



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

***De bedrijfsoverdracht: determinanten van overdrachtsscenario zijnde verkoop versus
familiale overdracht***

Iphegenia Vandaele

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Tensie STEUVERS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

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

2020
2021



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

***De bedrijfsoverdracht: determinanten van overdrachtsscenario zijnde verkoop versus
familiale overdracht***

Iphegenia Vandaele

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Tensie STEIJVERS

Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020-2021. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft mogelijk een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoek handelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk.

Woord vooraf

Deze masterproef is het slotstuk van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen, afstudeerrichting Finance. Dit werkstuk heeft me op alle vlakken uitgedaagd en doen evolueren in mijn vak. Dankzij dit werk heb ik veel bijgeleerd.

Ik wil graag van de gelegenheid gebruik maken om enkele mensen te bedanken die op directe of indirecte wijze hebben bijgedragen tot het verwezenlijken van mijn masterproef.

Eerst en vooral wil ik mijn promotor prof. dr. Steijvers bedanken voor de hulp en advies die zij mij gaf. Zij heeft me steeds weten te motiveren wanneer het even minder ging en ze gaf me telkens nuttige tips.

Daarnaast wil ik ook mijn familie en vrienden bedanken voor hun steun en het nalezen van dit werkstuk. Zonder deze steun en motivatie had ik dit werkstuk niet tot een goed einde kunnen brengen.

Als laatste wens ik u, de lezer van mijn masterproef, veel leesplezier.

Iphegenia Vandaele

Diepenbeek, mei 2021

Samenvatting

Volgens The Family Business Network (FBN) is 77% van alle Belgische ondernemingen een familiebedrijf en voorziet 25% van deze bedrijven een overdracht van eigendom binnen de vijf jaar. De bedrijfsoverdracht van een familiebedrijf is een complex proces waar de laatste decennia al heel wat onderzoek naar werd gedaan. Er werden voornamelijk studies gevoerd naar het opvolgingsproces van leiding binnen een familiebedrijf. Deze masterproef verdiept zich in de overdracht van eigendom, een facet waar minder over geweten is. Er zal meer bepaald onderzocht worden hoe de huidige bedrijfsleider ervoor kiest om het bedrijf over te dragen naar de volgende generatie (familiale overdracht) of om het bedrijf te verkopen aan derden.

Eerst en vooral vond er een verkennend onderzoek plaats op basis van een literatuurstudie. In de literatuur beschreef men enkele onderzoeken naar determinanten die de kans op familiale overdracht kunnen verhogen of verlagen. Het was onduidelijk of het niet plaatsvinden van de familiale overdracht automatisch leidde tot een externe verkoop. De huidige bedrijfsleider kan ervoor kiezen om de overdracht uit te stellen of om over te gaan tot een liquidatie. In dit onderzoek analyseren we bedrijven die verwachten dat ze ofwel familiaal zullen overdragen ofwel verkocht zullen worden aan derden. Hieruit volgen dan drie verschillende determinanten die de kans op familiale overdracht kunnen verhogen; namelijk de familiale conflicten, de bedrijfsprestaties en de toekomstperspectieven van het bedrijf. Familiale conflicten gaan gepaard met emoties die een belangrijke rol spelen binnen een familiebedrijf. Indien de objectiviteit niet kan worden behouden, dan kunnen deze conflicten mogelijks de keuze bij de overdracht bepalen. Bij slechte bedrijfsresultaten kan geopteerd worden om het bedrijf niet familiaal over te dragen. Er bestaat een kans dat de huidige bedrijfsleider zijn of haar opvolger, die een familielid is, niet wil belasten met een slecht draaiend bedrijf. De verwachtingen van de huidige bedrijfsleider over de toekomst kunnen worden bepaald door de winstgevendheid waarin het bedrijf zich momenteel bevindt. Vooruitdenken is nooit zeker en de kans bestaat dat deze onzekerheden de keuze van de huidige bedrijfsleider tijdens de overdracht gaan beïnvloeden. Dit leidt ons tot volgende onderzoeksvraag: 'Hebben de volgende drie determinanten – familiale conflicten, bedrijfsprestaties en toekomstperspectieven van het familiebedrijf – een invloed op de keuze van overdrachtsscenario zijnde een familiale overdracht of externe verkoop?'.

Door middel van een kwantitatief onderzoek werd een logistische regressieanalyse uitgevoerd. Dit model gaf ons een duidelijk beeld over de resultaten in het onderzoek. De steekproef werd gevormd door familiebedrijven die reeds bepaald hebben dat ofwel het bedrijf familiaal wordt overgedragen ofwel verkocht wordt aan derden. Zo kwamen we op een steekproefgrootte van 154 respondenten. Om na te gaan of we de hypothesen al dan niet kunnen aanvaarden, werden er verschillende regressiemodellen gerund. Hier werd bij elke hypothese nagegaan of deze significantie aantoonde of niet. Uit de bevindingen konden we vaststellen dat de familiale redenen bij een familiebedrijf niet gezien worden als een belemmerende factor tijdens de planning van overdracht. Er ontstaan dus weinig familiale conflicten tijdens de planning van eigendomsoverdracht waardoor de kans op familiale overdracht verhoogt. Er werd getoetst of slechte bedrijfsprestaties of slechte toekomstperspectieven eventueel leiden tot een verminderde kans op familiale overdracht. Bij de

bedrijfsprestaties werd de hypothese gevoerd door middel van de winstmaatstaf, namelijk de Return-On-Equity ratio (ROE). Deze maatstaf is de verhouding tussen de nettowinst en het eigen vermogen. Bij de toekomstperspectieven werd er gekeken naar de winstgevendheid van het familiebedrijf en wat de verwachtingen hiervan zijn in de toekomst. Bij deze beide hypothesen kon er geen significantie vastgesteld worden. Dit geeft dan ook een indicatie dat we deze hypothesen niet kunnen aanvaarden. Daarnaast werd getoetst of de aanwezigheid van externe bestuurders in de RvB het positieve effect, tussen de afwezigheid van familiale conflicten en de kans op familiale overdracht, kan doen verhogen. Veel familiebedrijven hebben geen RvB. Het gevolg hiervan is dat de steekproefgrootte wordt gereduceerd naar 57 bedrijven. Daardoor kan ook deze hypothese niet aanvaard worden.

Bij het voeren van dit onderzoek werden enkele beperkingen opgemerkt. De dataset, waarmee het onderzoek werd gevoerd, werd verkregen door RCEF (Research Center for Entrepreneurship an Family Firms) en UA i.o.v. AIO. Bij de hypothese rond de familiale conflicten was het beter voor het onderzoek dat de stelling anders bevestigd werd. Deze stelling kan voor de hypothese als dubbelzinnig gezien worden. Bij het nagaan of de bedrijfsresultaten een effect geven op de kans op familiale overdracht, gaf dit ook een beperking van de vragenlijst. Het was preciezer geweest indien er in de vragenlijst uitdrukkelijk gevraagd werd naar de huidige bedrijfsresultaten van het bedrijf. In dit onderzoek hebben we de ROE gebruikt als winstmaatstaf. Maar het bepalen van een goede ROE is afhankelijk van de industrie waarin het bedrijf zich bevindt. Wanneer de hypothese omtrent de Raad van Bestuur wordt getoetst, merken we voor dit model een kleine steekproefgrootte op. Dat kan gezien worden als een beperking voor het onderzoek.

Inhoudstabel

1	Inleiding en probleemstelling	11
2	Literatuurstudie	13
2.1	<i>Definities.....</i>	<i>13</i>
2.1.1	Familiebedrijf.....	13
2.1.2	Familiale overdracht en externe verkoop	14
2.2	<i>Het opvolgingsproces.....</i>	<i>14</i>
2.3	<i>Kans op familiale overdracht van eigendom</i>	<i>16</i>
3	Hypothesevorming	17
3.1	<i>Familiale conflicten</i>	<i>17</i>
3.2	<i>Invloed van de prestaties en toekomstperspectieven in een familiebedrijf</i>	<i>18</i>
3.3	<i>Aanwezigheid van externe bestuurders in Raad van Bestuur.....</i>	<i>19</i>
4	Conceptueel kader	21
5	Data en variabelen	23
5.1	<i>Data</i>	<i>23</i>
5.2	<i>Variabelen.....</i>	<i>23</i>
5.2.1	Afhankelijke variabele	23
5.2.2	Onafhankelijke variabelen	24
5.2.3	Moderator variabele.....	24
5.2.4	Controlevariabelen	25
6	Beschrijvende statistieken	27
7	Correlatie	31
8	Resultaten.....	33
9	Discussie en conclusie.....	41
10	Referentielijst	43

Lijst met figuren

Figuur 1: Driecirkelmodel, Tagiuri en Davis, 1996	13
Figuur 2: Conceptueel kader	21

Lijst met tabellen

Tabel 1: Variabelen.....	26
Tabel 2: Beschrijvende statistieken 1	28
Tabel 3: Beschrijvende statistieken 2	29
Tabel 4: Correlatiematrix.....	32
Tabel 5: Algemeen regressiemodel.....	33
Tabel 6: Familiale conflicten	34
Tabel 7: Huidige bedrijfsresultaten.....	34
Tabel 8: Bijkomende regressies, huidige bedrijfsresultaten.....	35
Tabel 9: Toekomstperspectief.....	36
Tabel 10: Bijkomende regressies, toekomstperspectief 1.....	36
Tabel 11: Bijkomende regressies, toekomstperspectief 2.....	37
Tabel 12: Regressiemodel zonder moderatorvariabele	37
Tabel 13: Moderatorvariabele.....	38
Tabel 14: Omnibus Test en R Square.....	38

1 Inleiding en probleemstelling

Volgens The Family Business Network (FBN) is 77% van alle Belgische ondernemingen een familiebedrijf en voorziet 25% van deze bedrijven een overdracht van eigendom binnen de vijf jaar. Familiebedrijven zijn de meest voorkomende vorm van ondernemerschap over de hele wereld, zij leveren een grote bijdrage aan het Bruto Nationaal Product (BNP) en brengen werkgelegenheid in de economie (IFERA, 2003). Ondernemingen die opgericht zijn met meerdere divisies zoals IKEA, Armani en WalMart worden nog steeds geleid door families. Deze bedrijven beheersen nog altijd de meeste economieën van de wereld en blijven een belangrijke bron van ondernemerschap (Miller & Le Breton-Miller, 2005). Als we kijken naar alle bedrijven wereldwijd, dan zijn de Verenigde Staten hierin een koploper met 95% familiebedrijven. In Italië is zo'n 93% van het totaal aantal ondernemingen een familiebedrijf en in Australië zijn dit er zo'n 75%. Het economisch belang kan gemeten worden aan de hand van het BNP en zoals eerder vermeld leveren familiebedrijven hier een grote bijdrage in. Dit is ook te zien in België: 55% van het BNP is afkomstig van familiebedrijven (Ceysens, 2008).

Zowel familiale als niet-familiale bedrijven hebben op een bepaald moment te maken met een overdracht binnen het bedrijf (Kox & Kramer, 2020). De bedrijfsoverdracht van een familiebedrijf is een onderwerp waar de laatste decennia al heel wat onderzoek naar werd gedaan. Ook in België wordt er steeds meer aandacht besteed aan familiebedrijven. Zo bestaat er het Agentschap Innoveren & Ondernemen van de Vlaamse overheid, deze instantie helpt familiebedrijven met de bedrijfsoverdracht. Elk jaar wordt er door hen ook 'de week van de bedrijfsoverdracht' georganiseerd. Deze overdracht in een bedrijf is een heel ingewikkeld en ook een belangrijk proces dat in verschillende fases gebeurt. Bij zo'n opvolging spelen verschillende factoren een rol: het eventuele ontslag van de huidige bedrijfsleider, de dynamieken die ontstaan door het selecteren van een nieuwe opvolger, de impact op organisatorische resultaten (Ma, Seidl, & Guérard, 2015) en de strategische veranderingen die hierbij komen kijken (Schepker, Kim, Patel, Thatcher, & Campion, 2017). Ter voorbereiding wordt er een opvolgingsplanning gemaakt met als doel de overdracht vlot te laten verlopen. Na de overdracht wordt dan weer de nadruk gelegd op wat de opvolger doet in het bedrijf, bijvoorbeeld welke organisatorische veranderingen hij zal doorvoeren. Zowel voor de opvolger als de huidige bedrijfsleider is het van belang om dit proces tot een succesvol einde te brengen (Nordqvist, Wennberg, Bau', & Hellerstedt, 2012). Onderzoek van Ghee, Ibrahim, and Halim (2015) toont aan dat slechts een derde van de familiebedrijven de overdracht van oprichter (eerste generatie) naar opvolger (tweede generatie) overleeft. Dit toont aan hoe belangrijk het proces van de opvolging in een familiebedrijf is.

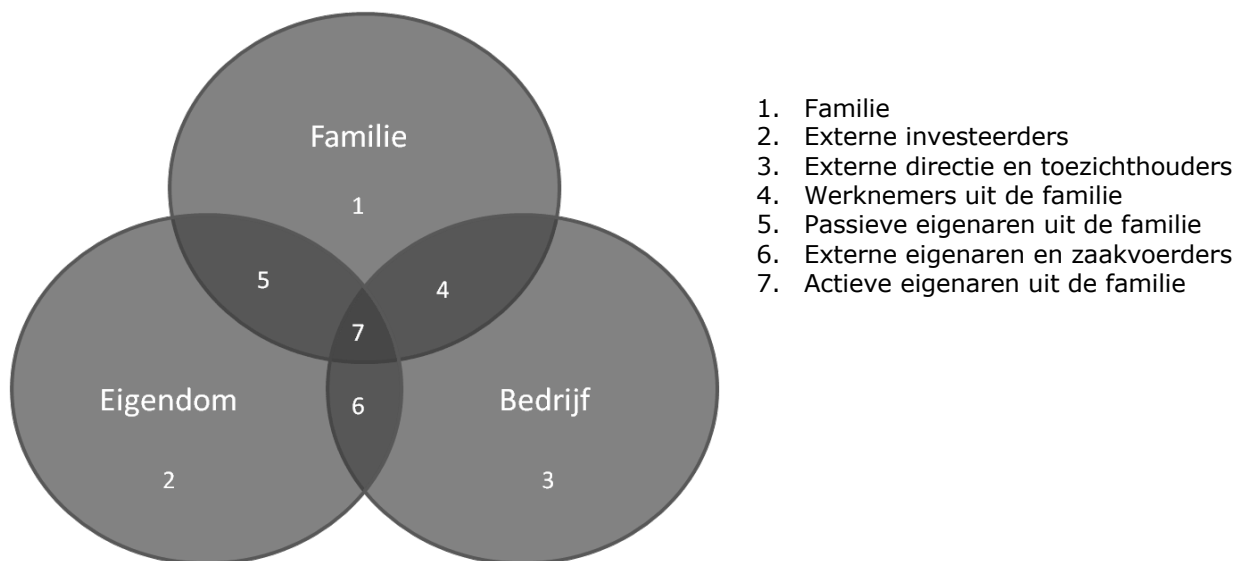
De opvolging in familiebedrijven kan omschreven worden als het doorgeven van de leiding en/of eigendom van de huidige bedrijfsleider aan de opvolger, die al dan niet een familielid is (Handler, 1994). We merken op dat er tot op heden voornamelijk onderzoek wordt gevoerd naar de overdracht van leiding (Calabrò, Minichilli, Amore, & Brogi, 2018; Hauck & Prügl, 2015; Mussolino & Calabrò, 2014; Williams & Mullane, 2019). Bij het bestuderen van de familiale overdracht van leiderschap kan er voornamelijk gekeken worden naar de sociaal-emotionele factoren zoals het aanpassingsvermogen van de familie binnen het bedrijf, de autoriteiten tussen de generaties, de

2 Literatuurstudie

2.1 Definities

2.1.1 Familiebedrijf

Vooraleer we verder ingaan op de literatuurstudie over de overdracht van familiebedrijven zullen we eerst nagaan hoe we een familiebedrijf willen definiëren. In het verleden werden al definities gecreëerd om een familiebedrijf te gaan onderscheiden van een niet-familiebedrijf. Volgens het driecirkelmodel van Tagiuri and Davis (1996) kan een familiebedrijf worden verdeeld in drie delen die elkaar overlappen. De overlapping tussen de familie-, bedrijfs- en eigendomssysteem zorgt ervoor dat er een dynamiek heerst in het bedrijf.



Figuur 1: Driecirkelmodel, Tagiuri en Davis, 1996

Een familiebedrijf onderscheidt zich van andere bedrijven door de interactie tussen deze drie velden. Deze interacties creëren het fundament van de sterktes en zwaktes van een familiebedrijf. De grote betrokkenheid en sterke aanwezigheid van de ondernemer kunnen één van die sterktes aannemen. Wat ook kenmerkend is voor een familiebedrijf, is dat deze bedrijven veel langer actief zijn dan niet-familiebedrijven. De kans is dan wel bestaande dat de ondernemer het moeilijk heeft om het bedrijf te verlaten (Vanmorgen, 2019). Daarnaast bestaan er ook uitdagingen voor een familiebedrijf. Het vinden van een goede balans tussen deze drie velden is van belang. Een voorbeeld hiervan is om zoveel mogelijk conflicten te vermijden, mits er een goede communicatie heerst in het bedrijf (Tagiuri & Davis, 1996). In de literatuur vinden we aanzienlijk veel studies terug die gehanteerd worden op basis van het driecirkelmodel (Chua, Chrisman, & Steier, 2003; de la Cruz Vicente, López Castro, Mata Mata, & Tomé Bermejo, 2019; Moores, 2009). In dit onderzoek werd er specifiek verdergegaan op de definitie van Chua, Chrisman, and Sharma (1999). Deze definieert een familiebedrijf als dusdanig als het bedrijf aan één van de volgende voorwaarden voldoet. Deze voorwaarden houden in dat (1) meer dan 50% van de eigendom in handen is van één familie, (2) één familie een beslissende invloed heeft op de bedrijfsstrategie of op de opvolgingsbeslissingen, (3) een meerderheid of ten minste twee leden van het management afkomstig zijn uit één familie en, als laatste, (4) het bedrijf als een familiebedrijf wordt beschouwd (Chua et al., 1999).

2.1.2 Familiale overdracht en externe verkoop

Een familiale overdracht wordt omschreven als een overdracht van leiderschap en/ of eigendom van het ene familielid naar het andere. Het spreekt voor zich dat zo'n overdracht alleen maar kan bij familiebedrijven (Kox & Kramer, 2020). Een externe verkoop kan gedefinieerd worden als een verkoop aan derden. Daarbij wordt het familiebedrijf uit handen gegeven aan een nieuwe bedrijfsleider die geen bloedverwant is van de familie. De verkoop van een familiebedrijf aan derden kan het gevolg zijn van verschillende oorzaken zoals het niet vinden van een bedrijfsopvolger binnen de familie. Een externe verkoop is een complex proces dat met veel aandacht uitgevoerd moet worden (PwC, 2018).

2.2 Het opvolgingsproces

Het opvolgingsproces zijn de handelingen, gebeurtenissen en ontwikkelingen die van invloed zijn op de overdracht van bestuurscontrole van het ene familielid aan het andere (Sharma, Chrisman, Pablo, & Chua, 2001). We merken op dat het opvolgingsproces van cruciaal belang is. Er werd al veel onderzoek gedaan naar de overdrachtsplanning bij familiebedrijven. We kunnen algemeen concluderen dat een overdracht niet gemakkelijk is en dat dit ook met de nodige moeilijkheden gepaard gaat. Daarnaast werden er ook onderzoeken gevoerd naar de determinanten die al dan niet leiden naar een succesvolle overdracht van de onderneming. Uit onderzoek van Filser, Kraus, and Märk (2013) blijkt dat een grondige planning kan leiden tot een succesvolle overdracht van het leiderschap. Hierbij komen vooral de financiële, fiscale en juridische aspecten aan bod. De psychologische aspecten die vaak ook bij een opvolging komen kijken, worden veelal genegeerd. Daarnaast blijkt ook dat zowel de huidige als toekomstige bedrijfsleiders de emoties en de mogelijke conflicten bij een opvolging onderschatten. Deze emoties worden vooral gerelateerd aan negatieve emoties, gepaard met het gevoel van angst en verdriet. De huidige bedrijfsleider is bang voor pensionering en overlijden in de nabije toekomst. Daarnaast ontstaat verdriet bij de gedachte dat de bedrijfsleider zijn of haar status zal verliezen binnen het bedrijf of zelfs binnen de familie (Umans, Lybaert, Steijvers, & Voordeckers, 2018). Deze negatieve gevoelens kunnen leiden tot een minder objectief perspectief van het opvolgingsproces (Filser et al., 2013).

Daarnaast kan het ontbreken van competente opvolgers binnen de familie het proces ook moeilijker doen verlopen (Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004). Het onderzoek van Chung and Yuen (2003) geeft een lijst van problemen weer die zich voordoen in het opvolgingsproces van het leiderschap binnen Chinese familiebedrijven. De problemen die hier benoemd worden, zijn van psychologische aard: een gebrek aan leiderschapscompetentie van de opvolger zorgt voor conflicten. Competentie is daarom ook de belangrijkste voorwaarde voor de keuze van een opvolger. Daarnaast kunnen ook het geslacht, de leeftijd en het gebrek aan vertrouwen problemen veroorzaken tijdens de opvolging (Filser et al., 2013). Ook gebrek aan interesse van de familieleden om het bedrijf verder te zetten leidt vaak onvermijdelijk tot de optie van een externe verkoop. Onderzoek van Umans et al. (2018) haalde aan dat het belangrijk is om in een familiebedrijf regels te hebben omtrent het familiebestuur. Deze regels moeten de relatie tussen de familie en het bedrijf vergemakkelijken. Daarin kan worden aangegeven dat men samen als één team ondernemingswaarde gaat creëren en dat hun collectieve visie wordt meegedeeld aan de Raad van Bestuur (RvB). Het onderzoek toont aan dat deze

regelgevingen de beslissingen van de RvB in een familiebedrijf positief kunnen beïnvloeden. Een goed functionerende RvB kan dan ook alleen maar voordelen opleveren voor het familiebedrijf en een grote hulp zijn tijdens het opvolgingsproces.

Een overdracht van leiding of een eigendomsoverdracht is per definitie niet hetzelfde, maar het kan wel samenlopen. De kans is reëel dat, als de leiding wordt overgedragen binnen de familie, op termijn ook de eigendom aan hen wordt overgedragen. In de academische literatuur is er algemeen wat meer te vinden over de overdracht van de leiding dan die van het eigendom (Hauck & Prügl, 2015; Miller, Steier, & Le Breton-Miller, 2003; Minichilli, Nordqvist, Corbetta, & Amore, 2014; Schepker et al., 2017; Williams & Mullane, 2019). In verscheidene studies wordt er meegegeven dat de planning van een overdracht in meerdere fases gebeurt (Daspit, Holt, Chrisman, & Long, 2016; Murray, 2003). Bij de planning van een eigendomsoverdracht is er minder duidelijkheid over de fases die het proces doorloopt. Het is nochtans van belang om zich bij een overdracht van eigendom goed voor te bereiden door een specifieke eigendomsplanning op te maken. Er wordt aangegeven om drie basisprincipes voorop te stellen om zo het keuzeprocess te gaan bepalen. Deze principes omvatten de rechtvaardigheid binnen de familie, de betrokkenheid van de eigenaren en de bestuurbaarheid van het bedrijf (Flören, 2003). Uit studie van R. Flören and Geerlings (2006) bleek dat deze principes als garantie kunnen dienen voor een 'goed bestuur' in het bedrijf. Daarnaast vindt men dat dit keuzeprocess leidt tot het opstellen van een nieuwe eigendomsstructuur. Men beveelt aan dat het proces tijdens een eigendomsoverdracht opgestart wordt met een eigendomsstrategie die zo een objectieve realiteit kan weergeven aan de familieleden van het familiebedrijf. Sund, Melin, and Haag (2015) bestudeerden de eigendomsoverdracht tussen generaties van familiebedrijven. Daarin presenteerden ze een methode voor de planning van eigendomsoverdracht. Deze benadering legt eisen op waaraan moet voldaan worden voordat de opvolging plaatsvindt. Deze eisen worden toegelicht in een model dat zowel de juridische, financiële als psychologische aspecten van eigendom in rekening brengt. Het doel van deze methode is om de welvaart van het bedrijf na de opvolging te verbeteren.

Naast de onderzoeken over het opvolgingsproces van een familiebedrijf, werd er ook al onderzoek gedaan naar de situatie ná de opvolging. Het gaat dan voornamelijk over hoe de prestaties evolueren eens de overdracht is gebeurd. Uit onderzoek van Schepker et al. (2017) blijkt dat de prestaties na een opvolging negatief worden beïnvloed op korte termijn. Op lange termijn wordt er een onderscheid gemaakt tussen een overdracht en een verkoop. Bij een familiale overdracht of een overdracht naar een interne bedrijfsleider die geen familielid is, zullen de prestaties op lange termijn verbeterd worden. Het is wel zo dat er minder strategische veranderingen zullen doorgevoerd worden. Bij een overdracht via een externe verkoop stelde men vast dat er juist wel meer strategische veranderingen werden doorgevoerd. Dit resulteerde in het minder presteren van het bedrijf op lange termijn.

2.3 Kans op familiale overdracht van eigendom

Uit voorgaande onderzoeken is nog niet helemaal duidelijk waarom een huidige bedrijfsleider van een familiebedrijf kiest voor een familiale of externe overdracht. Meestal wordt er wel gedacht dat bij de overdracht van familiebedrijven het bedrijf automatisch wordt overgegeven aan de volgende generatie. Maar volgens onderzoek van Laveren et al. (2019) merken we op dat in de praktijk familiebedrijven ook extern worden verkocht.

Op basis van de Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991) tonen Sharma, Chrisman, and Chua (2016) aan waarom de huidige bedrijfsleider wenst om het familiebedrijf bij een bedrijfsoverdracht binnen de familie te houden. De Theory of Planned Behavior is een veelgebruikt model dat gebruikt wordt om gedrag te voorspellen en te begrijpen. Zo werd in dit onderzoek enerzijds getoetst of er een positief verband is tussen de huidige bedrijfsleider en de mate van selectie en opleiding van opvolgers door het bedrijf. Anderzijds werd ook de mate waarin de bedrijfsstrategie na opvolging werd ontwikkeld alsook de mate waarin de rol van de huidige bedrijfsleider na de opvolging werd gedefinieerd en de communicatie van het besluit van de opvolging aan de belangrijkste belanghebbende onderzocht. Dit onderzoek toonde aan dat alle vier deze hypothesen niet werden aanvaard en dat er dus geen verband is tussen deze vier elementen en het houden van het bedrijf binnen de familie.

Het onderzoek van De Massis, Chua, and Chrisman (2008) benoemt enkele mogelijke verklaringen voor het niet plaatsvinden van een familiale overdracht. De eerste en simpelste verklaring is het feit dat de RvB geen overdracht wil naar de volgende generatie binnen de familie. Een tweede verklaring is het feit dat er geen potentiële opvolger is binnen de familie, doordat de volgende generatie het niet wil doen of omdat er een gebrek is aan vaardigheden of interesse. Vijf verschillende determinanten kunnen de kans op familiale overdracht verhogen. Ten eerste zijn er de individuele factoren waarbij het individu van de huidige bedrijfsleider en dat van de opvolger bekeken wordt. Relationale factoren spelen ook een rol. Zo wordt er een onderscheid gemaakt in de relatie tussen de familieleden onderling en de relatie tussen familieleden en niet-familieleden. Ten derde zijn er ook factoren die de context kunnen beïnvloeden zoals onzekerheden en onvoorziene omstandigheden. Daarnaast kunnen ook financiële factoren een duidelijke rol spelen bij de keuze van de overdracht. Ten slotte zijn er ook nog andere factoren die het beslissingsproces beïnvloeden. Deze factoren werden onderverdeeld in drie verschillende categorieën: elementen gerelateerd aan de voorbereidende activiteiten, de ontwikkeling van de opvolger en de selectie van de opvolger. In dit onderzoek was het niet duidelijk of het niet plaatsvinden van de familiale overdracht automatisch leidde naar een externe verkoop. Mogelijks kan de huidige bedrijfsleider ervoor kiezen om de overdracht uit te stellen of kan hij meteen kiezen voor een liquidatie.

In de studie van Ansari, Goergen, and Mira (2014) peilden de onderzoekers naar familiebedrijven waarvan de zaakvoerder lid was van de familie. Ze onderzochten bedrijven uit Frankrijk, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. De verschillende determinanten die de keuze van de bedrijfsleider bepaalden werden onderzocht. Het ging om de macht van de familie, de generatie van familiebedrijf, de onafhankelijkheid van de RvB, de bescherming van de aandeelhouders (als het bedrijf

beursgenoteerd is) en de prestaties van het bedrijf voordat de bedrijfsoverdracht plaatsvindt. Uit de resultaten bleek dat de macht van de familie, de generatie en de goede bedrijfsprestaties de kans op een familiale overdracht niet beïnvloeden. Er werd wel besloten dat hoe groter het percentage externe bestuurders in de RvB, hoe groter de kans is op een niet-familiale overdracht. Daarnaast merkt men ook op dat als de ondernemingen aan de beurs genoteerd zijn in de Verenigde Staten of in het Verenigd Koninkrijk dat de kans groter is dat er geen familiale overdracht plaatsvindt.

In het verleden werden dus al enkele onderzoeken gevoerd naar de kans op familiale overdracht. In deze masterproef wordt er gekeken naar drie verschillende determinanten; namelijk de familiale conflicten, de huidige bedrijfsresultaten en de toekomstperspectieven van het bedrijf. In tegenstelling tot andere onderzoeken, bestudeert deze masterproef Belgische familiebedrijven. Het onderzoek van De Massis et al. (2008) deed al onderzoek naar de verschillende determinanten en de kans op familiale overdracht, maar hier werd er geen empirisch onderzoek naar gedaan.

3 Hypothesevorming

3.1 Familiale conflicten

Emoties kunnen de gedachten, de motivatie en het gedrag in een familiebedrijf beïnvloeden. Deze emoties spelen een belangrijke rol in het maken van grote beslissingen en strategieveranderingen (Morris, Allen, Kuratko, & Brannon, 2010). Wanneer het opvolgingsproces nadert, kunnen de emoties zich ontwikkelen en dit kan een rol spelen bij een al dan niet succesvol proces (Shepherd, 2016). Een familiebedrijf wordt in aanzienlijke mate beheerd door de familie. Familie kan gezien worden als een sociaalwetenschappelijk project (Holt & Popp, 2013). Zo zou een familiebedrijf meer gemotiveerd zijn om beslissingen te nemen op basis van niet-financiële of socio-emotionele overwegingen (Bee & Neubaum, 2014).

Hoe meer de interactie tussen de familieleden op het werkt toeneemt, hoe meer risico men verwacht op pijnlijke familieconflicten. Ondernemingen beogen een evenwicht tussen het bedrijf en het gezin, maar in praktijk wordt dit meestal niet bereikt (Brenes, Madrigal, & Molina-Navarro, 2006). Familiale conflicten in het bedrijf zijn in de realiteit herkenbaar en kunnen fataal zijn voor het bedrijf (Levinson, 1971). Zo is er al bewezen dat deze conflicten de prestaties van het bedrijf kunnen verslechteren (Gomez-Mejia, Nuñez-Nickel, & Gutierrez, 2001) of, zelfs erger, dat dit de continuïteit van het familiebedrijf kan verhinderen (Jayantilal, Jorge, & Palacios, 2016). Onder familiale conflicten kunnen we verstaan; bijvoorbeeld het ontstaan van competitie tussen de kinderen (Jayantilal et al., 2016), het uitbetalen van familieleden die niet meestappen in de bedrijfsoverdracht, de waarde van het bedrijf enz. Zo bestudeerden De Massis et al. (2008) de mogelijke conflicten tussen de relatie met ouder en kind, de familieleden of de zaakvoerder en niet-familieleden. Deze conflicten zouden de kans op een familiale overdracht kunnen verhinderen.

We kunnen aannemen dat de emoties een belangrijke rol spelen in een familiebedrijf en dat die eerder negatief zijn bij een overdracht van de huidige bedrijfsleider. De vraag is echter of de partijen zich tijdens dit proces objectief zullen kunnen houden, of dat de negatieve emoties en de mogelijke

conflicten zullen leiden tot een externe verkoop. De huidige bedrijfsleider wil die conflicten het liefst vermijden en zal daardoor misschien meteen overgaan tot een externe verkoop. Zo vermijdt de bedrijfsleider ook om een keuze te moeten maken wat betreft een potentiële opvolger.

Hypothese 1: De afwezigheid van (potentiële) familiale conflicten verhoogt de kans op familiale overdracht.

3.2 Invloed van de prestaties en toekomstperspectieven in een familiebedrijf

Zowel de winstcijfers die in het verleden zijn bereikt als de winstcijfers die in de toekomst worden verwacht zijn van belang tijdens een bedrijfsoverdracht. Wanneer een onderneming wat slechter presteert in de jaren voor de overdracht, dan kan de huidige bedrijfsleider zich de vraag stellen of het wel een goed idee is om over te gaan tot een familiale overdracht. Cucculelli and Micucci (2008) deden onderzoek naar de overdracht binnen Italiaanse familiebedrijven. Hierbij stelden ze vast dat slecht presterende familiebedrijven een dalende rendabiliteit hadden bij een familiale overdracht. De oorzaak hiervan was dat een erfgenaam als opvolger minder geneigd zal zijn om een reorganisatie binnen het bedrijf door te voeren. Hierdoor is de kans groter dat het bedrijf slecht blijft presteren. Bij een externe verkoop daarentegen zal een nieuwe opvolger gemakkelijker een reorganisatie kunnen doorvoeren. Dat kan resulteren in betere prestaties en dus een betere rendabiliteit. Een andere studie toonde ook aan dat een overdracht bij familiebedrijven een negatief effect kan veroorzaken op de prestaties van het bedrijf (Bennedsen, Nielsen, Perez-Gonzalez, & Wolfenzon, 2007).

Als het bedrijf al wat minder presteert in voorgaande jaren, dan kan de keuze voor een familiale overdracht of externe verkoop snel gemaakt zijn. Bovendien bestaat de kans dat het overhevelen van een slecht draaiend bedrijf aan een familielid een schuldgevoel kan geven aan de huidige bedrijfsleider. We kunnen dus de vraag stellen of het slechter presteren van een familiebedrijf de kans op externe verkoop vergroot zodat de opvolger, die familielid is, niet belast wordt met het bedrijf.

Hypothese 2: Hoe slechter de prestaties van het familiebedrijf zijn, hoe kleiner de kans op een familiale overdracht is.

Bij familiebedrijven kan de vraag gesteld worden wie eerst moet komen: het bedrijf of de familie. Het antwoord hierop is dat de strategische behoeften van het bedrijf voorrang moeten hebben op de voordelen voor individuele familieleden. Daarvoor zal een strategieplan ontwikkeld moeten worden (Brockhaus, 2004). Drozdow (1990) geeft aan dat sommige familiebedrijven onderhevig kunnen zijn aan frequente veranderingen in de industrie. Dat resulteert in verscheidene uitdagingen zoals onder andere de groei in vraag, de technologische impact, de competitieve omgeving waarin het bedrijf zich bevindt en regelmatige veranderingen in de wetgeving. Daarom is het belangrijk dat er opvolgers worden geselecteerd die het bedrijf kunnen herstructureren of, moest het nodig zijn, een nieuw bedrijf kunnen oprichten. Onderzoeker Levinson (1971) liet zelfs weten dat als het familiebedrijf te

maken heeft met een aanzienlijke groei, dat het beter is om het aantal familieleden te verminderen in het bestuur en dus meer managers van buiten de familie aan te werven.

Ook de toekomst van de huidige bedrijfsleider en wat zijn of haar intenties met het familiebedrijf zijn, spelen een rol. De huidige bedrijfsleider kan bijvoorbeeld een slechtere toekomst verwachten door de marktomstandigheden waarin het bedrijf zich bevindt. Mogelijks kan de vraag naar het goed of dienst dat het bedrijf verleent zwaar gedaald zijn en dan is het wellicht niet de beste optie om het bedrijf over te laten aan een familielid als opvolger. Daarnaast kan het ook gebeuren dat de huidige bedrijfsleider het bedrijf helemaal niet wil overhevelen aan de kinderen.

Het is ook belangrijk om te begrijpen wat de huidige bedrijfsleider denkt over de toekomst van het bedrijf. Hij kan misschien van oordeel zijn dat het bedrijf beter aan derden verkocht wordt als het nu op zijn hoogtepunt zit. De huidige bedrijfsleider kan in vraag stellen of de gepresteerde bedrijfsresultaten in de toekomst zullen stijgen, stabiel blijven of dat er hier enige onzekerheid over is. Dit mondt uit in de hypothese waarbij we gaan toetsen of de verwachtingen van de huidige bedrijfsleider omtrent de toekomstige winstgevendheid de kans op een verkoop aan derden vergroot.

Hypothese 3: Hoe slechter de huidige bedrijfsleider de toekomstige winstgevendheid van het familiebedrijf inschat, hoe kleiner de kans op familiale overdracht is.

3.3 Aanwezigheid van externe bestuurders in Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur (RvB) kan gedefinieerd worden als het hoogste leidinggevende orgaan binnen een onderneming. Dit controlemechanisme werd ingevoerd om het management te controleren zodat zij niet zouden handelen vanuit eigenbelang (Vanhees, Steennot, & Dirix, 2014). De belangen tussen de aandeelhouders en het bestuur stemmen overeen waardoor men kan stellen dat er in een familiale onderneming een uniek bestuurssysteem aanwezig is. Dit uniek bestuurssysteem kan ervoor zorgen dat het probleem omtrent de principaal-agent relatie wordt verminderd. Doordat zowel de aandeelhouders als de RvB dezelfde belangen hebben, zal er door de RvB minder gehandeld worden uit eigenbelang. Daarnaast leidt dit systeem ook tot het verbeteren van bepaalde resultaten, zoals de financiële prestaties (Bee & Neubaum, 2014). De RvB van familiebedrijven wordt over het algemeen gedomineerd door familiale bestuurders (Voordeckers, Van gils, & Van den heuvel, 2007; Westhead, Howorth, & Cowling, 2002). Zowel familiale als niet-familiale bedrijven streven bij de opvolging naar het behouden van de continuïteit in de onderneming. Daarbij hebben familiebedrijven er alle baat bij om zo weinig mogelijk conflicten aan te gaan tijdens dit proces. Daarom kunnen deze bedrijven zich beroepen op externe bestuurders in de RvB. Zo wil men gaan anticiperen op mogelijke conflicten en wil men op een objectieve manier gaan kijken tijdens dit proces (Brenes et al., 2006). Er bestaan verscheidene redenen waarom een overdracht positief of negatief zou uitdraaien. Volgens onderzoek van Bammens, Voordeckers, and Gils (2008) kan de samenstelling van de RvB ervoor zorgen dat de overdracht van het familiebedrijf al dan niet goed uitdraait. Uit studie van Umans et al. (2018) bleek dat er een positief verband is tussen de betrokkenheid van de RvB en het uitvoeren van het opvolgingsproces.

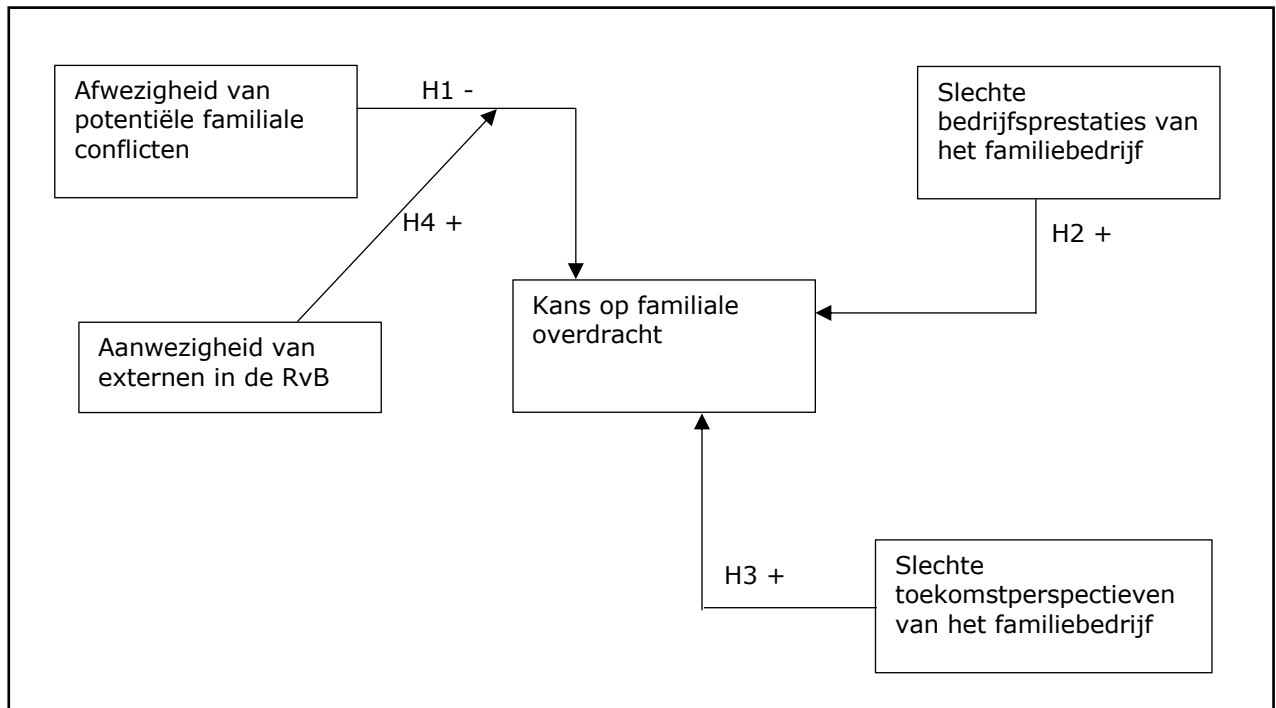
De RvB van een familiebedrijf heeft te maken met verschillende controle – en adviestaken en daar kunnen wel eens taakconflicten uit ontstaan (Kanadlı, Torchia, Gabaldon, & Calabrò, 2020). Taakconflicten kunnen omschreven worden als meningsverschillen tussen de bestuursleden over de inhoud van hun beslissingen en verschillen in standpunten, ideeën en meningen over de taak (Jehn, 1995). Heemskerk et al. (2017) ontwikkelden een conflictmodel en assumeren dat een gemeenschappelijk kader helpt om goed te presteren. Met dit gemeenschappelijk kader wordt bedoeld dat er een gedeelde rolopvatting is binnen de RvB. Dit model is gebaseerd op twee soorten conflicten, namelijk taak- en relatieconflicten. Men concludeert dat een gemeenschappelijke rolopvatting deze conflicten kan reduceren. Er kan hevig gediscussieerd worden met elkaar zonder dat de relatie onder druk komt te staan. Daarnaast wordt er ook opgemerkt dat dit gemeenschappelijk kader ervoor zorgt dat de relatie tussen CEO (Chief Executive Officer) en RvB positief wordt versterkt. Wat wel opvallend is, is dat het vermijden van relatieconflicten een negatief verband weergeeft met de prestaties van de RvB. Het is beter dat de conflicten worden beheerst, in plaats van dat die worden vermeden.

Naast de taakconflicten die mogelijks kunnen ontstaan bij de Rvb, kunnen er zich ook relatieconflicten ontwikkelen. Bij relatieconflicten kunnen we de familiale conflicten verstaan (Levinson, 1971), die al wat meer werden toegelicht bij de eerste hypothese. We kunnen vaststellen dat de aanwezigheid van een RvB voordelen kan opleveren tijdens het overdrachtsverhaal. Daarbij kan het bijzijn van externe bestuurders van cruciaal belang zijn. De externen in de RvB kunnen ervoor zorgen dat die conflicten niet meegenomen worden naar de RvB. De kans is groot dat, als de RvB enkel bestaat uit familieleden, die conflicten worden meegenomen naar de vergadering van de RvB. We willen hierin bewijzen dat de conflicten die effect hebben op de overdracht verhoogd kunnen worden.

Hypothese 4: Het positieve effect van de afwezigheid van (potentiële) familiale conflicten op de kans op familiale overdracht wordt verhoogd indien er externen aanwezig zijn in de Raad van Bestuur.

4 Conceptueel kader

Volgend figuur stelt het conceptueel kader voor van deze masterproef. Hierin wordt er een verband gesteld tussen de verschillende hypothesen die hierboven werden vermeld.



Figuur 2: Conceptueel kader

5 Data en variabelen

5.1 Data

Dit empirisch onderzoek wordt gevoerd op basis van een verkregen dataset van RCEF (Research Center for Entrepreneurship and Family Firms) en UA i.o.v. AIO. Deze dataset werd in 2019 verzameld via een schriftelijke enquête. Deze enquête werd uitgeschreven voor Vlaamse familiebedrijven en peilde naar de doelstellingen omtrent de bedrijfsoverdracht. Er werden Vlaamse ondernemingen geselecteerd met een huidige bedrijfsleider ouder dan 55 jaar die een actieve rol speelt in het bestuur van het bedrijf. Daarnaast werd ook enkel gekeken naar BVBA's (Besloten Vennootschap met Beperkte Aansprakelijkheid) en NV's (Naamloze Vennootschap) die ouder zijn dan twintig jaar. Ten slotte moesten de ondernemingen ook behoren tot de categorie van micro-, kleine- en middelgrote ondernemingen. Deze enquête werd verstuurd naar 12 989 Vlaamse ondernemingen, waarvan er uiteindelijk 743 de enquête terug hebben gestuurd. Hiervan werden - na het elimineren van onbruikbare antwoorden wegens onvolledig of toch niet voldoen aan alle criteria - 489 bruikbare enquêtes weerhouden. Uit de antwoorden bleek dat 291 respondenten een micro-onderneming hebben en de resterende 198 respondenten bezitten een KMO (Kleine of Middelgrote Onderneming). Volgens The Family Business Network (FBN) is 77% van alle Belgische ondernemingen een familiebedrijf en dit kunnen we ook terugzien in de resultaten van de enquête. Chua et al. (1999) definieert een familiebedrijf als het bedrijf aan één van de volgende voorwaarden voldoet. Deze voorwaarden houden in dat meer dan 50% van de eigendom in handen is van één familie, dat één familie een beslissende invloed heeft op de bedrijfsstrategie of op de opvolgingsbeslissingen, dat een meerderheid of ten minste twee leden van het management afkomstig zijn uit één familie en, als laatste, dat het bedrijf als een familiebedrijf wordt beschouwd. Op basis van deze definitie geeft de enquête weer dat maar liefst 82,8% van de steekproef een familiebedrijf is.

5.2 Variabelen

Alle variabelen die hier worden besproken zullen gebruikt worden voor de analyses van dit onderzoek. Deze worden ook genoteerd in tabel 1. Deze tabel volgt na de bespreking van de verschillende variabelen.

5.2.1 Afhankelijke variabele

De afhankelijke variabele is de variabele die als een dummyvariabele opgesteld wordt (FAM_OVERDRACHT). Wanneer deze variabele de waarde 1 aanneemt, wil dit zeggen dat de eigenaar een familiale overdracht verwacht. Wanneer deze variabele de waarde 0 aanneemt, wil dit zeggen dat een familiale overdracht wordt uitgesloten en dat de eigenaar een externe verkoop verwacht. Hiervoor werd de stelling gebruikt: 'Aan wie verwacht u dat de meerderheid van de aandelen in de toekomst zal worden overgedragen?'. De respondent kon uit enkele mogelijkheden kiezen. We zullen deze mogelijkheden categoriseren in twee verschillende segmenten, namelijk familiale overdracht en externe verkoop. De antwoorden 'ik verwacht dat enkel de kinderen die nu al een actieve rol spelen in het bedrijf het eigenaarschap zullen overnemen', 'ik verwacht dat alle kinderen gezamenlijk het eigenaarschap overnemen ongeacht hun betrokkenheid bij het bedrijf' en 'ik verwacht dat andere familieleden het eigenaarschap zullen overnemen' zullen we in de categorie familiale overdracht

plaatsen. De antwoorden 'ik verwacht een verkoop aan derden' en 'ik verwacht een verkoop aan werknemers/ managers' zullen in de categorie externe verkoop behoren.

5.2.2 Onafhankelijke variabelen

5.2.2.1 *Het ontstaan van familiale conflicten*

Wanneer de huidige bedrijfsleider vindt dat een familiale reden waaronder het feit dat kinderen niet met elkaar overeenkomen een belemmerende factor is bij de planning van de overdracht van eigendom, dan aanzien we dit als proxy voor het bestaan van (potentiële) familiale conflicten (FAM_CONFLICTEN). De respondenten hadden de keuze om op een Likertschaal aan te geven in welke mate ze vonden dat dit een belemmerende factor was bij de planning van overdracht van eigendom (1 = helemaal niet belemmerend, 5 = helemaal belemmerend). Een respondent kan dus minimum 1 en maximum 5 aangeven op de stelling. Een waarde 1 en 2 betekent dat de respondent dit helemaal geen belemmerende factor vindt, de waarde 3 toont aan dat hij hierover neutraal staat en de waarde 4 en 5 toont aan dat de respondent vindt dat dit wel een belemmerende factor is.

5.2.2.2 *Winstcijfers van het bedrijf*

Voor deze variabele zullen we de Return-On-Equity (ROE) ratio van 2018 als winstmaatstaf gebruiken. Deze ratio is om de rendabiliteit van het eigen vermogen te gaan meten en wordt bekomen door de nettowinst te delen door het eigen vermogen. Voor dit onderzoek zullen we nagaan hoe lager de variabele (ROE2018), hoe groter de kans bestaat op een externe verkoop in het familiebedrijf.

5.2.2.3 *Toekomstperspectief*

Om deze hypothese te gaan toetsen werd er aan de respondenten gevraagd om hun toekomstperspectief te beschrijven. Dit werd gevraagd in de volgende stelling: 'Welke van de onderstaande stellingen beschrijft het best de winstgevendheid van uw bedrijf?'. Hierbij kon men zeven verschillende antwoorden aanduiden, namelijk a) in stijgende lijn en zal blijven stijgen, b) in stijgende lijn maar toch enige mate van onzekerheid, c) stabiel en zal zo blijven, d) stabiel maar verwacht een stijging naar de toekomst toe, e) stabiel met enige bezorgdheid over wat de toekomst zal brengen, f) in dalende lijn maar de toekomst ziet er goed uit en g) in dalende lijn met enige bezorgdheid over wat de toekomst zal brengen. Deze antwoorden zullen we categoriseren in drie verschillende onderdelen, namelijk het bedrijf heeft momenteel een stijgende winst, een stabiele winst of een dalende winst. De benamingen van de dummyvariabelen komen respectievelijk met de drie verschillende onderdelen neer: (TOEK_STIJGEND), (TOEK_STABIEL) en (TOEK_DALEND). Bij elk antwoord komt het erop neer dat als de keuze wordt aangeduid dat dit de waarde 1 krijgt, indien de keuze niet wordt aangeduid krijgt dit de waarde 0.

5.2.3 Moderator variabele

Als moderator variabele kijken we verder naar de aanwezigheid van een of meerdere externe bestuurders en/of niet-familieleden in de RvB van het familiebedrijf, en dit voor die bedrijven die een RvB hebben. De respondent moet het aantal bestuurders opgeven en bovendien aangeven a) bestuurders waarvan familieleden werkzaam zijn in het bedrijf, b) bestuurders waarvan familieleden

niet werkzaam in het bedrijf, c) bestuurders waarvan er externe onafhankelijke bestuurders zijn en d) bestuurders waarvan er niet-familieleden actief werken in het bedrijf. De laatste twee antwoorden, namelijk de externe bestuurders en bestuurders als niet-familieleden, worden samengevoegd tot externe bestuurders in de RvB. Om deze hypothese te toetsen werd er de variabele (RVB_EXTERN) als dummyvariabele gecreëerd. De variabele krijgt de waarde 1 wanneer er externe, onafhankelijke bestuurders en/ of niet-familieleden aanwezig zijn in de RvB. Indien dit niet het geval is, krijgt de variabele de waarde 0.

5.2.4 Controlevariabelen

In deze dataset werden er ook enkele controlevariabelen opgenomen. Deze controlevariabelen kunnen effect hebben op de afhankelijke variabele, namelijk (FAM_OVERDRACHT). In deze masterproef werd er gebruikt gemaakt van drie verschillende controlevariabelen. Deze variabelen zijn (1) de bedrijfsgrootte van de onderneming, (2) welke generatie van de familie het bedrijf bezit en (3) of er al een opvolger bepaald werd. Bij de eerste variabele wordt er gekeken of het gaat om een micro-onderneming of een KMO. In deze enquête werd dit getoetst door middel van de vraag hoeveel werknemers er tewerkgesteld werden in 2018. Deze resultaten worden vertaald in een dummyvariabele, namelijk (GRT_MICRO). Een waarde 1 wordt toegekend indien de onderneming een micro-onderneming is en het krijgt een waarde 0 wanneer het niet gaat om een micro-onderneming. Daarnaast wordt er gekeken in welke generatie de familie het bedrijf bezit. Aangezien deze masterproef gaat over de overdracht van eigendom werd er enkel gekeken naar de vraag 'Welke generatie heeft momenteel de eigendom in handen?'. Hieruit was er een keuze uit vijf mogelijkheden, namelijk a) de eerste generatie, b) de tweede generatie, c) de derde generatie, d) de vierde generatie en e) de vijfde generatie of meer. Hierop gebaseerd werden er dummyvariabelen opgesteld: (GEN_1), (GEN_2) en (GEN_3). De variabele (GEN_3) bevat de derde generatie en meer. De waarde 1 staat voor het deel uitmaken van die generatie en de waarde 0 staat dan voor het niet deel uitmaken van die generatie. Als laatste controlevariabele werd er gekozen voor de bepaling van de opvolger. Hiervoor bekijken we de vraag die wordt gesteld aan de respondenten of er al afgesproken is wie de opvolger als bedrijfsleider wordt (BEP_OPVOLGER). Daaruit kon de respondent kiezen om ja of nee te antwoorden. De waarde 1 wordt gegeven als er al een opvolger werd bepaald, indien er nog geen opvolger werd bepaald wordt hier de waarde 0 aan gegeven.

Tabel 1: Variabelen

AFHANKELIJKE VARIABELE	Omschrijving	Verwacht teken	Hypothese
FAM_OVERDRACHT	1 = familiale overdracht 0 = externe verkoop		H1, H2, H3, H4
ONAFHANKELIJKE VARIABELE	Omschrijving	Verwacht teken	Hypothese
FAM_CONFLICTEN	Min 1 = helemaal geen belemmerende factor Max 5 = wel belemmerende factor	-	H1
ROE18_ZO	Hoe lager ROE is van 2018, hoe groter de kans op externe verkoop	+	H2
TOEK_STIJGEND	1 = er is stijgende winst 0 = er is geen stijgende winst	+	H3
TOEK_STABIEL	1 = winst is stabiel 0 = winst is niet stabiel	+	H3
TOEK_DALEND	1 = er is dalende winst 0 = er is geen dalende winst	+	H3
RVB_EXTERN	1 = aanwezigheid van externe, onafhankelijke bestuurders en/ of niet-familieleden 0 = afwezigheid van externe, onafhankelijke bestuurders en/ of niet-familieleden	+	H4
CONTROLE-VARIABLEN	Omschrijving		
GRT_MICRO	1 = micro-onderneming 0 = geen micro-onderneming		
GEN_1	1 = bedrijf is in bezit van eerste generatie 0 = bedrijf is niet in bezit van eerste generatie		
GEN_2	1 = bedrijf is in bezit van tweede generatie 0 = bedrijf is niet in bezit van tweede generatie		
GEN_3	1 = bedrijf is in bezit van derde generatie of meer 0 = bedrijf is niet in bezit van derde generatie of meer		
BEP_OPVOLGER	1 = opvolger is al bepaald 0 = opvolger is nog niet bepaald		

6 Beschrijvende statistieken

De bedrijfsleiders van deze familiebedrijven hebben voor deze steekproef een leeftijd van 55 jaar of ouder. Voor dit onderzoek hebben we de steekproef gereduceerd op basis van de stelling 'Aan wie verwacht u dat de meerderheid van de aandelen in de toekomst zal worden overgedragen?'. Daarin had de respondent de mogelijkheid om te kiezen voor: familiale overdracht, een verkoop aan derden, liquidatie of nog onwetend voor de bedrijfsleider. We kijken enkel uit naar de respondenten die unaniem familiale overdracht of externe verkoop aanduiden. Indien de respondent meerdere antwoorden gaf die tegenstrijdig zijn met elkaar, bijvoorbeeld het aanduiden van een familiale overdracht en verkoop aan derden, dan werd deze respons beschouwd als het nog niet weten hoe de overdracht van eigendom zal gebeuren. Zo bedroeg de steekproefgrootte van dit onderzoek 154 bedrijven. Hieruit konden we afleiden dat 47 bedrijven een familiale overdracht verwacht en dat 107 daarvan een verkoop aan derden verwacht.

De variabele die de familiale conflicten omschrijft werd bevraagd op basis van Likertschaal. Het gemiddelde is 1,94 en toont aan dat FAM_CONFLICTEN scheef verdeeld is naar links. Dit wil zeggen dat de antwoorden voornamelijk tussen 1 en 2 lagen, waaruit we kunnen concluderen dat de gemiddelde respondent vindt dat familiale redenen slechts een beperkte belemmerende factor zijn bij de planning van overdracht van eigendom. Er waren 11 bedrijven die hier geen respons op gaven. De winstmaatstaf ROE2018 toont aan dat de bedrijven gemiddeld een nettowinst hebben die 10,08% bedraagt van het eigen vermogen. Van de 154 bedrijven waren er twee bedrijven waarvan we de resultaten niet konden opvragen en waarvan er dus geen ROE ratio is berekend. Voor deze variabele werden drie outliers opgemerkt. Twee daarvan zijn kleiner dan het verschil tussen het gemiddelde en drie keer de standaardafwijking, slechts één daarvan was groter dan de som van het gemiddelde en drie keer de standaardafwijking. De outliers worden gecorrigeerd naar het maximum of minimum, respectievelijk wanneer waarde positief of negatief is. Alle waarden die hiertussen vallen, blijven de waarden behouden. Wat betreft het toekomstperspectief van de huidige bedrijfsleider wordt besloten dat 64 bedrijven een stijgende winst hebben en dat 72 bedrijven een stabiele winstsituatie hebben. Deze respondenten verwachten het hetzelfde of beter te doen in de toekomst, maar er is nog veel onzekerheid. Er zijn 6 bedrijven die een dalende winst hebben. Deze respondenten verwachten beterschap in de toekomst, maar er is toch ook wel enige bezorgdheid hierover. Door 7,8% (of 12 bedrijven) werd er geen antwoord gegeven op deze stelling en daaromtrent weten we dus ook niets meer. Bij 79 van de 154 bedrijven is er geen RvB aanwezig in het familiebedrijf. Deze werden dan ook uit de steekproef geëlimineerd voor de hypothese omtrent de RvB. Er blijft dus 48,7% van de bedrijven over met een RvB en daarvan hebben slechts 28 bedrijven een RvB waarbij er een externe bestuurder en/of niet-familielid aanwezig is. Bij het bekijken van de beschrijvende statistieken van de moderatorvariabele RVB_EXTERN op FAM_CONFLICTEN zien we dat het aantal bedrijven waar we geen informatie van hebben, dit wil dus zeggen waarvan we geen respons hebben gekregen en/of waarvan er geen RvB aanwezig is in het bedrijf, verhoogd is naar 87 bedrijven. Bij 20 bedrijven, die een externe bestuurder en/ of niet-familiaal lid aanwezig hebben in RvB, geeft men aan dat de familiale redenen een niet of weinig belemmerende factor is voor de overdrachtsplanning van eigendom. Slechts 1 bedrijf daarvan gaf aan dat deze reden toch wel in zekere mate belemmerend is.

Voor de bedrijfsgrootte werd er gekeken naar het aantal werknemers, indien er minder zijn dan 10, dan wordt het bedrijf gezien als een micro-onderneming. We kunnen vaststellen dat 78 bedrijven een micro-onderneming zijn. In deze steekproef hebben micro-ondernemingen en KMO's een gelijke verdeling. Bij de volgende controlevariabele kijken we naar welke generatie het bedrijf in bezit heeft. In deze steekproef zijn 86 bedrijven een bedrijf in de eerste generatie, 35 bedrijven in de tweede generatie en 31 bedrijven in derde of latere generatie. Hier kunnen we dus al vaststellen dat er een dalende trend is wat betreft het niveau van generatie van de onderneming (Ghee et al., 2015). Er waren 2 bedrijven die geen antwoord gaven op deze vraag en waarvan we dus niets meer weten voor deze variabele. Meer dan de helft van de bedrijven, namelijk 84 van de 154, hebben een opvolger bepaald. Dit is een aanzienlijk groot aantal dat aantoont dat deze bedrijven al bezig zijn met de planning van overdracht.

Tabel 2: Beschrijvende statistieken 1

	Gemiddelde	Standaardafwijking	Min	Max
FAM_OVERDRACHT	0,6446	0,48009	0	1
FAM_CONFLICTEN	1,94	1,170	1	5
ROE2018	0,1008	0,68112	-4,80	4,89
TOEKOMSTPERSPECTIEF	1,7988	0,66526	1	3
♦ TOEK_STIJGEND	0,3415	0,47493	0	1
♦ TOEK_STABIEL	0,5183	0,50043	0	1
♦ TOEK_DALEND	0,1402	0,34777	0	1
RVB_EXTERN (*)	0,2480	0,43271	0	1
GRT_MICRO	0,5756	0,49481	0	1
GENERATIE	1,6162	0,77478	1	3
♦ GEN_1	0,5649	0,49645	0	1
♦ GEN_2	0,2541	0,43592	0	1
♦ GEN_3	0,1811	0,38561	0	1
BEP_OPVOLGER	0,3382	0,47367	0	1
N = 154				

(*) Voor deze variabele is N = 57, omdat deze variabele niet van toepassing is op bedrijven die geen RvB hebben.

Daarnaast wordt er gekeken naar de vergelijking tussen de onafhankelijke variabelen en de kans op familiale overdracht. Bij bedrijven die de familiale redenen niet of weinig als belemmerende factoren zien, hebben 58 van hen gekozen voor een familiale overdracht en kozen 37 van die bedrijven voor een verkoop aan derden. Bij de vooruitzichten van de huidige bedrijfsleider heeft het bedrijf op het moment van overdracht een stijgende winst en zijn de verwachtingen er om het nog beter te doen in de toekomst, maar het is onzeker. Daarvan kozen de 44 bedrijven voor een familiale overdracht en 20 bedrijven voor een verkoop van derden. Voor bedrijven die een huidige stabiele winstpositie hebben, liggen de resultaten in dezelfde lijn. Bij bedrijven met een dalende winst zijn de meningen

gelijk verdeeld en kiezen 3 bedrijven voor een familiale overdracht en nog eens 3 voor een verkoop aan derden. Bij de vergelijking tussen de moderatorvariabele en de kans op familiale overdracht wordt er opgemerkt dat het hebben van een externe bestuurder en/ of niet-familieelid meer kans geeft op een familiale overdracht.

Bij het bekijken of een nieuwe opvolger al bepaald is, merken we op dat er meer kans is op familiale overdracht indien er al een opvolger werd bepaald. Zo zien we aan de cijfers dat 76 bedrijven kiezen voor een familiale overdracht indien een opvolger werd bepaald en dat 31 bedrijven kiezen voor familiale overdracht wanneer geen opvolger werd bepaald. Daartegenover zien we bij de keuze voor externe verkoop dat 8 bedrijven een opvolger hebben bepaald en 39 bedrijven niet. Verder geven 50 micro-ondernemingen aan te kiezen voor een familiale overdracht, terwijl 28 micro-ondernemingen kiezen voor een verkoop aan derden. Voor de KMO's kiezen 57 bedrijven voor een familiale overdracht en 19 bedrijven voor een verkoop aan derden. Door de bedrijfsleiders werd er een keuze gemaakt naar familiale overdracht voor 54 bedrijven waarvan het eigendom in bezit is van de eerste generatie, 30 bedrijven zijn in bezit van tweede generatie en 22 bedrijven zijn in bezit van derde bedrijf of later. Er werd door 32 bedrijven in eerste generatie, 5 bedrijven in tweede generatie en 9 bedrijven in derde generatie gekozen voor een verkoop aan derden.

Tabel 3: Beschrijvende statistieken 2

<u>FAM_OVERDRACHT</u>	Kans op familiale overdracht	Kans op externe verkoop
FAM_CONFLICTEN	99	44
♦ Geen belemmering	58	37
♦ Neutraal	25	6
♦ Wel belemmering	16	1
TOEKOMSTPERSPECTIEF	99	43
♦ TOEK_STIJGEND	44	20
♦ TOEK_STABIEL	52	20
♦ TOEK_DALEND	3	3
RVB_EXTERN	55	20
♦ Familiale bestuurders	35	12
♦ Externe bestuurders	20	8
RVB_EXTERN*FAM_CONFLICTEN	49	18
Familiale bestuurders	30	10
♦ Geen belemmering	18	7
♦ Neutraal	8	2
♦ Wel belemmering	4	1
Externe bestuurders	19	8
♦ Geen belemmering	14	6
♦ Neutraal	4	2
♦ Wel belemmering	1	0

GRT_MICRO	107	47
♦ Micro-onderneming	50	28
♦ KMO	57	19
GENERATIE	106	46
♦ GEN_1	54	32
♦ GEN_2	30	5
♦ GEN_3	22	9
BEP_OPVOLGER	107	47
♦ Opvolger is bepaald	76	8
♦ Opvolger is niet bepaald	31	39

7 Correlatie

Onderstaande tabel is een correlatiematrix. Deze tabel geeft de correlatie weer tussen de variabelen door middel van de Pearson correlatiecoëfficiënt. Het is van groot belang om multicollineariteit te vermijden aan de hand van deze coëfficiënt. Multicollineariteit komt voor waarin twee of meer variabelen in een regressiemodel sterk gecorreleerd zijn. Dit wil zeggen dat minstens een van hen op basis van het model voorspeld kan worden en dat er dus geen goede schattingen kunnen bekomen worden. Wanneer de waarde groter of gelijk is aan 0,8 of kleiner of gelijk aan -0,8 dan spreken we van een sterke correlatie . Bij sterke correlatie kunnen we dus aannemen dat er multicollineariteit aanwezig is. De correlaties in de tabel geven weer dat er geen multicollineariteit aanwezig is. In de correlatiematrix is te zien dat het de variabelen FAM_CONFLICTEN en BEP_OPVOLGER een significant univariaat verband hebben met de afhankelijke variabele.

Tabel 4: Correlatiematrix

	FAM_ OVERDRACHT	FAM_ CONFLICTEN	ROE2018	TOEKOMST PERSPECTIEF	RVB_ EXTERN	GRT_MICRO	GENERATIE	BEP_ OPVOLGER
FAM_OVERDRACHT	1							
FAM_CONFLICTEN	0,274**	1						
ROE2018	0,005	0,031	1					
TOEKOMSTPERSPEC TIEF	-0,078	0,046	-0,137	1				
RVB_EXTERN	-0,097	-0,131	0,069	-0,088	1			
GRT_MICRO	-0,121	-0,050	-0,017	0,183**	-0,165**	1		
GENERATIE	0,114	0,071	-0,125*	0,080	-0,005	-0,149**	1	
BEP_OPVOLGER	0,518**	0,007	0,002	-0,191**	-0,002	-0,114*	0,089	1

** Correlatie is significant aan 0,01 niveau (2-zijdig).

* Correlatie is significant aan 0,05 niveau (2-zijdig).

8 Resultaten

In dit onderzoek wordt er een logistische regressieanalyse uitgevoerd. Een logistische regressie wordt gebruikt om te testen of een binaire afhankelijke variabele voorspeld kan worden met twee of meer onafhankelijke variabelen (predictors) en om te toetsen of er een relatie is tussen een predictor en de afhankelijke variabele in aanwezigheid van andere predictors (Statistics, 2018). De logistische regressie maakt geen assumpties over de verdeling van de scores van de onafhankelijke variabelen. Dit regressiemodel is wel gevoelig voor hoge correlaties tussen deze variabelen. Daarnaast kunnen outliers deze resultaten ook beïnvloeden (Pallant, 2016). Aan beide voorwaarden wordt voldaan. Er is geen sprake van multicollineariteit en de onafhankelijke variabele ROE2018 wordt beperkt naar zijn maximum en minimum.

In het algemene regressiemodel worden alle variabelen in het model ingevoerd. We hebben dus enerzijds de afhankelijke variabele en anderzijds de onafhankelijke variabelen plus de controlevariabelen. Bij het runnen van het model blijkt dat slechts 57 cases van dit model overblijven aangezien er in de dataset veel familiebedrijven aanwezig zijn die geen RvB hebben. Deze familiebedrijven behoren niet tot de moderatorvariabele waardoor een groot deel van de steekproef verloren gaat. In tabel 5 valt het op dat er bij deze regressie geen enkele variabele significant is. Hierop is er één uitzondering, namelijk de controlevariabele BEP_OPVOLGER. Dit model bevat weinig cases waardoor we dit model niet als betrouwbaar kunnen zien. Daarom zullen we voor elke hypothese een apart logistisch regressiemodel laten runnen. Variabelen TOEK_DALEND en GEN_3 behoren niet tot het model. De steekproefgrootte is klein en zoals in de beschrijvende statistieken te zien waren, zijn er weinig cases in deze twee variabelen waardoor deze variabelen onvoldoende betrouwbaarheid aantonen om de afhankelijke variabele te perfectioneren. De waarde B vertelt ons iets meer over het verband tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele. Er wordt gekeken indien deze B waarde negatief of positief is, wat de richting van het verband bepaalt.

Tabel 5: Algemeen regressiemodel

	B	Std. Error	Sig.
FAM_CONFLICTEN	0,795	0,752	0,291
ROE2021	-0,608	1,670	0,716
TOEK_STIJGEND	-0,621	3,383	0,854
TOEK_STABIEL	-1,841	3,388	0,587
TOEK_DALEND			
RVB_EXTERN	-0,403	2,381	0,866
RVB_EXTERN*FAM_CONFLICTEN	-0,018	0,943	0,985
BEP_OPVOLGER	-4,068	1,331	0,002*
GEN_1	0,942	1,315	0,474
GEN_2	-1,004	1,749	0,566
GEN_3			
GRT_MICRO	-0,868	1,131	0,443

De eerste hypothese waarin we gaan testen of familiale conflicten de kans op familiale overdracht kunnen verhinderen, gaan we een apart model laten runnen (model A). Dit model bevat 141 cases, deze steekproef is dus groter waardoor we dit model toch wel als meer betrouwbaar kunnen zien. In dit model merken we op dat de variabele FAM_CONFLICTEN statistisch significant is op 5% niveau. Deze afhankelijke variabele heeft een 95% betrouwbaarheidsinterval met een minimum van 1,422 en een maximum van 3,703. Daarnaast wordt er gekeken naar de kansverhouding tussen deze onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele. Hierbij laten we ook een tweede model runnen (model B). Bij familiale conflicten kan er een dummyvariabele aangemaakt worden. We merkten bij de beschrijvende statistieken op dat veel bedrijven aangeven dat de familiale redenen slechts een beperkte belemmering is bij de planning van eigendomsoverdracht. Daarom kan er een nieuwe dummyvariabele aangemaakt worden. Wanneer het bedrijf familiale redenen niet ziet als een belemmering tijdens de overdracht, krijgt deze variabele de waarde 1. Indien het bedrijf dit wel als een belemmering ziet of ze zijn hier neutraal over, dan krijgt deze variabele de waarde 0. In deze model zijn er opnieuw 141 cases. Wederom is de variabele FAM_CONFLICTEN statistisch significant met een 95% betrouwbaarheidsinterval die een bereik heeft van 1,968 tot 17,115. De kansverhouding is 5,804; d.w.z. dat de kans op familiale overdracht 5,804 keer groter wordt bij het vaststellen dat familiale redenen geen belemmerende factor is tijdens de planning van eigendomsoverdracht.

Tabel 6: Familiale conflicten

	Model A: FAM_CONFLICTEN			Model B: DUMMY_CONFLICTEN		
	B	Std. Error	Sig.	B	Std. Error	Sig.
FAM_CONFLICTEN	0,831	0,244	<0,001*	1,759	0,552	0,001*
BEP_OPVOLGER	-3,127	0,562	<0,001*	-3,035	0,554	<0,001*
GEN_1	-0,548	0,604	0,365	-0,494	0,597	0,408
GEN_2	-1,46	0,818	0,074	-1,47	0,795	0,064
GRT_MICRO	0,586	1,131	0,443	0,664	0,489	0,187

Om de tweede hypothese te testen hebben we in het model enkel de continue variabele ROE2018 en de controlevariabelen gestoken (tabel 7). Dit model bevat 150 cases, dus we kunnen opnieuw vaststellen dat deze steekproef voldoende groot is. De variabele ROE2018 is statistisch niet significant.

Tabel 7: Huidige bedrijfsresultaten

	B	Std. Error	Sig.
ROE2018	0,221	0,275	0,422
BEP_OPVOLGER	-2,684	0,493	<0,001*
GEN_1	-0,323	0,563	0,566
GEN_2	-1,477	0,749	0,053
GRT_MICRO	0,885	0,450	0,049*

Om toch eventueel een significantie op te merken, zullen we voor deze hypothese een bijkomend model runnen. In tabel 8 zullen we bij model A de winstmaatstaf als een dummy variabele aanmaken. In de beschrijvende statistieken was er te zien dat de ROE gemiddeld 0,1008 is. Alles wat boven het gemiddelde is, krijgt de waarde 1. Logischerwijs krijgt dan alles wat onder het gemiddelde is, de waarde 0. In dit model kunnen we opnieuw 150 cases opmerken. Wederom merken we in dit model dat de dummyvariabele statistisch niet significant is. Er wordt daarnaast nog eens een aanvullend model gerund met de dummyvariabele ROE2018_GEM en de drie controlevariabelen. Maar bij de controlevariabelen over de generaties wordt er enkel rekening gehouden met de eerste generatie. Dit is omdat er volgens de beschrijvende statistieken duidelijk te zien is dat de meeste bedrijven in het bezit zijn van de eerste generatie. Helaas wordt er weer geen significantie vastgesteld bij de dummyvariabele. Daarom kunnen we vaststellen dat deze hypothese niet aanvaard kan worden.

In een additief model wordt er een nieuwe dummyvariabele gecreëerd (model B). We bekijken nu de positieve ROE's vergeleken met de negatieve ROE's. Voor deze variabele werd er aan een positieve ROE de waarde 1 gegeven en bij een negatieve ROE krijgt deze variabele de waarde 0. In dit model zijn er opnieuw 150 cases vastgesteld. In tabel 8 zien we opnieuw de resultaten voor model B. Daaruit kunnen we concluderen dat dit model ROE2018 wederom niet significant is.

Tabel 8: Bijkomende regressies, huidige bedrijfsresultaten

	Model A: ROE2018_GEM			Model B: ROE2018_POSNEG		
	B	Std. Error	Sig.	B	Std. Error	Sig.
ROE2018	-0,345	0,447	0,440	0,068	0,068	0,896
BEP_OPVOLGER	-2,675	0,493	<0,001*	-2,649	-2,649	<0,001*
GEN_1	-0,339	0,559	0,545	-0,389	-0,389	0,484
GEN_2	-1,442	0,747	0,054	-1,493	-1,493	0,045*
GRT_MICRO	0,886	0,451	0,049*	0,876	0,876	0,051

Bij het testen van de derde hypothese wordt er gekeken naar de onafhankelijke variabele die de verwachtingen van de huidige bedrijfsleider in de toekomst bepaalt. In dit model zijn er 140 cases vastgesteld (tabel 9). De variabelen TOEK_STIJGEND en TOEK_STABIEL zijn statistisch niet significant, wat dus een indicatie geeft dat de hypothese hieromtrent niet aanvaard kan worden. De variabele TOEK_DALEND werd niet opgenomen in het model. In de beschrijvende statistieken was al duidelijk dat er hier heel weinig cases over waren en daardoor dus ook te weinig informatie. Het is dan ook moeilijk om hier een betrouwbaar antwoord op te geven.

Tabel 9: Toekomstperspectief

	B	Std. Error	Sig.
TOEK_STIJGEND	-0,714	1,041	0,493
TOEK_STABIEL	-0,844	1,036	0,415
TOEK_DALEND			
BEP_OPVOLGER	-2,604	0,500	<0,001*
GEN_1	-0,369	0,575	0,521
GEN_2	-1,310	0,749	0,080
GRT_MICRO	0,826	0,450	0,049*

Er worden bijkomende regressiemodellen gevoerd om het significantieniveau van deze variabele te bepalen. In tabel 10 wordt er bij model A enkel gekeken naar de variabele TOEK_STIJGEND. Daarin bevindt het familiebedrijf zich in een positie waarbij het gaat om een stijgende winstgevendheid, maar er is wel onzekerheid over de toekomst. In dit model zijn er 140 cases waarin de variabele TOEK_STIJGEND statistisch niet significant is. Met deze data kunnen we een aanwijzing geven dat er geen verband is tussen een positie met stijgende winstgevendheid maar nog onzekerheid over de toekomst en de kans op een familiale overdracht.

Verder wordt er een aanvullend model gerund (model B) voor deze hypothese waarbij er enkel gekeken wordt naar de variabele TOEK_STABIEL (hierin bevinden de meeste bedrijven zich). Daarin bevindt het familiebedrijf zich in een positie waarbij het gaat om een stabiele winstgevendheid, maar er is wel onzekerheid over de toekomst. In dit model zijn er opnieuw 140 cases en de variabele TOEK_STABIEL is statistisch niet significant. We kunnen vaststellen dat er geen verband is tussen een positie met stabiele winstgevendheid maar dat er nog onzekerheid is over de toekomst en over de kans op een familiale overdracht.

Tabel 10: Bijkomende regressies, toekomstperspectief 1

	Model A: TOEK_STIJGEND			Model B: TOEK_STABIEL		
	B	Std. Error	Sig.	B	Std. Error	Sig.
TOEKOMST – PERSPECTIEF	0,054	0,448	0,903	0,202	0,445	0,650
BEP_OPVOLGER	-2,593	0,496	<0,001*	-2,600	0,497	<0,001*
GEN_1	-0,400	0,566	0,479	-0,419	0,562	0,456
GEN_2	-1,386	0,737	0,060	-1,379	0,736	0,061
GRT_MICRO	0,810	0,467	0,082	0,832	0,075	0,082

Als laatste wordt er nog een model gerund voor deze hypothese die te zien is in tabel 11. Er wordt een nieuwe dummyvariabele aangemaakt. We konden al eerder concluderen dat bedrijven voornamelijk een stijgende of stabiele winstgevendheid aangeven. Daarom laten we de variabele die aangeeft dat bedrijven zich in een dalende winstgevendheid bevinden erbuiten. We creëren een nieuwe variabele die zegt dat als het bedrijf een stabiele winstgevendheid heeft, dit de waarde 1

krijgt. Bij een stijgende winstpositie krijgt deze dummyvariabele de waarde 0. Dit model toont opnieuw dat er geen significant effect aanwezig is. Deze waarden tonen hetzelfde effect aan bij het zetten van de referentiecategorie first of last.

Tabel 11: Bijkomende regressies, toekomstperspectief 2

	B	Std. Error	Sig.
TOEKSTIJSTA	-0,173	0,469	0,712
BEP_OPVOLGER	-2,790	0,542	<0,001*
GEN_1	-0,416	0,607	0,493
GEN_2	-1,399	0,780	0,073
GRT_MICRO	1,175	0,503	0,020*

We konden bij het algemene regressiemodel al vaststellen dat het model een te kleine steekproef bevat waardoor het moeilijk is om hier een betrouwbaar zicht op te hebben. Daarom worden er in het volgend model enkel de eerste drie hypothesen samen met de controlevariabelen gerund. Dit model bevat 132 cases, waardoor de steekproef dus aanzienlijk is gegroeid vergeleken met het algemene regressiemodel. In model A wordt er een model gerund met de drie oorspronkelijke onafhankelijke variabelen. Bij model B wordt er gerund met de dummyvariabelen die we doorheen deze resultaten hebben aangemaakt. In beide modellen merken we op dat FAM_CONFLICTEN een significant beeld aantonen. Ook de controlevariabele die het al dan niet bepalen van de opvolger van een bedrijf weergeeft, is in beide gevallen significant. Wederom zien we geen significante effecten bij de andere variabelen.

Tabel 12: Regressiemodel zonder moderatorvariabele

	Model A			Model B: DUMMY'S		
	B	Std. Error	Sig.	B	Std. Error	Sig.
FAM_CONFLICTEN	1,041	0,279	<0,001*	2,184	0,648	<0,001*
ROE2018	0,251	0,255	0,331	-0,818	0,575	0,155
A) TOEK_STIJGEND	0,018	1,155	0,988			
A) TOEK_STABIEL	0,607	1,126	0,590			
A) TOEK_DALEND			0,520			
B) TOEKOMST – PERSPECTIEF				-0,882	0,566	0,119
BEP_OPVOLGER	-3,353	0,614	<0,001*	-3,380	0,650	<0,001*
GEN_1	-0,583	0,655	0,373	-0,548	0,687	0,425
GEN_2	-1,145	0,860	0,183	-1,155	0,853	0,176
GRT_MICRO	0,710	0,526	0,177	1,055	0,555	0,058

Bij de laatste hypothese bekijken we de variabele RVB_EXTERN en de moderatorvariabele (tabel 12). In dit model zijn er slechts 65 cases. Dit konden we al opmerken bij het runnen van het eerste, algemene regressiemodel. Doordat weinig familiebedrijven een RvB hebben, wordt de steekproef

hierdoor sterk gereduceerd. Door deze kleine steekproef kunnen we ons de vraag stellen of dit model wel betrouwbaar is. In dit model is te zien dat de moderatorvariabele statistisch niet significant is.

Tabel 13: Moderatorvariabele

	B	Std. Error	Sig.
RVB_EXTERN	-5,85	1,425	0,681
RVB_EXTERN*FAM_CONFLICTEN	0,285	0,420	0,498
BEP_OPVOLGER	-3,572	1,131	0,002*
GEN_1	1,460	1,081	0,177
GEN_2	-0,675	1,444	0,080
GRT_MICRO	-0,639	0,976	0,513

Bij deze modellen werd er ook naar de Omnibus Test gekeken, dit wordt ook wel de 'goodness of fit'-test genoemd. Deze geeft ons een algemene indicatie van hoe goed het model presteert. Voor deze resultaten willen wij een zeer significante waarde, wat dus wil zeggen dat we het liefst zien dat de p-waarde minder is dan 0,05 (Pallant, 2016). In dit geval hebben alle modellen de waarde <0,001 wat dus positief is voor de rest van de regressies. De Chi-Square heeft ook een bepaalde waarde mee waardoor we kunnen vaststellen dat deze regressiemodellen iets zullen bijdragen bij de voorspellingen op de kans van familiale overdracht. Daarnaast geeft Nagelkerke R Square een indicatie van de hoeveelheid variantie in de afhankelijke variabele die door het model wordt verklaard. Deze waarde kan minstens 0 en maximum 1 zijn. In onderstaande tabel zijn de gegevens voor deze waarden terug te vinden. We kunnen concluderen dat de modellen die gerund werden, de juiste indicatie geven dat de modellen goed presteren.

Tabel 14: Omnibus Test en R Square

	Omnibus Test		Nagelkerke R Square
	Chi-Square	Sig.	
Algemeen regressiemodel	31,570	<0,001	0,662
Familiale conflicten			
♦ Model A	59,384	<0,001	0,486
♦ Model B	56,679	<0,001	0,468
ROE 2018	47,920	<0,001	0,386
♦ Model A	47,899	<0,001	0,386
♦ Model B	47,312	<0,001	0,382
Toekomstperspectief	42,814	<0,001	0,374
♦ Model A	42,155	<0,001	0,369
♦ Model B	42,347	<0,001	0,370
♦ Dummy	44,017	<0,001	0,400
Regressiemodel zonder moderator			

♦ Model A	58,677	<0,001	0,527
♦ Model B	61,585	<0,001	0,525
Moderatorvariabele	30,037	<0,001	0,542

Bij het runnen van deze regressies werd er slechts één model opgemerkt dat een significante waarde gaf aan een onafhankelijke variabele, namelijk FAM_CONFLICTEN. We kunnen de eerste hypothese aanvaarden. Daaruit blijkt dat familiale redenen bij het familiebedrijf niet gezien worden als een belemmerende factor tijdens de planning van overdracht. Dat wil dus zeggen dat er geen familiale conflicten ontstaan tijdens de overdracht en dat dit de kans op familiale overdracht verhoogt. Daarnaast werden nog verschillende regressiemodellen gevoerd voor het nagaan van een significantieniveau bij de andere onafhankelijke variabelen. We konden keer op keer vaststellen dat dit geen significant effect gaf. De controlevariabele BEP_OPVOLGER gaf bij elk model aan dat deze statistisch significant is op zowel het niveau van 5% als 1%. De controlevariabele GRT_MICRO gaf bij bepaalde modellen aan statistisch significant te zijn op niveau van 5%. Dit was voor de modellen bij de bedrijfsresultaten en de toekomstperspectieven van de het bedrijf.

9 Discussie en conclusie

In de academische literatuur werd al veel onderzoek gedaan naar het opvolgingsproces bij familiebedrijven (Chung & Yuen, 2003; Filser et al., 2013; R. Flören & Geerlings, 2006; Umans et al., 2018). In deze masterproef gingen we dieper in op de keuze om het bedrijf over te hevelen naar de volgende generatie of om het bedrijf te verkopen aan derden. Vanuit dit opzicht werd verder gekeken naar studies die de kans op een familiale overdracht onderzochten. Uit de literatuur bleek dat relatieconflicten tussen ouder en kind, de familieleden en niet-familieleden de kans op familiale overdracht mogelijk kan verhinderen (De Massis et al., 2008). Bij de eerste hypothese omtrent de familiale conflicten werd gekeken naar de familiale redenen als eventuele belemmerende factor. De familiale redenen, zoals kinderen die niet overeenkomen, de erfenisregeling en kinderen die te jong zijn, worden weinig gezien als een belemmerende factor. Er ontstaan dus weinig familiale conflicten tijdens de planning van eigendomsoverdracht waardoor de kans op familiale overdracht verhoogt. Er wordt een indicatie gegeven dat het behalen van slechtere bedrijfsprestaties in het bedrijf geen invloed heeft op de kans van familiale overdracht, wat ook door het onderzoek van Ansari et al. (2014) werd beaamd. Externe factoren kunnen een invloed uitoefenen op de opvolging in een familiebedrijf door onzekerheden en onvoorziene omstandigheden (Pfeffer & Salancik, 1978). In deze dataset vroegen we de huidige bedrijfsleiders naar hun toekomstverwachtingen omtrent de winstgevendheid. Bij dit onderzoek wordt er een aanwijzing gegeven dat de toekomstperspectieven van de huidige bedrijfsleider geen invloed zouden hebben op de kans op een familiale overdracht. Minder dan de helft van de familiebedrijven van de steekproef heeft een RvB in het bedrijf. Daardoor werd de steekproefgrootte sterk gereduceerd. Uit het model bleek dat er geen invloed was tussen het hebben van externe bestuurders en/of niet-familieleden in de RvB en het positieve effect tussen de afwezigheid van familiale conflicten en de kans op familiale overdracht. Bij het onderzoek van Ansari et al. (2014) bleek echter wel dat meer externe bestuurders in de RvB de kans op een niet-familiale overdracht kan vergroten.

Uit het onderzoek werd er slechts één hypothese aanvaard waarbij we dus duidelijk kunnen stellen dat er een verband is. Om de eerste hypothese omtrent de familiale conflicten beter te testen, was het misschien beter geweest om een stelling te hebben met de vraag of er conflicten zijn binnen het bedrijf. Nu ging de stelling eerder over de familiale redenen die werden gezien als een belemmerende factor tijdens de planning van overdracht van eigendom. Dit kan hier dubbelzinnig gezien worden want het gaat zowel over de familiale conflicten als de planning van overdracht. Bij de tweede hypothese waar we verder ingingen op de huidige bedrijfsresultaten van het familiebedrijf, werd er gebruik gemaakt van de winstmaatstaf ROE. Een suggestie voor een volgend onderzoek kan misschien zijn dat er in de vragenlijsten expliciet wordt meegegeven hoe de bedrijfsresultaten ervoor staan en of dit een invloed kan hebben op de keuze van familiale overdracht of externe verkoop. Het is ook zo dat het bepalen van een goede ROE afhankelijk is van de industrie waarin het bedrijf zich bevindt. Deze vragenlijst werd naar verscheidene bedrijven gestuurd. Bij het analyseren van de data bleek dat veel bedrijven geen RvB aanwezig hebben in het bedrijf. Hierdoor was de steekproefgrootte omtrent de familiebedrijven met een RvB aanzienlijk laag ten opzichte van de volledige steekproef, wat een beperking gaf op het onderzoek. Daarom is het aangewezen voor verder onderzoek om meer aandacht te hebben voor bedrijven met een RvB.

10 Referentielijst

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Ansari, I. F., Goergen, M., & Mira, S. (2014). The determinants of the CEO successor choice in family firms. *Journal of Corporate Finance*, 28, 6-25.
- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Gils, A. V. (2008). Boards of directors in family firms: a generational perspective. *Small business economics*, 31(2), 163-180. doi:10.1007/s11187-007-9087-5
- 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*, 5(3), 323-333. doi:10.1016/j.jfbs.2013.12.001
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Perez-Gonzalez, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance. *The Quarterly journal of economics*, 122(2), 647-691. doi:10.1162/qjec.122.2.647
- Brenes, E. R., Madrigal, K., & Molina-Navarro, G. E. (2006). Family business structure and succession: Critical topics in Latin American experience. *Journal of business research*, 59(3), 372-374. doi:10.1016/j.jbusres.2005.09.011
- Breton-Miller, I. L., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), 305-328. doi:10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x
- Brockhaus, R. H. (2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family business review*, 17(2), 165-177. doi:10.1111/j.1741-6248.2004.00011.x
- Calabrò, A., Minichilli, A., Amore, M. D., & Brogi, M. (2018). The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. *Strategic management journal*, 39(7), 2014-2035. doi:10.1002/smj.2760
- Ceysens, P. (2008). *Witboek Familiebedrijven*. Retrieved from
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Steier, L. P. (2003). Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 331-338.
- Chung, W. W. C., & Yuen, K. P. K. (2003). Management succession: a case for Chinese family-owned business. *Management Decision*, 41(7), 643-655. doi:10.1108/00251740310495577
- Cucculelli, M., & Micucci, G. (2008). Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms. *Journal of corporate finance (Amsterdam, Netherlands)*, 14(1), 17-31. doi:10.1016/j.jcorpfin.2007.11.001
- Dana, L. E., & Smyrniotis, K. X. (2010). Family business best practices: Where from and where to? *Journal of family business strategy*, 1(1), 40-53.
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2016). Examining family firm succession from a social exchange perspective: A multiphase, multistakeholder review. *Family business review*, 29(1), 44-64.
- de la Cruz Vicente, O., López Castro, V., Mata Mata, L., & Tomé Bermejo, F. (2019). BFE Model—Business, Family and Environment—As Subsystems of the Family-Owned Business in Mexico City Metropolitan Area. *Resources (Basel)*, 8(2), 96. doi:10.3390/resources8020096
- 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
- Drozdow, N. (1990). *Revenues and relationships: Consulting that links business strategy to family process*. Paper presented at the Presentado en la Conferencia del Instituto de Empresa Familiar. Atlanta, GA.
- 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
- Flören. (2003). Opvolging in eigendom bij familiebedrijven: eerder een kans dan een recht. *Breukelen: Nyenrode Business Universiteit*.
- Flören, R., & Geerlings, J. (2006). Basisprincipes voor eigendomsplanning als uitgangspunt voor goed bestuur in het familiebedrijf. *Tijdschrift voor Ondernemingsbestuur*, 3, 103.
- Ghee, W., Ibrahim, M., & Halim, H. (2015). FAMILY BUSINESS SUCCESSION PLANNING: UNLEASHING THE KEY FACTORS OF BUSINESS PERFORMANCE. *Asian Academy of Management Journal*, 20, 103-126.
- Gomez-Mejia, L. R., Nuñez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The Role of Family Ties in Agency Contracts. *Academy of Management journal*, 44(1), 81-95. doi:10.2307/3069338
- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family business review*, 7(2), 133-157. doi:10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x

- Hauck, J., & Prügl, R. (2015). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective. *Journal of family business strategy*, 6(2), 104-118. doi:10.1016/j.jfbs.2014.11.002
- Heemskerk, E. M., Heemskerk, E. M., Heemskerk, K., Heemskerk, K., Wats, M. M., & Wats, M. M. (2017). Conflict in the boardroom: a participant observation study of supervisory board dynamics. *Journal of management and governance*, 21(1), 233-263. doi:10.1007/s10997-015-9339-8
- Holt, R., & Popp, A. (2013). Emotion, succession, and the family firm: Josiah Wedgwood & Sons. *Business history*, 55(6), 892-909. doi:10.1080/00076791.2012.744588
- IFERA. (2003). Family Businesses Dominate: International Family Enterprise Research Academy (IFERA). *Family business review*, 16(4), 235-240. doi:10.1177/08944865030160040201
- Jayantilal, S., Jorge, S. F., & Palacios, T. M. B. (2016). Effects of sibling competition on family firm succession: A game theory approach. *Journal of family business strategy*, 7(4), 260-268. doi:10.1016/j.jfbs.2016.10.001
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly*, 256-282.
- Kanadli, S. B., Torchia, M., Gabaldon, P., & Calabrò, A. (2020). Effects of Task Conflict on Board Task Performance in Family Firms: The Importance of Board Openness. *Journal of family business strategy*, 11(2), 100350. doi:10.1016/j.jfbs.2020.100350
- Kox, J., & Kramer, A. (2020). Life After Death: Implications of Bereavement for the Post-Succession Process in Family Businesses. 2020(1), 20428. doi:10.5465/AMBPP.2020.199
- Laveren, E., Steijvers, T., & Umans, I. (2019). *Bedrijfsoverdracht in Vlaanderen 2019*.
- Lee, K. S., Lim, G. H., & Lim, W. S. (2003). Family business succession: Appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*, 28(4), 657-666.
- Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. 49(2), 90. Retrieved from
- Ma, S., Seidl, D., & Guérard, S. (2015). The New CEO and the Post-succession Process: An Integration of Past Research and Future Directions. *International journal of management reviews : IJMR*, 17(4), 460-482. doi:10.1111/ijmr.12048
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*: Harvard Business Press.
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of business venturing*, 18(4), 513-531. doi:10.1016/s0883-9026(03)00058-2
- Minichilli, A., Nordqvist, M., Corbetta, G., & Amore, M. D. (2014). CEO Succession Mechanisms, Organizational Context, and Performance: A Socio-Emotional Wealth Perspective on Family-Controlled Firms. *Journal of management studies*, 51(7), 1153-1179. doi:10.1111/joms.12095
- Moore, K. (2009). Paradigms and Theory Building in the Domain of Business Families. *Family business review*, 22(2), 167-180. doi:10.1177/0894486509333372
- Morris, M. H., Allen, J. A., Kuratko, D. F., & Brannon, D. (2010). Experiencing family business creation: Differences between founders, nonfamily managers, and founders of nonfamily firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(6), 1057-1084.
- Morris, M. H., Williams, R. W., & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International journal of entrepreneurial behavior & research*.
- Murray, B. (2003). The succession transition process: A longitudinal perspective. *Family business review*, 16(1), 17-33.
- Mussolino, D., & Calabrò, A. (2014). Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession. *Journal of family business strategy*, 5(2), 197-210. doi:10.1016/j.jfbs.2013.09.003
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau, M., & Hellerstedt, K. (2012). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small business economics*, 40(4), 1087-1122. doi:10.1007/s11187-012-9466-4
- Pallant, J. (2016). *SPSS Survival Manual* (6 ed.): Open University Press.
- Pérez-González, F. (2006). Inherited control and firm performance. *American Economic Review*, 96(5), 1559-1588.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- PwC. (2018). Bedrijfsopvolging, het stokje doorgeven met het oog op de toekomst. *Familie en vermogen in bedrijf*, 1-16.
- Schepker, D. J., Kim, Y., Patel, P. C., Thatcher, S. M. B., & Campion, M. C. (2017). CEO succession, strategic change, and post-succession performance: A meta-analysis. *The Leadership quarterly*, 28(6), 701-720. doi:10.1016/j.leaqua.2017.03.001

- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2016). 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., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Sage Journals*, 25(3), 17-36. doi:<https://doi.org/10.1177/104225870102500302>
- 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
- Statistics, L. (2018). Binominal Logistic Regression using SPSS Statistics. Retrieved from <https://statistics.laerd.com/spss-tutorials/binomial-logistic-regression-using-spss-statistics.php>
- Sund, L.-G., Melin, L., & Haag, K. (2015). Intergenerational ownership succession. *Journal of family business strategy*, 6(3), 166-177. doi:10.1016/j.jfbs.2015.07.001
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family business review*, 9(2), 199-208. doi:10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2018). Succession planning in family firms: family governance practices, board of directors, and emotions. *Small business economics*, 54(1), 189-207. doi:10.1007/s11187-018-0078-5
- Vanhees, H., Steennot, R., & Dirix, E. (2014). *Handels- en economisch recht in hoofdlijnen* (10 ed.). Antwerpen: Intersentia.
- Vanmorgen, A. (2019). De dynamiek van het familiebedrijf. *Tijdschrift familiebedrijven(editie 2)*, 82.
- Voordeckers, W., Van gils, A., & Van den heuvel, J. (2007). Board Composition in Small and Medium-Sized Family Firms. *Journal of small business management*, 45(1), 137-156. doi:10.1111/j.1540-627X.2007.00204.x
- Westhead, P., Howorth, C., & Cowling, M. (2002). Ownership and management issues in first generation and multi-generation family firms. *Entrepreneurship and regional development*, 14(3), 247-269. doi:10.1080/08985620110112088
- Williams, R. I., & Mullane, J. (2019). Family leadership succession and firm performance: The moderating effect of tacit idiosyncratic firm knowledge. *Knowledge and process management*, 26(1), 32-40. doi:10.1002/kpm.1594