht houden op de organisatie. Gepensioneerde CEO's kunnen ook een technische ondersteunende rol innemen, aangezien ze vaak fysiek betrokken zijn bij de productie van hun bedrijf of R&D activiteiten. Of ze kunnen ook een consulting rol innemen, waarbij ze dezelfde diensten voorzien als externe consultants. Wanneer CEO's dus moeilijkheden ervaren met het loslaten van hun bedrijf, zijn er nog diverse functies beschikbaar buiten de rol als voorzitter van de Raad van Bestuur zodat ze toch in het bedrijf aanwezig kunnen zijn.

Als laatste onderzoeken we het effect van de relationele factoren op de aanwezigheid in de Raad van Bestuur na pensioen, waarbij rekening wordt gehouden met de mediërende variabele 'moeilijkheden met het loslaten'. Deze derde hypothese wordt getest aan de hand van drie deelhypothesen.

De eerste deelhypothese (hypothese 3a) kan niet bevestigd worden door dit onderzoek. Model 2a (zie tabel 3 – deel 2) toont aan dat de variabele 'moeilijkheden met het loslaten' geen mediërende rol heeft in de relatie tussen de kwaliteit van de relatie tussen de CEO en zijn opvolger en de aanwezigheid van de CEO in de Raad van Bestuur na pensioen. Bestaande literatuur toont echter aan dat CEO's die een goede relatie hebben met hun opvolger ook na hun pensioen nog vaak aanwezig blijven in het familiebedrijf (Clutterbuck, 1998). In eerste instantie zullen de gepensioneerde CEO's aanwezig blijven binnen het bedrijf als een soort mentor voor hun opvolger, maar wanneer deze samenwerking succesvol en plezierig blijkt te zijn, wordt dit soms gevolgd door een blijvende aanwezigheid van de gepensioneerde CEO in de Raad van Bestuur (Boyd et al., 1999). Deze aanwezigheid is echter niet altijd positief, Andres et al. (2014) halen in hun onderzoek namelijk aan dat er vaak 'te gezellige relaties' ontstaan wanneer CEO's na hun pensioen nog actief blijven binnen het familiebedrijf.

De tweede deelhypothese (hypothese 3b) kan ook niet bevestigd worden door dit onderzoek. Model 2b (zie tabel 3 – deel 2) toont aan dat de variabele 'moeilijkheden met het loslaten' geen mediërende rol heeft in de relatie tussen de kwaliteit van de familiale relaties en de aanwezigheid van de CEO in de Raad van Bestuur na pensioen. Bestaande literatuur haalt ook hier aan dat CEO's soms aanwezig blijven in de Raad van Bestuur na pensioen omwille van de plezierige samenwerking met de familie (Clutterbuck, 1998). Daarnaast hebben CEO's ook vaak schrik voor het feit dat ze zich na hun pensioen eenzaam zullen voelen wanneer andere familieleden wel nog werkzaam zijn in het familiebedrijf (Kets de Vries, 2003). Om overdag niet alleen thuis te zitten, kunnen ze er dus voor kiezen om aanwezig te blijven in de Raad van Bestuur na hun pensioen.

De derde en laatste deelhypothese (hypothese 3c) kan ook niet bevestigd worden door ons onderzoek. Model 2c (zie tabel 3 – deel 2) toont aan dat de variabele 'moeilijkheden met het loslaten' geen mediërende rol heeft in de relatie tussen de kwaliteit van de relatie tussen de CEO en belangrijke klanten en/of leveranciers en de aanwezigheid van de CEO in de Raad van Bestuur na pensioen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat CEO's de aangename relaties met hun belangrijke

klanten en/of leveranciers kunnen blijven onderhouden zonder dat ze hiervoor aanwezig moeten zijn in de Raad van Bestuur van het familiebedrijf (Cadieux, 2007).

6. Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Naast de bijdragen van dit onderzoek, moet er ook rekening worden gehouden met enkele beperkingen. Deze beperkingen kunnen wel interessante mogelijkheden inhouden voor toekomstig onderzoek.

Een eerste beperking van dit onderzoek is dat we enkel het effect van de relationele factoren empirisch hebben getest, doordat er geen vragen over de individuele en financiële factoren vervat zaten in de data waarvan gebruik gemaakt werd in dit onderzoek. Aangezien literatuur aanhaalt dat deze factoren wel een belangrijke invloed kunnen hebben op de moeilijkheden die CEO's ervaren met het loslaten (Collins et al., 2016; Kets de Vries, 2003; Manheimer, 2008), kan het interessant zijn dat toekomstig onderzoek hier wel op focust. Toekomstig onderzoek zou nieuwe vragenlijsten kunnen uitsturen, waarin deze factoren wel bevraagd worden. Daarnaast is het ook mogelijk om enkele diepte-interviews met CEO's af te nemen, waardoor er veel gedetailleerde informatie verzameld kan worden over deze persoonlijke factoren.

Een tweede beperking van dit onderzoek heeft betrekking op het feit dat de gebruikte vragenlijst enkel werd ingevuld door de CEO van het familiebedrijf. Hierdoor krijgen we enkel een idee over hoe de CEO over de relatie met zijn opvolger, familiale relaties, en relatie met belangrijke klanten en/of leveranciers denkt, maar we weten niet of dit idee ook wordt gedeeld door de tegenpartij. Vandaar dat het interessant kan zijn voor toekomstig onderzoek om te focussen op deze verschillende invalshoeken, en zo de bevindingen eventueel verder versterken.

Een derde beperking van dit onderzoek is dat de resultaten gebaseerd zijn op een steekproef van Belgische micro, kleine en middelgrote familiebedrijven. Voor toekomstig onderzoek kan het interessant zijn om na te gaan of de bevindingen uit dit onderzoek ook gelden in grotere familiebedrijven, en waar de eventuele verschillen zich bevinden.

Een laatste beperking heeft betrekking op de gebruikte schalen om de variabelen te meten in dit onderzoek. We hebben gebruik gemaakt van bestaande schalen, die een hogere betrouwbaarheid hebben dan zelf-ontwikkelde schalen. Maar het kan aangeraden zijn om deze schalen eventueel te vernieuwen, zodat ze beter up-to-date zijn.

Verder zijn er nog een aantal aanbevelingen voor verder onderzoek, gebaseerd op de resultaten van dit onderzoek. Omdat de vooropgestelde hypotheses in dit onderzoek niet bevestigd kunnen worden, kan het interessant zijn voor verder onderzoek om de mogelijke redenen hiervoor verder te onderzoeken. Zo kan er bijvoorbeeld onderzocht worden of CEO's meer moeilijkheden ervaren met het loslaten van hun familiebedrijf als ze een keuze moeten maken tussen meerdere kinderen die hen willen opvolgen (Brockhaus, 2004). Er kan ook onderzocht worden of de moeilijkheden met het loslaten verminderen wanneer de CEO ervan overtuigd is dat zijn opvolger een even goede relatie met belangrijke klanten en/of leveranciers heeft (Lansberg, 1999). Toekomstig onderzoek kan ook proberen te achterhalen of CEO's die moeilijkheden hebben met het loslaten van hun familiebedrijf een andere functie innemen in het familiebedrijf dan voorzitter van de Raad van Bestuur, zoals bijvoorbeeld een technisch ondersteunende rol of een consulting rol (Cadieux, 2007). Daarnaast zou er ook onderzocht kunnen worden of de aangename samenwerking tussen de CEO en zijn opvolger en de aangename samenwerking tussen de CEO en zijn familie ervoor zorgt dat hij na zijn pensioen

ook nog aanwezig blijft in de Raad van Bestuur (Clutterbuck, 1998). Tot slot kan er onderzoek worden gedaan naar het feit of CEO's de goede relaties met hun belangrijke klanten en/of leveranciers ook onderhouden zonder dat ze hiervoor aanwezig moeten zijn in de Raad van Bestuur (Cadieux, 2007).

7. Conclusie

In dit onderzoek wordt er onderzocht hoe CEO's omgaan met hun naderend pensioen. Allereerst wordt er ingegaan op de verschillende factoren die een invloed hebben op de moeilijkheden die de CEO ervaart met het loslaten van zijn familiebedrijf. De relationele factoren, bestaande uit de relatie tussen de CEO en zijn opvolger, de familiale relaties, en de relatie tussen de CEO en belangrijke klanten en/of leveranciers, worden empirisch getest. Hieruit kunnen we concluderen dat enkel de kwaliteit van de relatie tussen de CEO en zijn opvolger een statistisch significant negatief effect heeft op de moeilijkheden die de CEO ervaart met het loslaten van zijn bedrijf. De andere hypothesen kunnen niet bevestigd worden.

Daarnaast wordt er dieper ingegaan op de aanwezigheid van de CEO in de Raad van Bestuur na zijn pensioen. Er wordt onderzocht of de moeilijkheden met het loslaten een invloed hebben op de aanwezigheid van de CEO in de Raad van Bestuur na zijn pensioen. We bekijken ook of de verschillende relationele factoren een invloed hebben op de aanwezigheid van de CEO in de Raad van Bestuur na zijn pensioen, door deze moeilijkheden met loslaten. Dit onderzoek kan de geformuleerde hypothesen niet bevestigen.

Hoewel de resultaten de vooropgestelde hypothesen niet allemaal bevestigen, zijn ze wel bruikbaar om enkele belangrijke punten aan te halen. Hopelijk kan deze studie dan ook vervolgonderzoek stimuleren om de niet-bevestigde hypothesen verder te onderzoeken, en meer inzicht te krijgen in hoe CEO's omgaan met hun naderend pensioen.

8. Literatuurlijst

- Amann, R. J. (1990). The hero's farewell: what happens when CEOs retire. *Organizational dynamics*, 19(1), 75-76.
- Andres, C., Fernau, E., & Theissen, E. (2014). Should I stay or should I go? Former CEOs as monitors. *Journal of Corporate Finance*, 28, 26-47.
- Barreiro, A. & Castorina, J. A. (2016). Nothingness as the dark side of social representations. In Bang, J., & Winther-Lindqvist, D. (Eds.), *Nothingness* (pp. 69-88). Piscataway, United States: Transaction publishers.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Bower, Joseph L. *The CEO Within: Why Inside Outsiders Are the Key to Succession Planning*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
- Boyd, J., Upton, N., & Wircenski, M. (1999). Mentoring in family firms: a reflective analysis of senior executives' perceptions. *Family Business Review*, 12(4), 299-309.
- Brickley, J. A., Linck, J. S., & Coles, J. L. (1999). What happens to CEOs after they retire? New evidence on career concerns, horizon problems and CEO incentives. *Journal of Financial Economics*, 52(3), 341-377.
- Brockhaus, R. H. (2004). Family business succession: suggestions for future research. *Family Business Review*, 17(2), 165-177.
- Cadieux, L. (2007). Succession in small and medium-sized family businesses: toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor. *Family Business Review*, 20(2), 95-109.
- Campia, D. & Watkins, M. (1999). The successor's dilemma. *Harvard Business Review*, 77(6), 160-168.
- Chua, J. H., Chrisman J. j., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Clutterbuck, D. (1998). Handing over the reins: should the CEO's successor be an insider or an outsider? *Corporate Governance: an International Review*, 6(2), 78-85.
- 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.
- Dechow, P. & Sloan, R. (1991). Executives incentives and the horizon problem: an empirical investigation. *Journal of Accounting and Economics*, 14, 51-89.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-firm succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.

- Elsaid, E., Wang, X., & Davidson III, W. N. (2011). Does experience matter? CEO succession by former CEOs. *Managerial Finance*, 37(10), 915-939.
- Elsayed, K. (2007). Does CEO Duality Really Affect Corporate Performance? *Corporate Governance: An International Review*, 15(6), 1203-1214.
- Evans, J. H. III, Nagarajan, N. J., & Schloetzer J. D. (2010). CEO turnover and retention light: retaining former CEOs on the board. *Journal of Accounting Research*, 48(5), 1015-1047.
- Fahlenbrach, R., Minton, B. A., & Pan, C. H. (2008). Former CEO directors: lingering CEOs of valuable resources as comeback CEOs? *Review of Financial studies*, 24(10), 3486-3518.
- Gagnè, M., Carsten, W., & Brun de Pontet, S. (2011). Retiring from the family business: the role of goal adjustment capacities. *Family Business Review*, 24(4), 292-304.
- Gall, T. L., Evans, D. R., & Howard, J. (1997). The retirement adjustment process: changes in the well-being of male retirees across time. *The journals of Gerontology*, 52B(3),110-117.
- Goldberg, S. D. (1996). Research note: effective successors in family-owned businesses significant elements. *Family Business Review*, 9(2), 185-197.
- Handler, W. C. & Kram, K. E. (1988). Succession in family firms: the problem of resistance. *Family Business Review*, 1(4), 361- 381.
- Ibrahim, A. B., Soufani, K., & Lam, J. (2001). A study of succession in a family firm. *Family Business Review*, 14(3), 245-258.
- Jaskiewicz, P., Combs J. G., & Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: toward a theory of how some family firms nature transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30, 29-49.
- Kalyta, P. (2009). Accounting discretion, horizon problem, and CEO retirement benefits. *The Accounting Review*, 84(3), 1553-1573.
- Kesner, I.F. & Sebor, T.C. (1994). Executive succession: past, present & future. *Journal of management*, 20 (2), 327- 372.
- Kets de Vries, M. (2003). The retirement syndrome: the psychology of letting go. *European Management Journal*, 21(6), 707-716.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71.
- Lansberg, I. (1988). The succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143.
- Lee, C. (2011). New evidence on what happens to CEOs after they retire. *Journal of Corporate Finance*, 17(3), 474-482.
- Manheimer PhD, R. J. (2008). The paradox of beneficial retirement: a journey into the vortex of nothingness. *Journal of Aging, Humanities, and the Arts*, 2(2), 84-98.

- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401.
- Oehmichen, J., Schult, A., & Wolff, M. (2014). Former executives serving as non-executive directors: resource channels or ineffective monitors. *Schmalenbach Business Review*, 15(4), 438-469.
- Quigley, T. J., & Hambrick, D. C. (2011). When the former CEO stays on as board chair: effects on successor discretion, strategic change, and performance. *Strategic Management Journal*, 33(7), 834-859.
- Rechner, P. L., & Dalton, D. R. (1991). CEO duality and organizational performance: A longitudinal analysis. *Strategic Management Journal*, 12(2), 155-160.
- Schloetzer, J. D. (2010). Retaining former CEOs on the board. *Conference Board Director Notes No. DN-015*.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18, 667-687.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(3), 17-36.
- Sharma, P., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2000). Perceptions About the Extent of Succession Planning in Canadian Family Firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(3), 233-244.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 339-358.
- Sonnenfeld, J. A. & Spence, P. L. (1989). The parting patriarch of a family firm. *Family Business Review*, 2(4), 355-375.
- Swogger, Jr. G. (1991). Assessing the successor generation in family businesses. *Family Business Review*, 4(4), 397-411.
- 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), 1-14.
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283-303.
- Ward, J. (1990). The succession process: 15 guide-lines. *Small Business Forum*, 8(3), 57-62.