



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Wat bepaalt de toewijding van een familiale opvolger? Een onderzoek naar de invloed van sunk costs

Mathijs Evens

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Sigrid VANDEMAELE

BEGELEIDER :

De heer Rik VANHEES



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 handelswetenschappen

Masterthesis

Wat bepaalt de toewijding van een familiale opvolger? Een onderzoek naar de invloed van sunk costs

Mathijs Evens

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Sigrid VANDEMAELE

BEGELEIDER :

De heer Rik VANHEES

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 onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk.

Woord vooraf

Binnen de opleiding Handelswetenschappen met afstudeerrichting accountancy, financiering en fiscaliteit valt in het masterjaar het opleidingsonderdeel "de masterproef". Binnen dit opleidingsonderdeel heb ik de opdracht gekregen om de antecedenten die de toewijding van een familiale opvolger bepalen, nader te onderzoeken.

Dit onderwerp sprak me aan omdat ik de opvolgingsproblematiek binnen een familiebedrijf zeer interessant vind net omdat het zo speciaal en uniek is. Ook hoop ik met dit onderzoek een bijdrage te leveren in het verwerven van betere inzichten aangaande deze materie. Dit omdat het gebrek aan onderzoek verrassend is.

Ik zou graag iedereen bedanken die bijgedragen heeft tot de voltooiing van dit onderzoek. Meer bepaald zou ik alle CEO's willen bedanken voor hun tijd en hun enthousiasme om op mijn vragen te beantwoorden. Zonder hen was dit onderzoek niet mogelijk geweest.

Ook zou ik graag mijn promotor, Prof. Dr. Sigrid Vandemaele, en mijn copromotor, Rik Vanhees, bedanken voor hun tijd en steun gedurende deze periode. Zeker ook voor de feedback die ik heb mogen ontvangen doorheen dit hele onderzoek. Deze feedback heeft namelijk een positieve bijdrage gehad op het eindresultaat.

Graag zou ik mijn familie willen bedanken voor alle steun die mij gegeven werd, niet alleen tijdens dit onderzoek maar ook doorheen mijn hele studiecarière. Als laatste zou ik graag mijn broer, Elias Evens, nog eens extra willen bedanken voor het nalezen van mijn masterproef.

Mathijs Evens, juni 2021

Samenvatting

Familiebedrijven zijn niet meer weg te denken uit onze economie. Er verschijnen steeds meer, maar ook steeds grotere familiebedrijven (Ernst & Young, 2016). Het gebeurt helaas nog te vaak dat een familiebedrijf geen succesvolle overdracht kan realiseren. Enkel rond de 30% van de familiebedrijven overleeft de tweede generatie. In de literatuur wordt vaak de lage betrokkenheid van de familiale opvolger gezien als oorzaak van dit probleem (Ward, 1987).

Deze masterproef onderzoekt daarom de factoren die de toewijding van de familiale opvolger bepalen. In de bestaande literatuur onderscheidt men vier verschillende soorten van betrokkenheid, elk met eigen antecedenten. De vier soorten van betrokkenheid zijn: affectieve betrokkenheid, normatieve betrokkenheid, calculatieve betrokkenheid en imperatieve betrokkenheid (Sharma & Irving, 2005).

De literatuurstudie werd geschreven op basis van relevante wetenschappelijke artikelen die gevonden werden via de bibliotheek van UHasselt. Aan de hand van zes cases werd deze literatuur getoetst aan de praktijk. Via gerichte samples is het namelijk mogelijk om diep en intensief te peilen naar deze factoren (Shaban, 2009). De huidige CEO's van familiebedrijven werden telkens geïnterviewd, dit aangezien alle factoren die een invloed hebben gehad op de betrokkenheid reeds in beraad zijn genomen. De kwalitatieve data die via deze cases voortkwamen, werden systematisch verzameld en verwerkt. Via een coderingsproces kon de data geanalyseerd en geïnterpreteerd worden.

Uit het kwalitatief onderzoek blijkt dat er zeven factoren zijn die een invloed hebben op de betrokkenheid van de familiale opvolger: verlangen, autonomie in de beslissing, verbondenheid met het familiebedrijf tijdens de kindertijd en jeugdijaren, behavioral sunk costs, carrièrebelangen, familiale verwachtingen en de manier van aandelenoverdracht.

Uit cases B,C,D,E en F blijkt dat de meest bepalende factor die een invloed heeft op de betrokkenheid van de familiale opvolger het verlangen is om binnen het familiebedrijf te werken. Dit verlangen werd in cases C,D,E en F aangewakkerd doordat de persoonlijke interesses in lijn liggen met de sector waarin het familiebedrijf opereert. Dit verlangen heeft een invloed op de affectieve betrokkenheid (Sharma et al., 2005).

Een tweede belangrijk element dat de affectieve betrokkenheid bepaalt, is de autonomie in de keuze om binnen het familiebedrijf een carrière na te streven (Cabrera-Suárez & Martín-Santana, 2012). Dit bleek in cases B,C,D,E en F een bepalende factor te zijn, hier was er namelijk sprake van een autonome keuze. Er was ook een overeenstemming in de resultaten van cases B,C,D,E en F dat een verplichting om de familiale opvolger te worden zou leiden tot nefaste resultaten.

Uit alle cases blijkt dat de verbondenheid met het familiebedrijf tijdens de kindertijd en jeugdijaren een rol speelt. De betrokkenheid tot het familiebedrijf wordt namelijk al van jonge leeftijd aangewakkerd. Dit zorgt ervoor dat er al op een jonge leeftijd een band gesmeed wordt met het familiebedrijf. Een rechtstreeks gevolg hiervan is dat in cases B,C,D,E en F er een studie of opleiding gekozen werd die in lijn lag met de noden van het familiebedrijf.

Doordat de familiale opvolgers al op jonge leeftijd een band hadden met het familiebedrijf, leidde dit in cases A,D en E tot het vroeg beginnen werken binnen het familiebedrijf. De geïnvesteerde tijd en moeite, de zogenaamde behavioral sunk costs, zorgen ervoor dat de band met het familiebedrijf vergroot wordt (Cunha & Caldieraro, 2009). Dit zorgde voor een gevoel van bekwaamheid en goesting om het familiebedrijf op een dag over te nemen. Deze behavioral sunk costs kunnen worden gekaderd binnen de calculatieve betrokkenheid (Cunha et al., 2009).

Een vijfde factor die een invloed heeft op de affectieve betrokkenheid van de familiale opvolger is de samenloop van de carrièrebelangen met de carrièrebelangen van het familiebedrijf (Sharma et al., 2005). Het gevoel van zelfstandig willen werken en zelf de touwtjes in handen willen hebben, was duidelijk een drijfveer om de familiale opvolger te worden bij cases B,C en F.

In mindere mate speelden ook de familiale verwachtingen een rol. Enkel in case A werd de opvolger verplicht om de familiale opvolger te worden. In cases B en C gaven de familiale verwachtingen eerder een morele verplichting. Dit was niet de hoofdreden om binnen het familiebedrijf te werken, enkel een factor die in het achterhoofd meespeelde. Deze familiale verwachtingen hebben een invloed op de normatieve betrokkenheid (Sharma et al., 2005).

Ook de planning van de successie bleek een bijdrage te hebben in het verlangen om binnen het familiebedrijf te werken volgens cases B,C,E en F. Zo gaf een goed geplande overdracht een georganiseerd gevoel bij de opvolgers in cases C,E en F. Het werd namelijk duidelijk wat er wanneer nog diende te gebeuren om de rolverschuiving te verwezenlijken. Dit verhoogde het verlangen om de familiale opvolger te worden.

Uit de cases blijkt dat de keuze van de manier van aandelenoverdracht van de gezinssituatie afhangt. In het geval van een enig kind, of als alle kinderen in de zaak stapten, werden de aandelen geschonken. Dit was het geval in case A,C en D. Indien er meerdere kinderen waren waarvan slechts een kind in het familiebedrijf stapte, werden de aandelen overgekocht. Dit was het geval in case B,E en F.

Uit het kwalitatief onderzoek kan worden afgeleid dat de aankoop van de aandelen geen directe invloed heeft op de motivatie en de gedrevenheid. Zo waren in beide groepen de CEO's er op gebrand om een zo goed mogelijk resultaat neer te zetten, los van de manier van aandelenoverdracht. In de cases B en E, waar een aankoop zich heeft voorgedaan, was er wel sprake van een financiële druk. Deze financiële druk kan dus gezien worden als een extra drijfveer voor de betrokkenheid van deze groep.

Er kunnen op basis van de interviews nog twee andere opvattingen gevormd worden aangaande de manier van aandelenoverdracht. Het is namelijk zo dat als het familiebedrijf geschonken werd, de vorige generatie moeilijker afscheid kon nemen van het familiebedrijf in vergelijking met de situatie waarbij de aandelen werden overgekocht. Een gevolg hiervan is dat de vorige generatie in cases A,C en D vaak nog inspraak heeft in de eventuele wijziging van de strategie van het familiebedrijf na de overname door de volgende generatie. Dit heeft als gevolg dat de autonomie van de opvolger verminderd wordt, waardoor ook de betrokkenheid verminderd. Uit de cases waar een aankoop heeft plaatsgevonden blijkt namelijk dat er grotere wijzigingen in de strategie hebben plaatsgevonden.

Algemeen kan er geconcludeerd worden dat de affectieve betrokkenheid duidelijk de bovenhand neemt. In vijf van de zes cases was er namelijk een groot verlangen om binnen het familiebedrijf te werken. Dit verlangen werd mede onderbouwd door de autonome keuze, het vroeg in contact komen met het familiebedrijf en de successieplanning. In drie van die cases was het werken op jonge leeftijd in het familiebedrijf en dus het steken van tijd en moeite in het familiebedrijf, ook een factor die de betrokkenheid verhoogt. In de helft van de cases werd affectieve betrokkenheid dus gecombineerd met calculatieve betrokkenheid en imperatieve betrokkenheid.

In slechts één case was er sprake van doorslaggevende normatieve betrokkenheid aangezien slechts in één case, de familiale opvolger verplicht werd. Door de verplichting in combinatie met de schenking van de aandelen, leidde dit tot een gevoel van een lagere betrokkenheid en gedrevenheid van de familiale opvolger.

Dit onderzoek heeft enkele beperkingen gekend. Zo is de schaal van het onderzoek beperkt. Een groter, al dan niet kwantitatief onderzoek is nodig om de bevindingen uit dit onderzoek te beamen of te ontcrachten. Ook situeren de familiebedrijven van dit onderzoek zich allemaal in de regio Limburg. De antecedenten die in dit onderzoek aan het licht zijn gekomen, kunnen afhangen van de regio waarin de familiebedrijven zich bevinden. De familiebedrijven zijn ook grotendeels klein van omvang, dit zou een verkeerde weergave kunnen geven van de meest voorkomende antecedenten van betrokkenheid.

Ook werden enkel CEO's ondervraagd waarvan de voorganger de vader was. Dit zou een incorrect beeld kunnen geven, aangezien er verwacht kan worden dat de betrokkenheid hoger ligt als de vader de voorganger is.

Een laatste punt van beperking is dat de familiebedrijven zich het vaakst in de tweede generatie bevinden. Dit zou zeker op gebied van betrokkenheid een vertekend beeld kunnen geven in vergelijking met latere generaties.

Inhoudsopgave

Vermelding Covid	1
Woord vooraf	3
Samenvatting.....	5
Inhoudsopgave	9
Lijst met figuren.....	10
Inleiding	11
Probleemstelling.....	13
Onderzoeksvragen.....	14
Onderzoeksopzet.....	15
Literatuurstudie.....	17
1. De socioemotional wealth theorie	18
2. Affectieve betrokkenheid	19
2.1 Antecedenten van affectieve betrokkenheid.....	20
3. Normatieve betrokkenheid	23
3.1 Antecedenten van normatieve betrokkenheid	23
4. Calculatieve betrokkenheid.....	25
4.1 Antecedenten van calculatieve betrokkenheid.....	26
5. Imperatieve betrokkenheid.....	28
5.1 Antecedenten van imperatieve betrokkenheid	28
6. Algemene samenvatting vormen van betrokkenheid	30
7. De overdracht.....	31
7.1 De overdracht van de managementfuncties.....	31
7.2 De overdracht van de aandelen	31
7.3 De successieplanning.....	32
Methodologie	33
Sample selectie.....	33
Profiel van de familiebedrijven	34
Respondenten en manier van overdracht.....	35
Dataverzamelmethode	35
Data analyse en coding process	36
Resultaten	37
Discussie	45
Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek	49

Referenties	51
Bijlage: interview.....	59

Lijst met figuren

Figuur 1: Vijf dimensies socioemotional wealth	18
Figuur 2: Antecedenten per soort betrokkenheid in schemavorm.....	30
Figuur 3: Respondenten en manier van overdracht	35

Inleiding

Deze masterproef is het eindresultaat van de opleiding Handelswetenschappen, afstudeerrichting accountancy, financiering, fiscaliteit aan UHasselt binnen de faculteit bedrijfseconomische wetenschappen. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van UHasselt zelf.

De vraag waarop deze masterproef een antwoord biedt is: "Wat bepaalt de toewijding van een familiale opvolger?"

Familiebedrijven zijn niet meer weg te denken uit onze Belgische economie. Dit aangezien er steeds meer, maar ook steeds grotere familiebedrijven op de markt verschijnen (Ernst et al., 2016). Het is daarom zeer belangrijk om ook deze groep van bedrijven nauwlettend in de gaten te houden.

De laatste jaren zijn de studies naar familiebedrijven met zienderogen toegenomen. Vele verschillende aspecten van deze familiebedrijven zijn onder de loep genomen. Een van de belangrijkste aspecten wordt tot op de dag van vandaag nog te weinig onderzocht. Het gebeurt namelijk nog te vaak dat een familiebedrijf geen succesvolle overdracht kan realiseren. Aangezien dit een actueel probleem is, is het frappant dat er nog niet meer onderzoek verricht is naar de bepalende factoren van deze mislukking (Eddleston & Morgan, 2014).

Minder dan 30% van de familiebedrijven halen namelijk maar de tweede generatie (Ward, 1997). Een familiebedrijf heeft ook slechts een gemiddelde levensduur van 24 jaar, wat ongeveer de tijd is dat de oprichter binnen het familiebedrijf werkt (Welles, 1995).

De betrokkenheid van de familiale opvolger speelt een zeer belangrijke rol in het voortbestaan van het familiebedrijf. Dit aangezien de betrokkenheid van de familiale opvolger er al dan niet voor zal zorgen dat de successie succesvol verloopt (Parker, 2016).

Probleemstelling

De familiebedrijven in België hebben zeker en vast een groot aandeel in de Belgische economie. Uit een recent artikel van de Vlaamse zakenkrant 'De Tijd' (2019) blijkt dat Belgische familiebedrijven ruimschoots beter scoren dan hun niet-familiale tegenhangers. Zo is 77 procent van alle bedrijven in familiale handen. Van die bedrijven heeft 55 procent meer dan 200 medewerkers. Dit komt neer op 45 procent van de totale tewerkstelling.

Volgens het Nederlandstalig Belgisch actualiteitenmagazine 'Knack' (2019) is ruim een kwart van de Vlaamse bedrijven niet aan een overdracht aan het werk. De zoektocht naar een geschikte opvolger wordt moeilijker en moeilijker. Daarbovenop vermindert het aantal familiale overnames. Steeds meer gezinnen hebben namelijk minder kinderen en die kinderen streven ook andere doeleinden na, dan een carrière binnen het familiebedrijf. Dit is niet noodzakelijk slecht nieuws, aangezien een niet geschikte familiale opvolger vaak het faillissement betekent voor het familiebedrijf. Het gebeurt nog te vaak dat mensen tegen hun wil het familiebedrijf moeten overnemen. Dit is uiteraard geen goede situatie voor de toekomst van het bedrijf.

Uit onderzoek van Daspit, Holt, Chrisman & Long (2016) blijkt dat er in 2006 meer dan 70% van de familiebedrijven, die nog geen tien jaar bestonden, moesten sluiten wegens het niet in staat zijn van het vinden van een goede opvolger. Er zijn veel factoren die een rol spelen bij de overdracht van een familiebedrijf, maar volgens een onderzoek van Parker (2016) is de toewijding van de opvolger de meest geciteerde. Het tekort aan toewijding bij de opvolger wordt gezien als één van de grootste redenen waarom een overgedragen familiebedrijf stagneert (Ward, 1997).

De zogenaamde 'sunk costs' kunnen een belangrijke rol spelen in het bepalen van de toewijding van de opvolger. Zo kan er verwacht worden dat de opvolgers die veel tijd en moeite, de zogenaamde 'behavioral sunk cost', en/of geld, de zogenaamde 'financial sunk cost', in het familiebedrijf geïnvesteerd hebben, ook een hogere toewijding vertonen (Sharma et al., 2005).

Een belangrijke factor die meespeelt in de toewijding is de relatie tussen de opvolger en de oprichter (De Massis, Chua & Chrisman, 2008). Een relatie met een hoge kwaliteit wordt gekenmerkt door wederzijdse ondersteuning, open en serieuze communicatie, een hoge mate van vertrouwen en de bereidheid om elkaars prestaties te erkennen (Harvey & Evans, 1995).

Vertrouwen en toewijding zijn net die twee pilaren die fundamenteel zijn in een positieve aanpak als het gaat over familiebedrijven (Eddleston et al., 2014). Uit een publicatie van Aldrich & Cliff (2003) blijkt dat de relaties binnen een familiebedrijf zeer uniek zijn in de bedrijfswereld net omdat er zoveel familiale relaties binnen het bedrijf aanwezig zijn. Dit leidt tot relationele discussies in familiaal verband, die zowel een positieve als negatieve invloed kunnen hebben op de werkrelaties.

Wie in staat is om de toewijding van de familieleden te kanaliseren richting de doelstellingen van de familiebedrijven, zal de grootste groei doormaken op basis van ondernemerschap en zal de grootste kans hebben om de doelstellingen van het familiebedrijf te behalen (Eddleston, Kellermans & Zellweger, 2012).

Tot op heden is er weinig onderzoek verricht naar de bepalende factoren van de toewijding van familiale opvolgers binnen een familiebedrijf (Eddleston et al., 2014). Dit is zeer verrassend aangezien deze problematiek een zeer grote rol speelt in het voortbestaan van het familiebedrijf. In het kader van dit onderzoek is het dus van belang om trachten een beter inzicht te krijgen in de mogelijke antecedenten van toewijding bij familiale opvolgers. De onderzoeksvraag is namelijk: 'Wat bepaalt de toewijding van een familiale opvolger?'

Onderzoeksvragen

Op basis van de probleemstelling klinkt de centrale onderzoeksvraag als volgt:

"Wat bepaalt de toewijding van een familiale opvolger?"

Deze centrale onderzoeksvraag zal opgesplitst worden in enkele deelvragen. Het antwoord op deze deelvragen zal een inzicht geven in het antwoord op de centrale onderzoeksvraag. De deelvragen die behandeld zullen worden zijn de volgende:

"Welke soorten van betrokkenheid aangaande familiale opvolging bestaan er?"

Door deze deelvraag te beantwoorden zal er een duidelijk beeld gevormd worden van de verschillende soorten betrokkenheid die een familiale opvolger kan ervaren. In de probleemstelling werd namelijk reeds aangekaart dat er verschillende invalshoeken kunnen zijn waarom een familiale opvolger zich verbonden kan voelen met het bedrijf.

"Wat zijn de antecedenten van de soorten betrokkenheid aangaande familiale opvolging?"

Eenmaal het duidelijk is welke soorten betrokkenheid er bestaan, is het van belang om na te gaan hoe deze soorten betrokkenheid gevormd worden. Dit zal een beter beeld geven over hoe de toewijding bij een familiale opvolger ontstaat.

"Welke rol speelt de manier waarop de overdracht tot stand komt op de betrokkenheid van de familiale opvolger?"

Als laatste zal er onderzoek gedaan worden of de betrokkenheid van de familiale opvolger afhankelijk is van de planning van de overdracht en/of van de wijze van overdracht van de aandelen.

Onderzoeksopzet

Het algemene doel van deze paper is het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag. Dit onderzoek zal uit twee gedeeltes bestaan. Het eerste deel is een verkennende literatuurstudie, dit om het onderwerp te kunnen kaderen en om reeds de academische kennis rond het onderwerp te kunnen opbouwen. Als tweede zal er gebruik gemaakt worden van een kwalitatief onderzoek.

Uit vorig onderzoek (Sharma et al., 2005) blijkt namelijk dat er verschillende soorten van betrokkenheid aangaande familiale opvolging zijn. Dit maakt het mogelijk om de toewijding van een familiale opvolger onder te verdelen in verschillende categorieën van betrokkenheid. Ook heeft elke soort betrokkenheid zijn eigen antecedenten. Dit zijn de factoren die nader onderzocht moeten worden om de daadwerkelijke factoren te kunnen achterhalen die bepalend zijn voor de toewijding van de familiale opvolger.

De literatuurstudie werd geschreven op basis van relevante wetenschappelijke artikels die gevonden werden via de bibliotheek van UHasselt. Ook werd er gebruik gemaakt van Google Scholar om nog meer verschillende wetenschappelijke artikels te kunnen raadplegen. De trefwoorden die vooral gebruikt werden in deze zoektocht zijn 'commitment' en 'family firms'.

De literatuurstudie moet uiteraard ook onderzocht worden. Dit zal gebeuren op basis van een kwalitatief onderzoek. Dit om de gevonden theorie te kunnen toetsen aan de hedendaagse praktijk en om in diepgang te onderzoeken hoe de toewijding van de familiale opvolger precies ontstaat.

Literatuurstudie

Aangezien de betrokkenheid van de familiale opvolger gezien wordt als een zeer belangrijk aspect binnen het voortbestaan van familiebedrijven is het van belang om dit nader te onderzoeken. Via de literatuurstudie zal er dan ook een duidelijk beeld gevormd worden van de verschillende soorten van betrokkenheid en van de bijhorende antecedenten.

Het familiebedrijf is een belangrijke vorm van bedrijfsorganisatie die voorkomt in verschillende groottes en sectoren in zowel ontwikkelde als opkomende economieën (Stough et al., 2015). Het familiebedrijf vertegenwoordigt het meest verspreide type bedrijf ter wereld en heeft dus bijgevolg een vitaal belang voor de wereldeconomie. Uit onderzoek blijkt dat een groot aantal familiebedrijven een aanzienlijke omvang bereiken. Dit vooral in Europa waar 48,6% van de 500 grootste familiebedrijven ter wereld zijn gelokaliseerd en voor een omzet zorgen die goed is voor 13,2% van het Europese BBP. Ook zorgen familiebedrijven voor een tewerkstelling van 8,9 miljoen werknemers, wat neerkomt op 2,3% van de Europese beroepsbevolking (Ernst et al., 2016).

Buiten Europa zijn familiebedrijven ook van groot belang voor de economie, twee derde van de bedrijven in Oost-Azië zijn familiebedrijven (Claessens, Djankov & Lang, 2000). Ook op de meest bekende Amerikaanse beursmarkten, de S&P 500 en de S&P1500, spelen familiebedrijven een belangrijke rol. Hier zijn de familiebedrijven verantwoordelijk voor respectievelijk 33% en 46% (Chen, Chen & Cheng, 2008).

Om het voortbestaan van familiebedrijven te garanderen is het goed omgaan met de opvolgingsproblematiek binnen familiebedrijven een must. Op een bepaald moment gedurende de loopbaan zal de huidige eigenaar van een familiebedrijf een opvolger moeten zoeken. Deze opvolger zal moeten beschikken over een gelijkaardige betrokkenheid richting het familiebedrijf (Razzak, Bakar & Mustamil, 2019).

Uit een studie van onder andere Ward (1987) blijkt dat enkel rond de 30% van de familiebedrijven de tweede generatie overleven, 10% tot 15% rendabel zijn in de derde generatie en nog maar slechts 3% de vierde generatie of later overleven. Een van de redenen van het niet in staat zijn om het familiebedrijf verder te zetten, zou de afzwakking van de familiale betrokkenheid naargelang de generaties elkaar opvolgen, kunnen zijn (Laffranchini, Hadjimarcou & Kim, 2018).

Niet alle familieleden zijn dus gelijk gekwalificeerd om een positieve bijdrage te verwezenlijken in het verderzetten van het familiebedrijf. Volgens een onderzoek van Aldrich & Langton (1998) ligt een lage betrokkenheid aan de basis van deze minder gekwalificeerde familieleden.

Het is dus belangrijk dat de familie met zekerheid familieleden kan vinden die dezelfde of gelijkaardige betrokkenheid vertonen (Mahto, Davis & Khanin, 2013). Een betrokken familielid heeft namelijk een grotere kans op een succesvolle carrière binnen het familiebedrijf (Sharma & Rao, 2000).

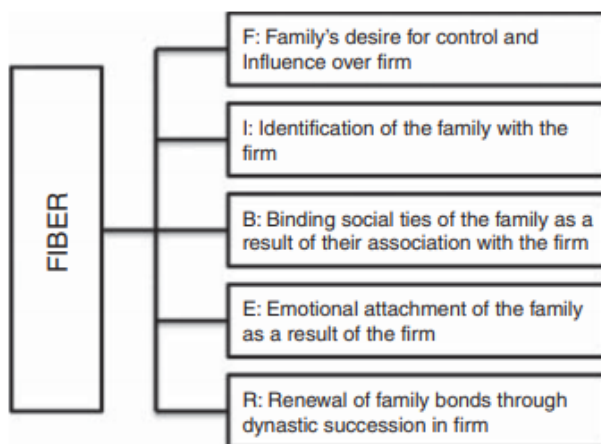
De betrokkenheid van de familiale betrokkenheid ligt aan de basis van de overlevingskansen, het succes, de flexibiliteit en de levensduur van het familiebedrijf (Zahra et al., 2008). Een studie van Aldrich & Langton (1997) ondersteunt dit, hieruit blijkt zelfs dat in sommige gevallen de hoge mate van betrokkenheid de mindere competenties van het familielid compenseert.

1. De socioemotional wealth theorie

De opvolgingsproblematiek kan gekaderd worden binnen de socioemotional wealth theorie. De socioemotional wealth theorie bestaat uit vijf dimensies: familiale controle, identificatie met het familiebedrijf, bindende sociale banden, emotionele gehechtheid van de familieleden en als laatste de vernieuwing van de familiebanden met de onderneming door middel van dynastieke opvolging, waar familiale opvolging een onderdeel van is (Berrone, Cruz & Gomez-Mejia, 2012).

Deze theorie gaat ervan uit dat familiebedrijven doorgaans gemotiveerd zijn om zich maximaal in te zetten voor het behoud van hun opgebouwde socioemotional wealth. Dit door zich ook te focussen op / al dan niet de prioriteit te geven aan de niet-financiële aspecten van het familiebedrijf (Berrone et al., 2012). Dit zorgt ervoor dat het familiebedrijf een voordeel heeft ten opzichte van zijn niet-familiale tegenhanger aangezien deze inzet de familiale betrokkenheid verhoogt (Razzak et al., 2019).

Hieronder volgen de vijf dimensies in schemavorm (Razzak, Bakar & Mustamil, 2019).



Figuur 1: Vijf dimensies socioemotional wealth

Als er een vermindering wordt teweeggebracht op gebied van socioemotional wealth zal dit een verminderde status, een verlies aan intimiteit en het niet kunnen voldoen aan de verwachtingen van het gezin tot gevolg hebben (Gomez-Mejia et al., 2007). Dit heeft als gevolg dat ten alle tijden deze socioemotional wealth in stand moet gehouden worden ook al heeft dit een financieel risico of het nastreven van onrendabele alternatieven tot gevolg (Calabro, Minichilli, Amore & Brogi, 2018). Met andere woorden zijn familiebedrijven risicoavers als het gaat over een potentieel verlies aan socioemotional wealth en vertonen risico nemend gedrag als het over het behoud van de socioemotional wealth gaat (Razzak et al., 2019).

De betrokkenheid kan ook gekaderd worden binnen de socioemotional wealth theorie, het valt namelijk onder de dimensie van emotionele betrokkenheid van de familieleden als gevolg van het bedrijf. Deze familiale betrokkenheid kan onderverdeeld worden in vier verschillende soorten van betrokkenheid, namelijk: affectieve betrokkenheid, normatieve betrokkenheid, calculatieve betrokkenheid en imperatieve betrokkenheid (Sharma et al., 2005).

2. Affectieve betrokkenheid

De eerste soort betrokkenheid wordt de affectieve betrokkenheid genoemd. Deze soort betrokkenheid is gebaseerd op de emotionele betrokkenheid aangaande de onderneming (Meyer en Allen, 1991). Met andere woorden is dit dus het zich zeer goed kunnen vinden in en zeer enthousiast zijn over de doelen van het bedrijf (Sharma et al., 2005). Door deze emotionele band met het familiebedrijf zullen de familieleden binnen het bedrijf willen werken omdat deze het ook echt willen (Allen en Meyer, 1996).

Affectieve betrokkenheid zorgt dus voor een verlangen om een carrière binnen het familiebedrijf na te streven (Sharma et al., 2005). Volgens Morrison (1994) definiëren deze personen hun werkverplichtingen op een brede en flexibele manier en hebben vertrouwen in hun eigen om een positieve bijdrage te kunnen leveren aan het familiebedrijf.

Deze vorm van betrokkenheid wordt gekenmerkt door wederzijds vertrouwen, gedeelde waarden en het nastreven van gemeenschappelijke doelen (Sharma et al., 2005).

Vertrouwen

Het is daarom belangrijk om te weten wat vertrouwen precies inhoudt in de context van familiebedrijven, dit speelt namelijk een belangrijke rol (Eddleston et al., 2014).

Vertrouwen is een multidimensionaal fenomeen dat zowel affectieve als cognitieve aspecten heeft. Een van de vormen van vertrouwen wordt interpersoonlijk vertrouwen genoemd. Interpersoonlijk vertrouwen is gebaseerd op verwantschap, vertrouwdheid, gemeenschappelijkheid van persoonlijke kenmerken, geschiedenis en een lange periode van ervaring (Carney, 2005). Als er eventuele overeenkomsten zijn, zal dit de cognitieve en emotionele basis voor interpersoonlijk vertrouwen bevorderen (Sundaramurthy, 2008).

Interpersoonlijk vertrouwen kan dus zeer goed worden uitgespeeld binnen de familiale opvolging. Het verwezenlijken van interpersoonlijk vertrouwen tussen vreemden neemt namelijk zeer veel tijd in beslag (Sundaramurthy, 2008). Het vertrouwen wordt versterkt door de verankerde relaties binnen familiebedrijven (Aldrich et al., 2003). Deze relaties zijn bekomen door wederzijdse ondersteuning, open en eerlijke communicatie en de bereidheid om de prestaties van anderen te waarderen (Harvey & Evans, 1995)

Een voordeel van vertrouwen is dat het de voorspelbaarheid verhoogt en de agency kosten verlaagt, dit aangezien er in mindere mate controle vereist is binnen familiebedrijven (Steier, 2001). Een te hoog vertrouwen kan ook nadelig zijn als er sprake is van blind vertrouwen (Kidwell, Kellermans en Eddleston, 2012).

Hieruit volgt dat de definitie van betrokkenheid vaak gelinkt wordt aan de definitie van affectieve betrokkenheid (Sharma et al., 2005). De verderzetting van de onderneming gebeurt wanneer de familie de onderneming waardeert en zo dus ook bereid is om voor de onderneming te werken, dit om de toekomst ervan veilig te stellen (Handler, 1989).

2.1 Antecedenten van affectieve betrokkenheid

De mentaliteit binnen affectieve betrokkenheid is gegrond op basis van vijf antecedenten. Deze betrokkenheid kan dus met andere woorden op vijf manieren worden gevormd.

Samenloop van de identiteit met de identiteit van het familiebedrijf

In de eerste plaats ontstaat affectieve betrokkenheid als er sprake is van een verband tussen de identiteit van de familiale opvolger en de identiteit van de organisatie (Sharma et al., 2005).

Volgens de 'social identity theorie' van Tajfel & Turner (1985) blijkt dat een persoon zichzelf en anderen classificeert in verschillende sociale categorieën en dat deze verschillende identiteiten hebben, bijvoorbeeld broer, manager... Als er een samenloop is tussen één of meerdere identiteiten dan is er een sterke aantrekking richting een bepaalde entiteit. In deze context is dat dus het zich aangetrokken voelen tot het familiebedrijf (Sharma et al., 2005).

Als er een sterke verbondenheid tussen de identiteit van de persoon en de identiteit van het bedrijf heerst, zal de persoon de doelstellingen van het bedrijf dan beschouwen als zijn eigen doelstellingen (Ashforth & Mael, 1989). Hierdoor zal het aanvoelen alsof hij of zij het familiebedrijf verpersoonlijkt. Dit zal dan ook voor de nodige motivatie zorgen om de doelstellingen van het familiebedrijf te behalen (Sharma et al., 2005).

Het voordeel van een familiebedrijf is net dat het per definitie gekenmerkt wordt door een diepe betrokkenheid van de familie. Dit zal ervoor zorgen dat het quasi vanzelfsprekend is dat de familieleden zich zullen identificeren met het bedrijf (Sharma, Chrisman & Gersick, 2012).

In vele gevallen zal de oudere generatie ook hun steentje bijdragen. Zij zullen de jongere generatie overtuigen door hun gevoel van trots en tevredenheid ten opzichte van het familiebedrijf sterk te benadrukken. Dit zal de jongere generaties aansporen om zich beter te kunnen identificeren met het familiebedrijf. Dit door een gevoel van trots te creëren over hun erfgoed (Miller & Le-Breton Miller, 2006).

Er kan dus worden geconcludeerd dat als de familiale opvolger zijn eigen identiteit in verband staat met de identiteit van het familiebedrijf, deze hogere waarden van affectieve betrokkenheid zal bezitten (Sharma et al., 2005).

Samenloop van de identiteit met de identiteit van de leider

Ook zal de manier waarop de vorige generatie hun leiderschap uitstraalt een belangrijke rol spelen (Leroy, Palanski & Simons, 2012). Er is namelijk een verband tussen authentiek leiderschap en het ontstaan van een samenloop tussen de identiteit van het familielid en de identiteit van de huidige leider (Avolio & Gardner, 2005).

Als de communicatie van authentieke leiders gegrond is op basis van een open en niet-defensieve manier zal dit ervoor zorgen dat de opvolger de leider ziet als iemand kwetsbaar. Deze kwetsbaarheid zorgt voor vertrouwen bij de opvolger en ook de durf om zelf kwetsbaarheid te tonen (Walumbwa, Luthans, Avey & Oke, 2011). Hieruit volgt dat de opvolger een groter gevoel van identificatie met de leider zal hebben. Hij zal de persoonlijkheid van de leider begrijpen en waarderen, evenals de rolpositie die de leider op zich neemt. Deze identificatie met de leider zal een positieve invloed hebben op de affectieve betrokkenheid van de opvolger (Avolio et al., 2004).

Ook het concept 'behavioral integrity' oftewel gedragsintegriteit komt hierin terug. De gedragsintegriteit is om twee redenen een belangrijke drijfveer in de identificatie met de leider (Simons, 2008).

Ten eerste het nakomen van beloftes. Door de gemaakte beloftes na te komen zal de leider een hoge waarde van integriteit uitstralen. Dit zal ervoor zorgen dat het vertrouwen die de opvolger in de leider heeft, gerechtvaardigd wordt. Ten tweede door op een consequente manier dezelfde waarden na te streven, dit zowel op gebied van woorden als van daden. Hierdoor communiceert de leider duidelijk en ondubbelzinnig wat hij werkelijk waardeert (Leroy et al., 2012).

De combinatie tussen het nakomen van de gemaakte beloftes en het op een consequente manier streven naar dezelfde waarden, zal ervoor zorgen dat de opvolger een sterke identificatie met de leider en met de waarden die de leider nastreeft zal opbouwen. Deze identificatie met de leider leidt naar een hogere graad van affectieve betrokkenheid (Leroy et al., 2012).

Samenloop van de carrièrebelangen

Als derde kan dit worden bereikt als er een verband bestaat tussen de eigen carrièrebelangen en de mogelijkheden tot carrière binnen de onderneming (Sharma et al., 2005).

Binnen een organisatorische context kunnen individuen verbonden zijn aan verschillende entiteiten zoals een beroep, een werk of de organisatie zelf (Reichers, 1985). Dus het zou dan ook een mogelijkheid zijn dat het familielid geen enkele verbondenheid voelt met de beschikbare opportuniteiten binnen het familiebedrijf (Dawson et al., 2013).

Als er een overeenkomst bestaat tussen de eigen carrièrebelangen en de belangen van de onderneming zal dit een gunstige invloed hebben op het verlangen om binnen het familiebedrijf aan de slag te gaan (Handler, 1989). Deze personen zullen dan ook extra inspanningen leveren buiten de standaardwerkbelasting van de functie (Sharma et al., 2005).

Een hogere affectieve betrokkenheid ontstaat als het individu voldoende opportuniteiten krijgt om verder door te groeien binnen het familiebedrijf (Malhorta, Budhwar en Prowse, 2007). Goldberg (1996) heeft namelijk een positieve correlatie gevonden tussen het succes van de familiale opvolgers en de aantrekkelijkheid van het familiebedrijf.

Autonomie in de beslissing

Als vierde speelt de autonomie die de opvolger heeft om de beslissing te nemen om al dan niet een carrière binnen het familiebedrijf na te streven, een rol. Het is namelijk zo dat de mate waarin de opvolger zelf kan beslissen of hij of zij in het familiebedrijf stapt, een invloed heeft op de affectieve betrokkenheid (Cabrera-Suarez et al., 2012). De inzet van de opvolgers zal groter zijn als hij of zij zich niet verplicht voelt om binnen het familiebedrijf aan de slag te gaan. Dit zorgt er ook voor dat hij of zij de nodige verantwoordelijkheden op zich zal nemen (Barach & Ganitsky, 1995).

Als de mogelijke opvolger verplicht wordt, voelt dit namelijk als een beroving van de alternatieve mogelijkheden, wat ervoor zal zorgen dat het lijkt of iemand anders hun leven reeds gepland heeft. Dit zal gevoelens zoals wanhoop, cynisme en opstandigheid kunnen creëren in hun ervaring binnen het familiebedrijf (de Vries, 1996).

Met andere woorden kan er dus geconcludeerd worden dat als de persoon vrij is om te kiezen, en hij of zij de keuze maakt om binnen het familiebedrijf aan de slag te gaan, dit de affectieve betrokkenheid verhoogt. Het zorgt er namelijk voor dat het gevoel van verplichting omgezet wordt in een verlangen om bij het familiebedrijf een carrière na te streven (Cabrera-Suarez et al., 2012).

Eigendomsverbintenis

Het vijfde antecedent heeft betrekking op de eigendomsverbintenis. Een opvolging kan worden gezien als alle gebeurtenissen en acties die leiden tot de overdracht van het leiderschap van het ene familielid naar het andere (Sharma, Chrisman & Chua, 2001).

Er kan zich dan worden afgevraagd in welke mate zo een betrokkenheid gebaseerd is op enkel werkervaring (Memili, Zellweger & Fang, 2013). Affectieve betrokkenheid wordt ook gecreëerd door de gehechtheid aan eigendom en de bijhorende controle (Belk, 1988). Zellweger en Astrachan (2008) concluderen dat de geïndividualiseerde eigenaar-bezit interactie ervoor kan zorgen dat eigenaars gehechtheid kunnen ontwikkelen aan hun eigendomsbelangen, wat een emotionele waarde creëert.

In familiebedrijven zien de eigenaar-managers het bedrijf als een verlengde van zichzelf (Lastovicka & Fernandez, 2005). Hier kan eigendom een belangrijke bijdrage aan leveren aangezien het familielid zich dan nog meer met het bedrijf gaat kunnen identificeren (Belk, 1988)

Omdat familiebedrijven hun aandelen vaak niet zelf hoeven te kopen maar hun aandelen vaak ontvangen als positieve affectieve geschenken van ouders of familieleden, vormt dit een affectieve verbinding met het bedrijf omwille van de interpersoonlijke banden die het eigendomsbelang met zich meebrengt (Grayson & Shulman, 2000).

Als conclusie kan affectieve betrokkenheid zich dus ook vormen als resultaat van eigendomsgehechtheid en waargenomen emotionele waarde (Zellweger et al., 2008). Hoe hoger het niveau van eigendomsgehechtheid die ervaren wordt door de familiale eigenaar-managers, hoe hoger het niveau van affectieve betrokkenheid (Memili et al., 2013).

Een onderzoek van Lambrecht (2005) ondersteunt dit. In dit onderzoek bleken de meeste opvolgers reeds co-aandeelhouder te zijn op het moment dat deze het leiderschap overnamen. Op deze manier waren de opvolgers onmiddellijk een onderdeel van het familiebedrijf. De geleidelijke uitbreiding van het aandeelhouderschap dient om hen te motiveren.

3. Normatieve betrokkenheid

Deze vorm van betrokkenheid is gebaseerd op het individueel gevoel van verplichting om binnen het familiebedrijf een carrière na te streven (Morrison, 1994). Hierbij wordt er verwacht dat de noodzaak om te voldoen aan externe sociale normen en verwachtingen waargenomen wordt (Dawson et al., 2013).

Normatieve betrokkenheid is daarom geen negatieve vorm van betrokkenheid. Het is mogelijk dat er een gevoel van tevredenheid en trots gecreëerd wordt aangezien er voldaan wordt aan de verwachtingen van de vorige generatie. Dit gevoel van tevredenheid wordt extra gecreëerd door het nog steeds in staat zijn om de positieve sociale relaties met belangrijke personen in hun leven, zoals de familieleden, te kunnen onderhouden (Dawson et al., 2013).

Het verschil met affectieve betrokkenheid is dat de stimulans niet komt uit een intrinsieke waarde voor het bedrijf maar dus uit een gevoel van verplichting. Door dit gevoel van verplichting zal het familielid minder gemotiveerd zijn om extra werk te verrichten buiten hetgeen dat nodig is (Sharma et al., 2005). Doorheen de werkdag zullen deze zo min mogelijk tijd en moeite proberen te besteden aan het werk dat er verricht moet worden voor het familiebedrijf (Malone & Jenster, 1992). Deze soort betrokkenheid is daarom minder sterk dan affectieve betrokkenheid (Sharma et al., 2005).

3.1 Antecedenten van normatieve betrokkenheid

Deze betrokkenheid ontstaat door de geldende familienormen met betrekking tot de verwachte rol van de gezinsleden binnen het familiebedrijf (Sharma et al., 2005). Tijdens de overdracht van het familiebedrijf oefenen de huidige eigenaars een dominerende rol uit op de familiale opvolger(s) (Huang et al., 2019). Deze dominantie van de huidige eigenaars komt zowel voor in de situatie waarbij de opvolger incapabel en onvrijwillig het familiebedrijf moet overnemen als de situatie waarbij de familiale opvolger capabel en vrijwillig het familiebedrijf wil overnemen (Huang et al., 2019).

Familiale verwachtingen

Volgens Todd (1985) wordt er op basis van het geslacht en de geboorteorde een onderscheid gemaakt. Een zeer populaire werkwijze aangaande intergenerationele overdracht is het concept primogeniture, waarbij het familiebezit naar de oudste zoon overgedragen wordt, waarvan verwacht wordt dat hij de leiderschapsrol op zich zal nemen. Volgens onderzoek leidt een hogere wil om de socioemotional wealth te behouden tot een hogere kans dat primogeniture zich voordoet (Calabro et al., 2017).

Als een dochter eerstgeborene is, zal deze vaak niet in aanmerking komen als familiale opvolger, ook al betekende dit de verkoop van het familiebedrijf (Keating & Little, 1997). Dit wordt nog eens bevestigd door Otten-Pappas (2013), zijn studie toont namelijk aan dat mannelijke opvolgers nog steeds de voorrang krijgen op vrouwelijke opvolgers. Zelfs in landen waar gendergelijkheid centraal staat en waar vrouwelijk leiderschap vaak voorkomt. Hierdoor wordt het begrip primogeniture in vraag gesteld (Machek et al., 2018).

Een voordeel van primogeniture is dat door het toe te passen zowel de wens om het familiebedrijf voort te zetten als het voldoen aan sociale normen nagekomen zal worden. Omwille van het feit dat dit een traditie is, zal de keuze van opvolger niet in vraag worden gesteld door de andere familieleden. Dit heeft tot gevolg dat er ook minder tot geen conflicten zullen ontstaan (Calabro et al., 2017).

Primogeniture is niet de beste methode. Dit aangezien de oudste zoon, of eventueel de oudste dochter, niet voldoende is opgeleid via studies of coaching (Lansberg, 1988). Dit zal een negatieve invloed hebben op het potentiële succes van de opvolger (Machek et al., 2018).

Een andere soort overdracht is het concept genaamd co-parnecy (Chau, 1991). Dit houdt in dat het familiebezit overgedragen wordt naar alle mannelijke afstammelingen. Hierbij speelt een gelijke verdeling van het bezit dus een belangrijke rol. Ook wordt er hier verwacht dat alle mannelijke familieleden een bijdrage leveren aan het familiebedrijf (Sharma et al., 2005).

Een derde soort overdracht volgens Todd (1985) is gebaseerd op de gelijkheid tussen broers en zussen. Hierbij wordt er verwacht dat alle familieleden uit alle volgende generaties actief deelnemen binnen het familiebedrijf.

Als laatste zijn er ook situaties waarbij de familie de vrijheid geeft aan de afstammelingen. Hierbij is er geen zekerheid dat de familieleden een carrière binnen het familiebedrijf nastreven (Todd, 1985). In dit soort situaties wordt het familiebedrijf dus gezien als een echte keuze voor één generatie maar niet de verwachte keuze voor de toekomstige generatie.

Als conclusie kan er vastgesteld worden dat een hoge vorm van normatieve betrokkenheid ontstaat als er een overeenstemming is tussen de geldende familienormen en de verwachte rol die het familielid moet innemen in het familiebedrijf op basis van het geslacht en/of de geboorteorde (Sharma et al., 2005).

Familiale oriëntatie

Normatieve betrokkenheid kan ook op een tweede manier ontstaan. Deze betrokkenheid wordt namelijk ook gecreëerd door de mate waarin familienormen zijn ingebakken in een familie. Dit zal ervoor zorgen dat een volgend familielid de druk oftewel de verplichting al dan niet voelt (Sharma et al., 2005).

Volgens Barnes (1988) is het voor vele familieleden namelijk een oneerlijke werkwijze om tegen hun wil een positie binnen het bedrijf opgelegd te krijgen. Desondanks dit gevoel van oneerlijkheid is de normatieve betrokkenheid wel hoger als deze werkwijze, oftewel traditie, voor meerdere generaties binnen de geschiedenis van het familiebedrijf van toepassing is. Dit zal ervoor zorgen dat de familieleden nog een hoger gevoel van verplichting ondervinden (Sharma et al., 2005).

Legitimatie van de keuze van de opvolger

Een systematisch selectieproces zal ervoor zorgen dat de juiste persoon aan de juiste job gekoppeld zal worden (Lansberg, 1988). Dit door na te gaan of de vaardigheden en attributen die nodig zijn om de job uit te oefenen wel aanwezig zijn bij de persoon in kwestie (Cabrera-Suarez et al., 2012).

Als er een goede overeenkomst is tussen de karakteristieken van de eventuele familiale opvolger en de positie waarvoor hij of zij in aanmerking komt, zal dit een positieve invloed hebben op de normatieve betrokkenheid van deze persoon. Het gevoel van verplichting zal hierdoor namelijk groter worden (Cabrera-Suarez et al., 2012).

Ook zal dit een gevoel van eigenwaarde en vertrouwen geven bij het familielid waardoor deze het voor mogelijk houdt om een waardevolle bijdrage te kunnen leveren aan het familiebedrijf. Dit zal er ook voor zorgen dat de algemene ervaring met het familiebedrijf als positief beschouwd zal worden (Barach, Ganitsky, Carson & Doochin, 1988).

4. Calculatieve betrokkenheid

Calculatieve betrokkenheid is een betrokkenheid die gebaseerd is op de individuele bewustwording van de kosten gerelateerd aan het verlaten van het familiebedrijf (Meyer & Allen, 1991). Calculatieve betrokkenheid wordt daarom ook wel gelinkt aan de ingesteldheid waar kostenvermindering centraal staat (Sharma et al., 2005).

De opportuniteitskosten zijn een belangrijk aspect binnen een familiebedrijf. Deze soort betrokkenheid gaat ervan uit dat opportuniteitskosten worden misgelopen als er geen carrière binnen het familiebedrijf wordt nagestreefd (Sharma et al., 2005).

Alhoewel de familieleden geen affectieve of normatieve betrokkenheid hebben kan er enkel op basis van calculatieve betrokkenheid de keuze gemaakt worden om in het familiebedrijf te stappen (Sharma et al., 2005). Dit om nog steeds toegang te krijgen tot de familiale bezittingen met als doel het erfrecht te beschermen (Eddleston & Kidwell, 2012).

Binnen calculatieve betrokkenheid kan er een onderscheid gemaakt worden tussen twee soorten familieleden. De passieve familieleden zullen enkel hun claims in de gaten houden terwijl actieve familieleden deze proberen te behouden en eventueel te vergroten. Deze actieve familieleden zullen dan ook in grotere mate deelnemen aan de bedrijfsvoering. Hoewel deze verschillen er zijn, is de calculatieve betrokkenheid in beide situaties een minder sterke betrokkenheid dan de affectieve betrokkenheid (Sharma et al., 2005).

4.1 Antecedenten van calculatieve betrokkenheid

Er zijn twee bepalende kosten die een invloed hebben op de calculatieve betrokkenheid van een familielid, namelijk de financiële kost en de sociale kost (Sharma et al., 2005).

Financiële kost

Uit onderzoek van onder andere Issacharoff (1998) is gebleken dat er meer waarde gehecht wordt aan hetgeen de mens reeds bezit dan de kans die de mens heeft om een object te verwerven. Dit wordt ook wel het endowment-effect genoemd. Deze drang tot bezit en waarde gehecht aan dit bezit neemt toe naarmate de duurtijd van het bezit en de gemaakte sunk costs.

Sunk costs, oftewel gezonken kosten, zijn kosten die in het verleden gemaakt zijn die de persoon niet meer kan terugvorderen. Deze gezonken kosten zullen ervoor zorgen dat mensen niet meer op een rationele manier beslissingen zullen nemen, maar de beslissing zal eerder afhangen van de reeds gemaakte gezonken kosten (Garland, 1990).

Er bestaan twee soorten gezonken kosten. De behavioral sunk cost en de financial sunk cost. De behavioral sunk cost wordt bepaald door de moeite en tijd die een persoon reeds in het familiebedrijf gestoken heeft. De financial sunk cost wordt bepaald door de hoeveelheid geld deze reeds geïnvesteerd heeft in het familiebedrijf (Cunha & Caldieraro, 2009). De huidige eigenaars van het familiebedrijf moeten de opvolgers zo structureren dat deze het gevoel hebben dat hun eigen tijd en geld in het familiebedrijf geïnvesteerd is (Shepherd & Zacharakis, 2000). Dit zal ervoor zorgen dat de opvolgers een sterk verlangen hebben om binnen het bedrijf te werken (Cater, Kidwell & Camp, 2016).

De familieleden krijgen vaak eigendomsrechten toegekend op basis van de positie die zij innemen in het familiebedrijf (Schulze, Lubatkin, Dino & Buchholtz, 2001). De endowment-theorie zou hierbij beweren dat de jonge generatie familieleden het familiebedrijf zou waarnemen als een waardevolle aanwinst op basis van de duur van de eigendom en de sunk costs van de familie in het bedrijf (Shepherd et al., 2000).

Een ander financieel privilege dat het familiebedrijf kan uitspelen is het meer betalen van familieleden dan hun marktwaarde of verdien capaciteit (Burkart, Panunzi & Schleifer, 2003). Dit zorgt ervoor dat de familieleden aan een levensstijl gewend geraken die niet haalbaar is als een carrière buiten het familiebedrijf nagestreefd wordt. Stewart (2003) noemt deze strategie de "gouden handboeien".

Als conclusie kan hier worden gevormd dat er een hogere vorm van calculatieve betrokkenheid aanwezig is als het familiebedrijf van een hoge financiële waarde wordt geschat en de gemaakte gezonken kosten hoog zijn (Sharma et al., 2005).

Sociale kost

Niet alleen financiële investeringen spelen een rol in het nastreven van een carrière binnen het familiebedrijf, ook niet geldelijke voordelen zijn van belang. Dit zou bijvoorbeeld de participatie in of de invloed op sociale, politieke en culturele zaken kunnen zijn (Burkart et al., 2003). De volgende generatie familieleden vrezen mogelijks ook voor het verlies aan sociale investeringen, dit wordt ook wel het sociaal kapitaal genoemd (Sharma et al., 2005).

De sociaal kapitaaltheorie is een breed concept dat verwijst naar de relaties tussen personen en organisaties die het ondernemen vergemakkelijken en waarde creëren (Adler & Kwon, 2002). Deze theorie bestaat uit drie dimensies, namelijk de structurele, de cognitieve en de relationele dimensie (Pearson, Carr & Shaw, 2008).

De structurele dimensie van het sociaal kapitaal bestaat uit de familiale banden die het familiaal netwerk vormen van het familiebedrijf (Pearson et al., 2008). De sterkte van deze familiale banden wordt bepaald door de frequentie van de interactie. Dit maakt dat de structurele dimensie een prominente factor is in de beslissing van de familiale opvolger (Bizri., 2016). De overdrager heeft op zijn beurt ook een sterke neiging om het eerder aan zijn eigen kinderen over te dragen dan aan anderen. Dit komt omdat de banden die een ouder heeft met zijn eigen kind(eren) veel sterker en duurzamer zijn dan de band met andere familieleden (Bizri., 2016).

De cognitieve dimensie van het sociaal kapitaal ontstaat door de gemeenschappelijke visie en het gemeenschappelijke doel van de familieleden. Ook wordt deze dimensie gevormd door de unieke taal, de verhalen en de algemene bedrijfscultuur (Tsai & Ghoshal, 1998). Wanneer de familieleden de gemeenschappelijke visie van het familiebedrijf nastreven zullen deze dus als 'stewards' optreden voor het familiebedrijf. Dit omdat dezelfde prioriteiten nagestreefd worden (Discua, Howorth & Hamilton, 2013).

De relationele dimensie bestaat uit vier aspecten, namelijk: vertrouwen, normen, verplichtingen en identiteit (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Door de frequente communicatie en interactie is het vanzelfsprekend dat er een vorm van vertrouwen zal groeien (Arregle, Hitt, Sirmon & Very, 2007). De keuze van de familiale opvolger zal dan ook afhangen van de mate waarin hij of zij vertrouwen heeft in bepaalde familieleden en de mate waarin hij of zij dezelfde normen en standaarden heeft (Adler et al., 2002).

Er zijn ook vele extra voordelen aan het creëren van een sociaal kapitaal. Het sociaal kapitaal heeft ook een positieve invloed op de onderneming zelf en op het succes van de individuele carrière (Bolino, Turnley & Bloodgood, 2002). Een goed uitgebouwd sociaal netwerk leidt ook tot een goede reputatie (Miller et al., 2006). De reputatie van het gezin is zeer nauw verbonden met het familiebedrijf, zeker als het familiebedrijf de naam draagt van de familie (Dyer Jr. & Whetten, 2006)

Een van de grootste voordelen van familiebedrijven is het overdragen van deze relaties oftewel het sociaal kapitaal naar de volgende generaties (Johnson, 2000).

Dus het nastreven van een carrière binnen het familiebedrijf kan gezien worden als een belangrijke stap in het behouden van de sociale netwerken die de voorgaande generaties hebben opgebouwd als sociaal kapitaal (Sharma et al., 2005).

Dus als het familielid besluit om geen carrière binnen het familiebedrijf na te streven zal hij zich ontdoen van de opportuniteit om gebruik te kunnen maken van dit opgebouwde sociaal kapitaal (Arregle et al., 2007).

Er kan geconcludeerd worden dat er een hogere vorm van calculatieve betrokkenheid aanwezig is als er een hoge sociale kost ontstaat wanneer het familielid niet binnen het familiebedrijf te werk gaat.

5. Imperatieve betrokkenheid

Deze laatste vorm van betrokkenheid vindt zijn grondslag in de perceptie dat het blijven in de familieonderneming de enige optie is, of de minst slechte optie is van verschillende onaantrekkelijke alternatieven. Dit verschilt dus met calculatieve betrokkenheid in de zin dat de perceptie daar is dat het blijven bij het familiebedrijf de beste keuze is van een aantal aantrekkelijke alternatieven (Sharma et al., 2005).

Dus wil dit zeggen dat imperatieve betrokkenheid ervan uit gaat dat als er een alternatief wordt nagestreefd dit tot een investeringsverlies zal leiden. Hier heerst dus een gevoel van zelftwijfel en onzekerheid of een carrière buiten het familiebedrijf wel gunstig is (Sharma et al., 2005).

Aangezien deze familieleden een carrière binnen het familiebedrijf nastreven omdat deze niet in staat zijn om werk te vinden buiten het familiebedrijf, zal het familiebedrijf minder goed geleid kunnen worden. Dit is dus de zwakste vorm van betrokkenheid volgens Sharma (2005).

5.1 Antecedenten van imperatieve betrokkenheid

Bij deze vorm van betrokkenheid spelen twee antecedenten een rol. Namelijk de beperkte aanraking met alternatieve carrièremogelijkheden en/of een gebrek aan vaardigheden (Sharma et al., 2005).

Beperkte toegang tot alternatieve carrièremogelijkheden

Volgens Lambrecht (2005) is het logisch dat de kinderen van de eigenaars van het familiebedrijf binnen het familiebedrijf te werk worden gesteld tijdens hun jeugdyears. Kinderen, en dan meer bepaald de zonen, hebben een sterke drang om in de voetsporen te treden van hun vader op gebied van beroep (Mortimer, Lorence & Kumka, 1986).

Het werken in het familiebedrijf doorheen de jeugdijaren zal ervoor zorgen dat het bedrijf gezien zal worden als hun comfortzone (Sharma et al., 2005). Dit zal dan uiteindelijk ervoor zorgen dat een carrière binnen het familiebedrijf de optie zal zijn met de minste weerstand. Dit in tegenstelling tot carrièrekeuzes die buiten het familiebedrijf liggen waarvan de uitkomst risicovol en onzeker is (Dawson et al., 2013).

Deze onzekerheden bij het concept 'liabilities of newness'. De gedachte achter dit concept is dat de onzekerheden van een carrière buiten het familiebedrijf vermeden worden door de familie. Hierdoor zal er dan ook gekozen worden voor een carrière in het familiebedrijf (Stinchcombe, 1965).

Gebrek aan vaardigheden

Imperatieve betrokkenheid ontstaat ook op een andere manier door het feit dat de volgende generatie opvolgers reeds op jonge leeftijd bij het familiebedrijf betrokken geraakt door er vakantiewerk of part-time werk uit te oefenen (Ford & McLaughlin, 1986). Dit zorgt ervoor dat de familieleden reeds op jonge leeftijd al kennis maken met de cultuur van het bedrijf (Dyer, 1986). Cannella, Jr en Shen (2001) beweren dat er hierdoor ook reeds specifieke bedrijfskennis opgedaan wordt. Dit wordt tacit knowledge genoemd, oftewel stilzwijgende kennis (Williams Jr en Mullane, 2019).

Stilzwijgende kennis is een zeer belangrijk element dat een familiebedrijf kan uitspelen. Dit kan gekaderd worden binnen 'familiness' en meer bepaald binnen 'human capital', oftewel het menselijk kapitaal. Familiness wordt omschreven als een unieke bundel van middelen die het familiebedrijf heeft vanwege alle interacties tussen de familie en het bedrijf (Habbershon & Williams, 1999).

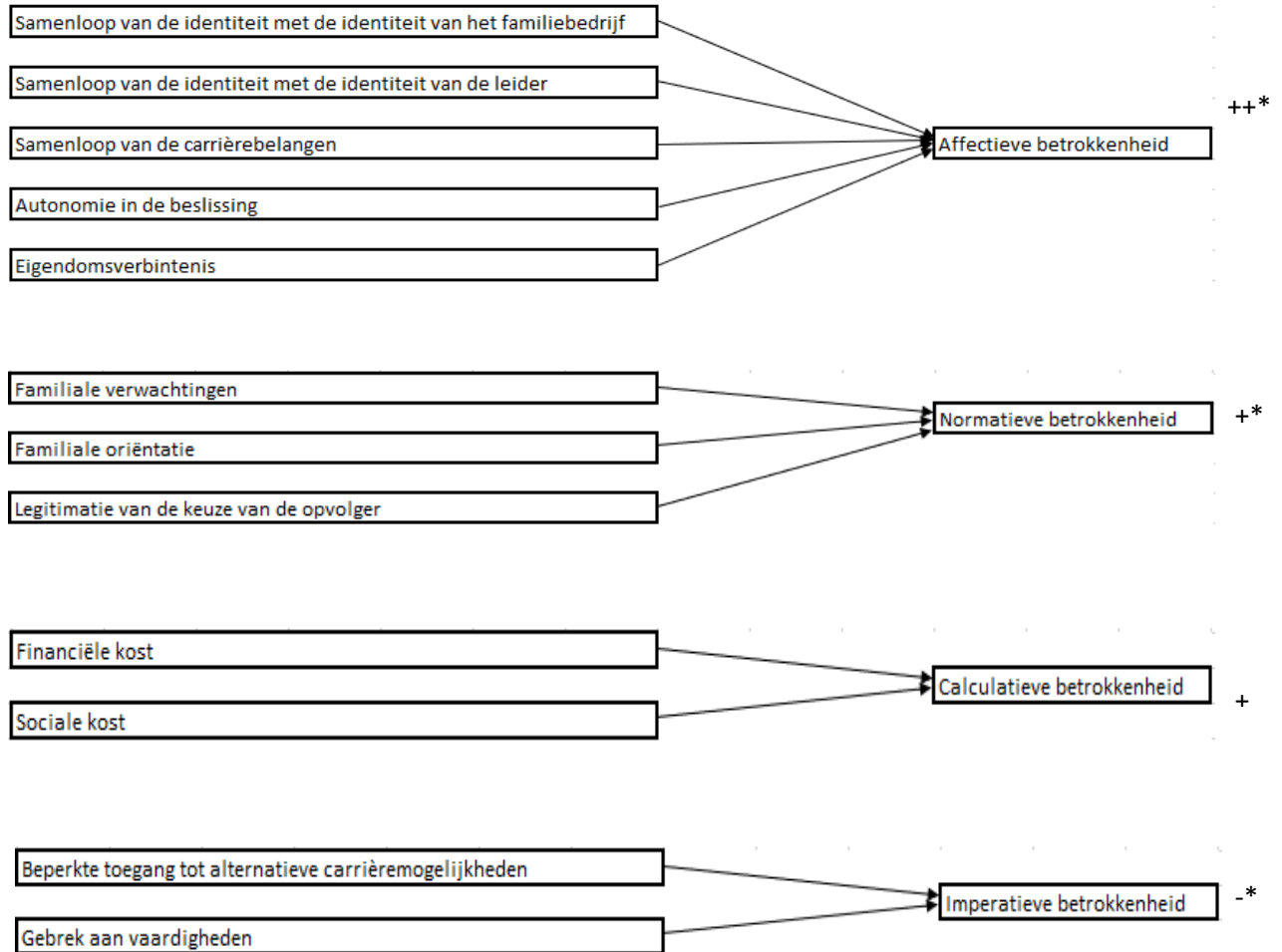
Stilzwijgende kennis is een waardevolle bron binnen familiebedrijven in de overdracht van leiderschap naar de volgende generatie en kan een belangrijke rol spelen in het toekomstig succes van het familiebedrijf. Er zijn verschillende voordelen aan de overdracht van deze stilzwijgende kennis (Williams Jr et al., 2019).

De overdracht van stilzwijgende kennis kan worden gezien als een manier waarop de meest geschikte opvolger wordt gevormd (Boyd & Royer, 2012). Dit kan bijdragen aan het behoud van het concurrentievoordeel (Boyd, Royer, Pei & Zhang, 2015). Doorheen de jaren zullen de leercurves kleiner worden en zal de familiariteit met het familiebedrijf groeien. Dit zal ervoor zorgen dat de familieleden ervan uitgaan dat hun vaardigheden bij het familiebedrijf zullen passen (Sharma et al., 2005).

De opvolger zal zich dus verbonden voelen aan het familiebedrijf op basis van imperatieve betrokkenheid als er niet kan waargenomen worden dat hun vaardigheden ook buiten de context van het familiebedrijf gebruikt kunnen worden (Dawson et al., 2013).

6. Algemene samenvatting vormen van betrokkenheid

Hieronder volgt een algemene samenvatting van de vormen van betrokkenheid in schemavorm.



Figuur 2: Antecedenten per soort betrokkenheid in schemavorm

*

++: zeer sterk +: sterk -: niet sterk

Volgens Sharma (2005) zal de affectieve betrokkenheid de beste vorm van betrokkenheid zijn, gevolgd door normatieve en calculatieve betrokkenheid. De slechtste vorm van betrokkenheid is imperatieve betrokkenheid. Deze conclusies zijn gebaseerd op veronderstellingen aan de hand van case studies die gebruikt werden tijdens deze studie.

7. De overdracht

Een grote uitdaging waar familiebedrijven meer dan ooit mee geconfronteerd worden, heeft betrekking op de kwestie van de generatieopvolging. Het is daarom heel belangrijk om de opvolging goed op voorhand te plannen. Een van de belangrijke onderdelen van de planning is de keuze maken in welke vorm de familiale eigenaars hun vermogen, bevoegdheden en waarden aan de volgende generatie willen overdragen (Drewniak, Slupska & Gozdziowska-Nowicka, 2020).

De familiale overdracht kan namelijk uit twee soorten overdrachten bestaan. De overdracht van de managementfuncties en de overdracht van de eigendom oftewel de aandelen (Sund, Melin & Haag, 2015).

7.1 De overdracht van de managementfuncties

Een intra-familiale managementoverdracht houdt een rolverschuiving van het leiderschap in, met andere woorden betekent dat een intergenerationale rolovergang tussen voorgangers en opvolgers (Nordqvist, Hall & Melin, 2009). Deze fase van overgang kan verschillende jaren duren en kan zelfs op het einde van het leven van de voorganger pas volledig afgerond zijn (Lefebvre & Lefebvre, 2016).

Om een goede overgang te kunnen verwezenlijken moeten zowel de voorgangers als de opvolgers voldoende cognitieve en emotionele voorbereidingen treffen (Neale & Griffin, 2006). Het is belangrijk om de toekomstverwachtingen van de oude en de nieuwe generatie wederzijds te onderzoeken en aan te passen om potentiële conflicten met betrekking tot de doelstellingen, missie en waarden te herkennen en te beheren. Door de toekomstverwachtingen van de nieuwe generatie bij het proces te betrekken, zou dat de overdracht van de managementpositie vlotter moeten laten verlopen (Lefebvre et al., 2016).

De overdracht van het leiderschap is een belangrijke variabele waar zeker de nodige aandacht aan besteed moet worden. De opvolging wordt namelijk gewoonlijk gevolgd door een of meerdere veranderingen in de organisatie. Meer bepaald kunnen veranderingen in de top van de organisatie, onder meer een wijziging van de CEO positie, zorgen voor een verandering van de richting en het beleid van het bedrijf (Panian, 1982).

7.2 De overdracht van de aandelen

De familiale overdracht van de aandelen kan op twee manieren tot stand komen. De aandelen kunnen geschonken worden door de familiale eigenaars in de vorm van een erfenis of de aandelen kunnen overgekocht worden door de volgende generatie (Sund et al., 2015).

Een belangrijke activiteit waarmee familieleden een emotionele band smeden en versterken tussen de gevers en de ontvangers, is het uitwisselen van een geschenk (Belk, 2005). Meer bepaald in het domein van interpersoonlijke relaties hebben onderzoekers vastgesteld dat geschenken gebruikt kunnen worden als relatiesignalen die in staat zijn om liefde, zorg en vertrouwen uit te drukken (Cheal, 1987).

De manier van de overdracht heeft een impact op de betrokkenheid. Volgens een studie van Loewenstein & Issacharoff (1994) geraken mensen namelijk verschillend gehecht aan zaken afhankelijk van de wijze waarop het object is verkregen. Bronafhankelijkheid heeft namelijk talrijke implicaties voor het menselijke gedrag. De betrokkenheid tot een object zal niet zo sterk stijgen als men er eenvoudigweg mee begiftigd wordt, in tegenstelling tot het gevoel dat men het verdiend heeft door het bijvoorbeeld te kopen (Loewenstein et al., 1994).

7.3 De successieplanning

Er zijn twee belangrijke motieven om een successieplanning te volbrengen, namelijk dat het familiebedrijf over verschillende generaties heen gaat en het behouden van de familiale harmonie (Gilding, Gregory & Cosson, 2014).

Het is belangrijk om al zo vroeg mogelijk de overdracht in te plannen. Of het opvolgingsproces wordt gepland is een van de belangrijkste factoren die de continuïteit van het familiebedrijf van de ene op de andere generatie bepaalt (Neubauer & Lank, 1998). Het niet inplannen van de opvolging, wat nog zeer vaak voorkomt, is een van de grootste bedreigingen voor het voortbestaan van het familiebedrijf (Van der Merwe, Venter & Suria, 2009).

Als er een onverwachte gebeurtenis in het leiderschap van het familiebedrijf plaatsvindt zoals een plotseling overlijden, invaliditeit, pensionering, een familieconflict... is de kans groot dat het familiebedrijf alles verliest als het geen opvolging gepland heeft (Avila, Avila & Naffziger, 2003). De opvolging is eerder een proces dan een gebeurtenis vanwege de planning die nodig is om de overdracht van het leiderschap en eigendom te voltooien (Duh, 2012).

Binnen familiebedrijven is de opvolging vaak het resultaat van het proces dat begint met de identificatie van een troonopvolger, al dan niet een familielid. Doordat de keuze ruim op voorhand wordt genomen, is het mogelijk om de opvolger klaar te stomen onder begeleiding van de aftredende CEO (Zhang & Rajagopalan, 2004).

De huidige CEO zal tijdens deze periode nauw samenwerken met de opvolger om hem of haar voldoende tijd te geven om zich volledig eigen en vertrouwd te maken met de taken alvorens volledig de leiding over te nemen (Shen & Cannella, 2003). Hierdoor zal de opvolger tijdens deze opleidingsperiode ingeburgerd geraken in de familiale cultuur (Vancil, 1987).

Methodologie

De onderzoeksvraag luidt: "Wat bepaalt de toewijding van een familiale opvolger?". Een kwalitatief onderzoek is geschikt om deze vraag op te lossen, dit omdat er weinig theorie bestaat rond dit onderwerp.

Het doel van een kwalitatief onderzoek is niet om sociale interacties tussen personen of instellingen in een bepaalde populatie te observeren, maar focust zich op de kenmerken van de betrokken individuele leden. Een kwalitatief onderzoek is gericht op het bepalen van de verscheidenheid van een bepaald onderwerp binnen een bepaalde populatie. Bij dit soort onderzoek wordt de betekenisvolle variatie binnen de populatie vastgesteld (Jansen, 2010). Kwalitatief onderzoek verschaft een inzicht in en een begrip voor de ervaringen van mensen en de betekenis die eraan wordt gehecht (Denny & Weckesser, 2018).

Er wordt voor gekozen om op basis van case studies het kwalitatief onderzoek uit te voeren. Het voordeel hiervan is dat het op deze manier mogelijk is om diep en intensief te kunnen peilen via kleinere, gerichte samples om zo een inzicht te krijgen in fenomenen die nieuw, onbegrepen of nog niet onderzocht zijn (Shaban, 2009).

Dit onderzoek betreft een studie waarbij het de bedoeling is om een aantal antecedenten die de toewijding van de familiale opvolger bepalen in kaart te brengen. Dit zal gebeuren door op een systematische wijze gegevens te verzamelen en deze daarna te analyseren. Hiervoor werden er theorieën uit de literatuur onderzocht om deze nu te kunnen toetsen aan de praktijk.

Sample selectie

Dit onderzoek zal bestaan uit meerdere case studies omdat dit een sterke basis voor het ontwikkelen van een theorie voorziet (Yin, 1994). Het gebruik van meerdere cases verduidelijkt ook of een vondst te wijten is aan één case of dat deze vondst kan doorgetrokken worden over verschillende cases (Eisenhardt, 1991). Dit onderzoek zal bestaan uit zes cases aangezien het gebruik van vier cases of minder zal leiden tot het moeilijker kunnen vormen van een theorie (Eisenhardt, 1989).

De cases zijn gevonden via familie, vrienden en kennissen. Vier van de zes familiebedrijven bevinden zich in de tweede generatie, een bevindt zich in de vierde generatie en een bevindt zich in de vijfde generatie. In de keuze van de familiebedrijven is er geen rekening gehouden met de grootte van de familiebedrijven.

Telkens werd de huidige CEO van het familiebedrijf geïnterviewd. Dit aangezien de beslissing om de nieuwe CEO te worden reeds genomen was, waardoor zeker alle factoren die in invloed hebben gehad op zijn of haar betrokkenheid in beraad zijn genomen.

Profiel van de familiebedrijven

Hieronder kan een lijst terug gevonden worden waar elke case op een anonieme wijze kort wordt voorgesteld.

Case A is een familiebedrijf gelegen in Bocholt dat zich al meer dan 65 jaar in de bouwsector bevindt. Bij dit familiebedrijf kan iedereen terecht, zowel particulieren, besturen, scholen, openbare instellingen en sociale huisvestingsmaatschappijen. Dit familiebedrijf staat niet alleen in voor totaalprojecten, maar ook voor kleinere werken zoals trappen, deuren ... doordat er binnen het familiebedrijf gebruik gemaakt kan worden van hun eigen schrijnwerkerij. Dit familiebedrijf bevindt zich in de tweede generatie.

Case B is een familiebedrijf opgericht in 1881 in Peer. Het bedrijf is uitgegroeid tot een van de belangrijkste spelers op de funeraire markt. Het beschikt over een ultramodern machinepark op een bebouwde oppervlakte van 11000 m². Hierdoor is het mogelijk om een enorm aanbod te kunnen voorzien in diverse houtsoorten, afwerkingen, kleuren en prijsklassen. Het familiebedrijf zet niet alleen in op een hoge kwaliteit maar ook op een hoge servicegraad. Deze service wordt via een snelle just-in-time levering gekenmerkt. Niet alleen in België, maar ook buiten de landsgrenzen wordt de kwaliteit en de service van het familiebedrijf steeds meer gewaardeerd. Dit familiebedrijf bevindt zich in de vijfde generatie.

Case C is een familiebedrijf gelegen in As en opgericht in 1981. Het bedrijf is een van de belangrijke globale spelers in de sector van mechanische projecten en het onderhoud van complexe technische installaties. Dit familiebedrijf is wereldwijd actief, op de vijf continenten. Met een team vol ingenieurs en specialisten wordt er dagdagelijks gewerkt om totaaloplossingen uit te werken. Dit familiebedrijf kijkt altijd verder dan de vraag en legt de lat altijd hoger. Dit familiebedrijf bevindt zich in de tweede generatie.

Case D is een traditioneel bouwbedrijf gelegen in Peer. Het familiebedrijf legt zich toe op nieuwbouw, openbare werken en verbouwingen. Via de schrijnwerkerijafdeling kunnen ook dakwerken en gevelschrijnwerk aangeboden worden. De combinatie van deze twee maakt hun sterkste punt. Enkele voorbeelden van werken dat het familiebedrijf uitvoert zijn: het herinrichten van de badkamer of de keuken, het bouwen van een nieuwe woning en het bijbouwen van enkele kleuterklassen. Dit familiebedrijf bevindt zich in de tweede generatie.

Case E is een dynamisch bedrijf gelegen in Peer. Het familiebedrijf is gespecialiseerd in de opbouw van laadbakken, autotransporters, paardenwagens, marktwagens en glastransport. Dit familiebedrijf staat ook klaar om aanpassingen, schilderwerken of herstellingen door te voeren aan bestaande laadbakken. Maatwerk staat er centraal. Dit familiebedrijf bevindt zich in de tweede generatie.

Case F is een familiebedrijf gelegen in Pelt. Dit bedrijf voorziet al meer dan 100 jaar alles wat te maken heeft met producten rond afval verzamelen, strijken, wassen, de badkamer, de keuken en het toilet. Door hun vakmanschap werden plekken veroverd in miljoenen huizen en harten wereldwijd. Dit familiebedrijf bevindt zich in de vierde generatie.

Respondenten en manier van overdracht

In onderstaande tabel vindt u een lijst van de personen die ondervraagd zijn en de bijhorende manier van overdracht van de aandelen.

Case A: CEO en schenking
Case B: CEO en aankoop
Case C: CEO en schenking
Case D: CEO en schenking
Case E: CEO en aankoop
Case F: CEO en aankoop

Figuur 3: Respondenten en manier van overdracht

Dataverzamelmethode

Als dataverzamelmethode werd er voor een diepte interview gekozen. De duur van deze interviews varieerde tussen de 30 en 40 minuten. Deze interviews werden telkens uitgevoerd door de onderzoeker. De dataverzameling gebeurde in de maanden maart en april van 2021. De interviews werden ofwel online via Google Meet ofwel persoonlijk afgenomen.

De interviews werden opgenomen, wat zorgde voor een natuurlijk en vlotter gesprek. Hierdoor was het mogelijk om de interviews op een later tijdstip opnieuw te beluisteren om zo de nodige informatie eruit te halen. De interviews werden steeds volledig uitgetypt om de verkregen informatie op een zo structureel mogelijke manier te kunnen verwerken.

Het doel van elk interview was om geleidelijk aan tot een conclusie te komen. De anonimiteit van de ondervraagde werd telkens aan het begin van het interview benadrukt. Hierdoor konden de ondervraagden zo open en eerlijk mogelijk antwoorden. Tijdens deze interviews werd er op zoek gegaan naar de factoren die meespeelden in de beslissing om de familiale opvolger te worden.

Data analyse en coding process

De eerste stap van het coderingsproces van het materiaal wordt het open coderen genoemd, hierbij werd er op zoek gegaan naar allerlei thema's, aspecten en elementen. Belangrijk hierbij is dat die thema's, aspecten en elementen van toepassing zijn om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Deze worden in kaart gebracht door er een code aan toe te kennen. Dit zal ervoor zorgen dat er een eerste link ontstaat tussen de hetgeen verteld is in de interviews en de onderzoeksvraag (Baarda et al., 2013).

Hierbij werd er gekozen voor gericht coderen. Bij gericht coderen worden steeds de onderzoeksvragen in het achterhoofd gehouden en wordt er in het materiaal gezocht naar uitspraken die relevant zijn om de onderzoeksvragen te beantwoorden. De codes die hierbij horen sluiten ook aan bij de terminologie van de onderzoeker (Baarda et al., 2013).

In de tweede fase van het onderzoek werd er een verband gezocht tussen de verschillende codes die de eerste stap hadden opgeleverd. Hierbij werd er gebruikt gemaakt worden van axiaal coderen, dit houdt in dat de losse codes zullen gegroepeerd worden. Dit proces wordt ook wel de constante vergelijking genoemd. Dit proces houdt in dat er overeenkomsten worden gezocht tussen de aparte cases. Hierdoor is het mogelijk om een structuur in de data te krijgen en om zo overkoepelende categorieën te kunnen vormen (Baarda et al., 2013).

Uit deze categorieën kunnen dan de verschillende factoren bepaald worden die de toewijding van de familiale opvolger bepalen. De laatste stap van de data analyse houdt in dat deze factoren teruggekoppeld zullen worden aan de literatuur om eventuele overeenkomsten of tegenstellingen vast te kunnen stellen (Baarda et al., 2013).

Resultaten

De onderzoeksvraag van deze masterproef is de volgende: "Wat bepaalt de toewijding van een familiale opvolger?". Uit de interviews blijken de volgende factoren de grootste bijdrage te hebben tot de toewijding van de familiale opvolger: verlangen, autonomie in de beslissing, verbondenheid met het familiebedrijf tijdens de kindertijd en jeugd jaren, behavioral sunk costs, carrièrebelangen, familiale verwachtingen en manier van aandelenoverdracht.

Verlangen

F (CEO): *"Het was mijn grote droom om ooit het familiebedrijf te mogen leiden."*

Het verlangen om binnen het familiebedrijf te werken blijkt bij te dragen tot de affectieve betrokkenheid van de familiale opvolger. Uit vijf van de zes cases kan er namelijk worden afgeleid dat de meest voorkomende factor het verlangen is om binnen het familiebedrijf een carrière na te streven. In case B,C,D,E en F was het gevoel van verlangen er zeer duidelijk. Enkel in case A was er geen specifiek verlangen om binnen het familiebedrijf te gaan werken, in deze situatie was het eerder een verplichting.

D (CEO): *"De grootste reden dat ik in de zaak ben gestapt, is omdat het in lijn lag met mijn persoonlijke interesses."*

Het verlangen om binnen het familiebedrijf te werken werd aangewakkerd doordat de sector waarin het familiebedrijf opereert, de opvolgers aansprak. In case D was de opvolger er helemaal van overtuigd om voor het familiebedrijf te werken aangezien zijn interesses volledig overeenkwamen met hetgeen het familiebedrijf deed. Deze mening werd ook gedeeld in cases C,E en F.

Autonomie in de beslissing

Een tweede belangrijke factor die meespeelt volgens het kwalitatief onderzoek is de autonomie in de beslissing om binnen het familiebedrijf een carrière na te streven. Doordat de opvolger zelf mag bepalen of een carrière in het familiebedrijf gewenst is, zal dat de affectieve betrokkenheid verhogen. In case B,C,D,E en F was er absoluut sprake van een autonome beslissing. Enkel in case A was er sprake van een verplichting. Doordat de keuze een autonome beslissing was, is er sprake van een effectief gevoel van verlangen om binnen het familiebedrijf te werken.

B (CEO): *"Als je iets tegen je goesting moet doen, dan kan je beter stoppen."*

Er was een overeenstemming binnen case B,C,D, E en F dat als het opgedrongen wordt om binnen het familiebedrijf te werken dat het nefaste gevolgen zou hebben voor het familiebedrijf. In case B mocht de opvolger zelf zijn eigen pad kiezen ook al betekende dat het einde van het familiebedrijf na 4 generaties.

Verbondenheid met het familiebedrijf tijdens de kindertijd en jeugdijaren

Uit de cases blijkt dat de betrokkenheid al van jonge leeftijd aangewakkerd wordt. De eerste aanrakingen met het familiebedrijf gebeuren al in de kindertijd. Dit zorgt ervoor dat er vanaf dat moment al een band ontstaat met het familiebedrijf. In bijna alle cases leidde dit ook tot het kiezen van een studie die in lijn lag met het familiebedrijf.

B (CEO): *"Ik heb het met de paplepel binnengekregen."*

De connectie die de familiale opvolger heeft tijdens de kindertijd en jeugdijaren met het familiebedrijf blijkt een belangrijke factor met betrekking tot de affectieve betrokkenheid. In alle cases werden de opvolgers namelijk al van jongs af aan geconfronteerd en in sommige cases zelfs al betrokken met het familiebedrijf. In case B lag het familiebedrijf aan huis en werden er dagelijks aan de keukentafel verhalen verteld over het familiebedrijf. In case C was de winkel van het familiebedrijf gesitueerd in de achtertuin van het ouderlijk huis, hierdoor was er al van kinds af aan contact met klanten en leveranciers die tot op heden nog steeds klant zijn.

D (CEO): *"Ook mijn studies stonden volledig in het teken van het familiebedrijf."*

In case B,C,D,E en F stonden de studies ook al volledig in het teken van het familiebedrijf. In case E werd er gekozen voor een technische opleiding en enkele bijscholingen aangezien dat het beste paste bij het familiebedrijf. In case B,C,D en F werd er gekozen voor een universitaire studie.

F (CEO): *"Ik heb voor een universitaire studie gekozen die het mogelijk maakte om het familiebedrijf te mogen leiden."*

In case F ging het zelfs zo ver dat die universitaire opleiding niet gekozen werd omdat de familiale opvolger daar het best in was, maar omdat het verplicht was om een economische richting te hebben voltooid alvorens het toegelaten was om binnen het familiebedrijf te mogen werken. Ook hier moet er benadrukt worden dat de studies nooit zijn opgelegd, maar altijd op een vrijwillige basis werden gekozen.

Behavioral sunk costs

Door die vroeg, ontstane band met het familiebedrijf leidde dit in verschillende cases tot het vroeg beginnen werken binnen het familiebedrijf. Ook het steken van tijd en moeite in het familiebedrijf tijdens de jeugdijaren blijkt dus een rol te spelen in de keuze om op latere leeftijd het familiebedrijf over te nemen. Het werken op een jonge leeftijd binnen het familiebedrijf zorgt er namelijk voor dat de band met het familiebedrijf nog eens extra versterkt wordt. Dit draagt bij tot de calculatieve betrokkenheid van de familiale opvolger.

E (CEO): *"Op mijn veertiende liep ik hier al alle dagen rond om te helpen waar ik maar kon."*

In case A ging de opvolger al van zeer jonge leeftijd mee met zijn vader om te helpen met allerlei klusjes. In case D werkte de familiale opvolger ook al in zijn jeugdijaren voor het bedrijf. Ook in case E was het hetzelfde verhaal, hier gebeurde dat al van veertienjarige leeftijd. Dit zorgde ervoor dat de volgende generatie reeds op jonge leeftijd betrokken geraakte binnen het familiebedrijf door er veel tijd en moeite in te steken.

Volgens case A, D en E ontstond hierdoor dan ook het gevoel dat de bekwaamheid en de goesting er was om het familiebedrijf op een dag over te nemen. Dit zorgde er niet voor dat het familiebedrijf als enigste optie gezien werd. De gemaakte behavioral sunk costs hebben dus een positief effect op de calculatieve betrokkenheid.

Carrièrebelangen

Een vijfde factor die meespeelt in de affectieve betrokkenheid van de familiale opvolger is de samenloop van de carrièrebelangen en de carrièrebelangen van het familiebedrijf zo blijkt uit het kwalitatief onderzoek. In drie van de zes cases was er het verlangen om een leidinggevende functie uit te oefenen.

C (CEO): *"Het zit blijkbaar niet in mijn genen om onder een baas te werken."*

In case B was er overduidelijk een gevoel van het zelfstandig willen werken. In case C was de familiale opvolger eerst voor een baas gaan werken, maar daar kwam het vaak tot discussies omdat de eigen wil en de eigen ideeën niet doorgedreven konden worden. Daarom was een carrière binnen het familiebedrijf de beste keuze.

Ook in case F lag het carrièrebelang in samenloop met de nood van het familiebedrijf. Hier had de persoon ook liever de touwtjes zelf in handen.

Familiale verwachtingen

De familiale verwachtingen van de vorige generatie speelden in sommige cases ook een rol. In één case speelden de familiale verwachtingen een doorslaggevende rol, bij twee andere cases eerder een meespelende factor in de keuze.

A(CEO): *"Ik had geen andere keuze."*

Er was maar één case waar de familiale verwachtingen effectief een bepalende rol speelden. De enige case waar er overduidelijk een gevoel van verplichting primeerde was namelijk in case A.

Hier werd het van de opvolger verwacht dat hij de rol van zijn vader zou overnemen. Er zijn ook nooit geen vragen of bedenkingen bij gesteld door de opvolger. Het was een soort van automatisme om het familiebedrijf verder te zetten. Deze verplichting draagt bij tot de normatieve betrokkenheid.

C (CEO): *"Binnen een familiebedrijf is er altijd sprake van een morele verplichting."*

In het geval van case B en C werd er benadrukt dat er wel een gevoel van morele verplichting was. Dit komt door het familiale aspect binnen het bedrijf. Voor de personen in case B en C was het moeilijk om een bedrijf waar de ouders zo hard voor gewerkt hebben, zomaar te laten varen. De vorige generatie heeft hen nooit verplicht, maar het was wel een factor die in het achterhoofd meespeelde in hun keuze.

De planning van de successie

De planning van de successie bleek ook in vier van de zes cases goed doordacht te zijn. Dit zorgde ervoor dat de opvolgers wisten wat er nog allemaal diende te gebeuren, wat de druk rond de overdracht en opvolging deed verminderen. Hierdoor konden de opvolgers ook zelf mee beslissen hoe en wanneer de opvolging tot stand zou komen. Tijdens dit proces verhoogde dat de affectieve betrokkenheid met het familiebedrijf, zo blijkt uit de cases.

Case B (CEO): *"De bewustwording om er zo vroeg mogelijk aan te beginnen was er wel degelijk."*

In case B werd er door de ondernemingsorganisaties op gehamerd om op tijd aan de successieplanning te beginnen, dit is dan ook iets wat in acht genomen werd. Hierdoor was het duidelijk hoe de toekomst zou verlopen en wat er allemaal nog diende te gebeuren om de overdracht te volbrengen. Het op tijd beginnen aan de overdracht zorgde voor een georganiseerd gevoel, wat ook duidelijk aangenaam was voor de opvolgers in zowel deze case, als in case C, E en F.

Case E (CEO): *"Ik wou het allemaal geregeld hebben om van die druk af te zijn."*

Ook in case E was er een duidelijke nood voor de opvolger om zo vroeg mogelijk de successie in te plannen. Aangezien de overname gepaard ging met een financiële transactie waar een enorme lening voor afbetaald diende te worden, was het aangeraden om de planning zo snel mogelijk uit te tekenen. Doordat de overdracht op een goede manier geregeld kon worden, werd de wil groter.

Case C (CEO): *"Dat was een proces dat meer dan acht jaar heeft geduurd."*

Niet alleen bij een aankoop, maar ook bij een case waar een schenking plaats heeft gevonden, was er sprake van een successieplanning. Dit was een langdurig proces waarbij de huidige generatie en de opvolgers in nauw contact stonden met elkaar om de zaken te regelen.

Manier van aandelenoverdracht

De manier van aandelenoverdracht is een andere mogelijke factor die onderzocht is. Dit kan op twee manieren gebeuren, ofwel via aankoop ofwel via schenking.

Keuze van de manier van overdracht

Zowel in case A (CEO en schenking), case C (CEO en schenking) als in case D (CEO en schenking) lag de keuze om de aandelen via een schenking over te hevelen bij de vorige generatie. In case B (CEO en aankoop), case E (CEO en aankoop) en case F (CEO en aankoop) namen de opvolgers het voortouw in verband met de overname van het familiebedrijf.

Case E (CEO en aankoop): *"Ik wou gewoon dat alles eerlijk verliep."*

In case B was de opvolger enig kind, maar moest er tot de aankoop worden overgegaan om de uittredende generatie nog steeds van genoeg geld te kunnen voorzien. In case E en F moesten zowel de uittredende generatie als de kinderen die niet in het familiebedrijf wouden werken, uitbetaald worden. In case E had de opvolger namelijk nog een broer, waardoor alles eerlijk verdeeld diende te worden. Ook in case F deed dezelfde situatie zich voor en werd deze werkwijze gehanteerd.

Case C (CEO en schenking): *"Mijn ouders zagen geen enkele reden om er geld voor te vragen."*

Uit de cases bleek dat het familiebedrijf via een schenking overgeheveld werd naar de volgende generatie als de familiale opvolger enig kind was, of als alle kinderen mee in het familiebedrijf stapten. In case C had de vorige generatie geen enkele bedoeling meer om nog een financieel doel te halen uit de transactie. Ook in case D, waar beide kinderen in de zaak stapten was er voor de vorige generatie geen enkele intentie om de aandelen te verkopen, hetzelfde gold voor case A.

Case B (CEO en aankoop): *"Het krijgen van de aandelen van het familiebedrijf gebeurt volgens mij alleen als er geen broers of zussen zijn en de ouders voldoende spaargeld hebben opgebouwd."*

Gedrevenheid/motivatie

Op gebied van gedrevenheid en motivatie kan er geen onderscheid gemaakt worden tussen de CEO's die de aandelen hebben overgekocht en de CEO's die de aandelen geschonken hebben gekregen op basis van deze zes case studies. De antwoorden die de CEO's uit de twee verschillende groepen gaven, kwamen overeen.

Case F (CEO en aankoop): *"Ik wou in het familiebedrijf stappen, op welke manier dan ook."*

In de drie cases waar de overdracht tot stand kwam door middel van aankoop was er een overeenstemming. In alle drie de cases wouden de opvolgers zeer graag het familiebedrijf overnemen, maar dat stond los van de manier waarop dat gerealiseerd kon worden. In case B, E en F heeft de aankoop geen rol gespeeld in de manier van aanpak van de functie.

Case D (CEO en schenking): *"Ik heb zelfs het gevoel dat ik er meer voor wil gaan dan mijn ouders."*

In case D wil de opvolger er 200% voor gaan iedere dag, het interesseert hem al van kinds af aan. Hij heeft zelfs de indruk dat het hem meer interesseert dan zijn ouders. Ook in case C ligt de gedrevenheid van de CEO nog steeds hoog. In case C wordt er op dit moment een enorme groeistrategie uitgewerkt. Enkel in case A, waar ook een schenking heeft plaatsgevonden, lag de gedrevenheid minder hoog. Er werden geen nieuwe strategieën of ideeën ontwikkeld of uitgewerkt.

Financiële druk

Waar wel een onderscheid gemaakt kan worden tussen deze twee categorieën is een extra element dat bij een aankoop ontstaat, namelijk de financiële druk. Dit is dus een extra stimulans die de bestaande betrokkenheid zou kunnen vergroten. De totale mate van calculatieve betrokkenheid is daarom niet groter bij de familiale opvolgers die de aandelen hebben overgekocht, maar deze betrokkenheid van deze opvolgers is wel onderbouwd door deze extra stimulans.

Case C (CEO en schenking): *"Ik geef toe, met een blanke lijn beginnen is heerlijk."*

In case C was er geen sprake van financiële druk. Als het wel een financiële transactie was geweest en er geld voor betaald moest worden dan moet er op een zekere manier geld uitgehaald kunnen worden. Dat zou een enorme druk op de schouders zijn. De CEO van case D vond dat de schenking het wel allemaal gemakkelijker heeft gemaakt. Hij heeft er nooit voor moeten vechten zoals iemand anders er heeft voor moeten vechten. Ook case A deelde deze mening, de schenking zorgde in zijn geval voor minder stress.

Case E (CEO en aankoop): *"Ik moet mijn rekeningen kunnen blijven betalen iedere maand."*

Door de geldsom die er betaald moest worden, ontstaat er een financiële druk bij alle cases waar een aankoop heeft plaatsgevonden, in case B en E was deze druk er overduidelijk. Volgens case B heerst er nu namelijk een grotere druk net door die toch wel zware financiële transactie die er gebeurd is. In case E werd er benadrukt dat hij niet alleen voor het familiebedrijf werkt, maar ook voor zichzelf uiteindelijk. Deze extra druk zou dus kunnen zorgen voor een extra drijfveer om het familiebedrijf zo goed mogelijk te leiden.

Er kunnen op basis van de manier van aandelenoverdracht nog twee andere opvattingen gevormd worden. Het is namelijk zo dat als het familiebedrijf geschonken werd, de vorige generatie moeilijker afscheid kon nemen van het familiebedrijf in vergelijking met de situatie waarbij de aandelen werden overgekocht. Een gevolg hiervan is dat de vorige generatie vaak nog inspraak heeft in de eventuele wijziging van de strategie van het familiebedrijf na de overname door de volgende generatie.

Rol van de vorige generatie na overdracht

Case B (CEO en aankoop): *"Een keer dat alle aandelen overgedragen waren en ik tot CEO benoemd werd, heeft de vorige generatie zich volledig teruggetrokken."*

Er was een overeenstemming in de verschillende cases op gebied van de rol van de vorige generatie na de overname. De vorige generatie zette namelijk een stapje terug op het gebied van controle behouden binnen het familiebedrijf nadat de aankoop afgerond was. In geval van case E doet de vorige generatie nog enkele minieme taken tot op heden. Ook worden er geen beslissingen meer genomen door de vorige generatie.

Ook in case B is dat het geval, de vorige generatie deelt zijn mening nog wel, maar daar blijft het ook bij. In case F zetelt de vorige generatie nu in de Raad van Bestuur voor enkele jaren, niet om de dagdagelijkse leiding over te nemen, enkel voor grote strategische wijzigingen al dan niet goed te keuren.

Case A (CEO en schenking): *"Mijn vader heeft tot zijn dood eigenlijk altijd nog voor het familiebedrijf gewerkt."*

Ook in de cases waar een schenking heeft plaatsgevonden, was er een overeenstemming in de resultaten. Zowel in case A als in case D vond de vorige generatie het zeer moeilijk om afscheid te nemen van het familiebedrijf.

Case D (CEO en schenking): *"Of ze het ooit kunnen loslaten? Ik denk het niet."*

In case D werkt de vorige generatie nog steeds dagdagelijks in het familiebedrijf en zij nemen ook nog steeds mee de belangrijke beslissingen. Enkel in case C stapte de vorige generatie volledig uit het familiebedrijf na een periode van enkele jaren na de overname.

Wijziging strategie

Case B (CEO en aankoop): *"Wij zijn in een volledig andere markt terecht gekomen dan destijds."*

In de cases waar een aankoop van de aandelen heeft plaatsgevonden, was er wel degelijk sprake van grote veranderingen waar de vorige generatie geen inspraak meer in had. Zo is er in case B voor gekozen om een volledig andere markt te betreden en in case E is er voor een uitbreiding van de productiehal gekozen in combinatie met een uitbreiding van machines en voertuigen om zo het familiebedrijf te laten groeien. In case F is de strategie ook meteen gewijzigd nadat de aankoop definitief was. Aangezien de vorige generatie in de Raad van Bestuur zetelt, hadden zij wel nog een stem.

Case D (CEO en schenking): *"De wijzigingen die zijn doorgevoerd in de strategie zijn telkens in overleg met mijn ouders gebeurd."*

Zowel in case A als in case D zijn er kleine veranderingen in de strategie doorgevoerd. Dit telkens in overleg met de vorige generatie. In case C werden er, tijdens dat de vorige generatie nog betrokken was, enkele kleinere veranderingen doorgevoerd zoals een wijziging van het logo. Nadat de vorige generatie eruit gestapt was enige tijd later, is er gekozen voor een duidelijke groeistrategie met uitbreidingen van de bestaande productie naar het buitenland.

Doordat de vorige generatie moeilijker afscheid kon nemen bij een schenking had dit een invloed op de autonomie van de opvolger. Dit zorgde voor een vermindering van de affectieve betrokkenheid bij deze groep. Dit net doordat de autonomie voor een gedeelte verminderd werd.

Discussie

Het doel van dit onderzoek was om een beter beeld te verkrijgen van de factoren die de toewijding van een familiale opvolger bepalen. Om dit te kunnen realiseren, werd de bestaande literatuur bestudeerd om deze daarna in de praktijk te kunnen toetsen. Dit om nieuwe inzichten te verkrijgen om zo de bestaande literatuur uit te kunnen breiden. Dit onderzoek heeft een aantal overeenkomsten met de literatuur, maar ook een aantal nieuwe factoren die aan de literatuur kunnen worden toegevoegd.

In de literatuur is er sprake van vier soorten betrokkenheid, namelijk affectieve betrokkenheid, normatieve betrokkenheid, calculatieve betrokkenheid en imperatieve betrokkenheid. De affectieve betrokkenheid kent een aantal antecedenten zoals de samenloop van de identiteit en de identiteit van het familiebedrijf (Sharma et al., 2005), de autonomie in de beslissing om binnen het familiebedrijf te werken (Cabrera-Suarez et al., 2012) en de samenloop van de carrièrebelangen (Sharma et al., 2005).

Dit zijn ook zeker drie elementen die duidelijk terug gevonden kunnen worden in de praktijk. In vijf van de zes cases was er een overduidelijk verlangen om binnen het familiebedrijf te werken. In geval van case F was het zijn grote droom om ooit het familiebedrijf te mogen leiden. Ook voor case B,C,D en E was er ook reeds van jonge leeftijd een verlangen om de familiale opvolger te worden.

Bij dezelfde vijf cases was het ook een autonome beslissing om binnen het familiebedrijf een carrière na te streven. Er was tevens ook een overeenstemming in de cases B,C,D,E en F dat als de opvolger gedwongen wordt om de familiale opvolger te worden, dat het dan nefaste gevolgen kent voor het familiebedrijf.

Bij cases B,C en F kwamen de carrièrebelangen ook overeen met de nood van het familiebedrijf om een nieuwe CEO aan te duiden. Het was zeer duidelijk dat deze drie respondenten hun eigen baas wouden zijn. In case C werd er als reden gegeven dat het niet in de genen zat om voor een baas te werken.

Affectieve betrokkenheid kent nog twee antecedenten, namelijk: samenloop van de identiteit met de identiteit van de leider (Leroy et al., 2012) en eigendomsverbintenis (Bizri, 2016). Uit de cases blijkt dat deze factoren niet zo bepalend zijn om een carrière binnen het familiebedrijf na te streven. Volgens onder andere case D hangen die aandelen daar maar aan vast, dat is eerder bijzaak. Later in het onderzoek werd de manier waarop de eigendom in het bezit kwam wel een factor die invloed heeft op de betrokkenheid.

Een antecedent dat bij elke case op een of andere manier een rol speelde was de verbondenheid met het familiebedrijf op jonge leeftijd. Uit dit onderzoek blijkt namelijk dat alle opvolgers reeds op (zeer) jonge leeftijd in contact kwamen met het familiebedrijf. In case B lag het familiebedrijf aan het ouderlijk huis waardoor er op jonge leeftijd al contact was met klanten en leveranciers van het familiebedrijf. Hetzelfde geldt voor case C waar de winkel van het familiebedrijf achter in de tuin gesitueerd lag. Ook werden er bij verschillende cases aan de keukentafel verhalen verteld over het familiebedrijf, wat het verlangen om in het familiebedrijf te werken aanwakkerde.

Doordat het verlangen op jonge leeftijd al werd aangewakkerd, werd de studie of opleiding in vijf van de zes cases ook al afgestemd op het familiebedrijf. Dit zorgde ervoor dat de opvolgers op het gebied van opleiding de perfecte kandidaat werden om de nieuwe zaakvoerder van het familiebedrijf te worden. De studie werd in case F zelfs niet gekozen omdat de toekomstige opvolger het beste was in een economische richting, maar puur omdat het een regel was om een hogere economische opleiding te hebben voltooid, alvorens iemand de positie van CEO kon uitoefenen.

Een vijfde factor die meespeelt in de betrokkenheid van de familiale opvolger zijn de behavioral sunk costs. In drie van de zes cases waren de toekomstige opvolgers al van zeer jonge leeftijd actief binnen het familiebedrijf. Door al die tijd dat er reeds in het familiebedrijf geïnvesteerd was, zorgde dat bij ieder van de opvolgers voor een gevoel van bekwaamheid en goesting om het familiebedrijf op een dag over te nemen. Deze antecedent kan terug gevonden worden onder calculatieve betrokkenheid (Cunha et al., 2009).

Deze betrokkenheid met het familiebedrijf op jonge leeftijd, door de verhalen die er verteld werden aan de keukentafel tot het werken in het familiebedrijf op jonge leeftijd, ligt ook aan de basis van imperatieve betrokkenheid. Imperatieve betrokkenheid ontstaat namelijk net doordat er al vanaf jonge leeftijd voor het familiebedrijf gewerkt wordt. Het bedrijf zal hierdoor aanvoelen als een comfort zone en op die manier een invloed spelen op de keuze van de eventuele familiale opvolgers (Sharma et al., 2005). Doordat de opvolgers reeds op jonge leeftijd betrokken geraken met het familiebedrijf is er sprake van stilzwijgende kennis. Dit is een voordeel voor de opvolgers doordat er in deze periode reeds specifieke bedrijfskennis wordt opgedaan (Williams Jr et al., 2019).

Wat ook een positieve bijdrage heeft geleverd aan de betrokkenheid is de planning van de successie. In vier van de zes cases was er een duidelijke planning die ervoor zorgde dat de overname vlot verliep. Door de tijdigheid van het in gang zetten van het opvolgingsproces ontstond er een betrokkenheid doordat de toekomstige opvolgers mee konden bepalen wanneer en hoe de opvolging tot stand zou komen. Dit zorgde in case C,E en F voor een georganiseerd gevoel, wat aangenaam en vertrouwensvol aanvoelde voor de toekomstige opvolgers. Ook in case B was de opvolger zeer tevreden over de manier van aanpak van het opvolgingsproces.

Dit gevoel van vertrouwen ligt in overeenstemming met de literatuur. De opvolger zal door de opleiding van de uittrekkende CEO namelijk zich volledig eigen en vertrouwd kunnen maken met de taken alvorens de rol over te nemen (Shen et al., 2003).

In slechts een van de zes cases had de familiale verwachting een directe invloed op de opvolger. In case A werd de opvolger verplicht om de nieuwe zaakvoerder van het familiebedrijf te worden. Deze antecedent kan ondergebracht worden bij normatieve betrokkenheid (Huang et al., 2019). Deze werkwijze kan gekoppeld worden aan het begrip 'primogeniture' waar de eerste mannelijke afstammeling het leiderschap verplicht moet overnemen (Todd, 1985). In twee cases gaf de familiale verwachting wel een gevoel van morele verplichting. In case B en C speelde het namelijk in het achterhoofd dat het moeilijk was om een bedrijf waar de ouders zo hard voor gewerkt hebben, zomaar te laten varen.

Een extra element waar nog niet over geschreven is in de literatuur, is of de betrokkenheid van de familiale opvolger afhankelijk is van de manier waarop de aandelenoverdracht tot stand komt.

Uit dit onderzoek blijkt dat de manier van overdracht afhangt van de gezinssituatie. Het blijkt dat een schenking plaatsvindt als de opvolger enig kind is, of als alle kinderen in het familiebedrijf stappen. Een aankoop van de aandelen door de opvolger vindt plaats als de vorige generatie niet genoeg spaargeld heeft opgebouwd of als de opvolger nog broers of zussen heeft die niet in het familiebedrijf stappen. In case B,E en F, waar de aandelen overgekocht zijn, was het belangrijkste om alles eerlijk te laten verlopen.

Op gebied van gedrevenheid kan er geen onderscheid gemaakt worden tussen de twee groepen op basis van dit kwalitatief onderzoek. Zowel de cases waar de aandelen geschonken waren als de cases waar de aandelen overgekocht waren, zijn de opvolgers zeer gemotiveerd. In case D, waar de aandelen via schenking zijn overgedragen naar de volgende generatie, is de opvolger ervan overtuigd dat hij zich zelfs meer inzet dan de vorige generatie ooit heeft gedaan. De reden waarom de motivatie en de gedrevenheid van de opvolgers vergeleken kunnen worden, zou kunnen zijn omdat de keuze om de nieuwe zaakvoerder van het familiebedrijf te worden, een autonome keuze was.

Wat wel een extra stimulans is voor de opvolgers die de aandelen hebben overgekocht, is de financiële druk die gepaard gaat met die financiële transactie. Dit is een extra drijfveer om ervoor te zorgen dat het bedrijf goed blijft draaien. Dit fenomeen komt ook terug in de literatuur, dit wordt bronafhankelijkheid genoemd (Loewenstein et al., 1994). Hierbij zal de betrokkenheid voor een object dat aangekocht wordt, hoger liggen dan een object dat verkregen is via een schenking.

Het viel ook op dat de rol van de vorige generatie afhangt van de manier van de aandelenoverdracht. Bij de schenking kan er geconcludeerd worden dat de vorige generatie moeilijker afscheid kan nemen van het familiebedrijf dan wanneer de aandelen aangekocht zijn door de volgende generatie. In case A heeft de vader nog tot zijn dood in het familiebedrijf gewerkt, ook had hij nog inspraak in de beslissingen die werden genomen. Hetzelfde geldt voor case D, waar de ouders nu nog steeds bijna evenveel doen als voor de overname. Ook hier worden nog steeds alle beslissingen samen met de vorige generatie genomen. Dit zou een invloed kunnen hebben op de autonomie en dus ook op de affectieve betrokkenheid.

Uit dit onderzoek blijkt dat de rol van de vorige generatie ook een invloed heeft op de wijziging van de strategie. Zo blijkt uit de cases waar een aankoop heeft plaatsgevonden, dat er grotere wijzigingen in de strategie hebben plaatsgevonden. Hier heeft de vorige generatie dan ook geen inspraak meer in gehad. Dit komt niet voor bij de opvolgers waar een schenking heeft plaatsgevonden. Hier werden eerder kleinere aanpassingen doorgevoerd in overleg met de vorige generatie. In case C, nadat de vorige generatie eruit was gestapt enkele jaren na de overname, werd er pas gekozen voor een duidelijke groeistrategie in het buitenland.

Dit komt ook overeen met de literatuur. Door een wijziging van de CEO-positie zal de kans namelijk groot zijn dat er een verandering in beleid of een verandering in richting waarin het familiebedrijf uitgaat, zal veranderen (Panian, 1981).

Algemeen kan er geconcludeerd worden op basis van dit onderzoek dat de affectieve betrokkenheid duidelijk de overhand neemt bij de familiale opvolgers. In vijf van de zes cases was er namelijk sprake van een groot verlangen om binnen het familiebedrijf te werken. In drie van die vijf cases wordt deze vorm van betrokkenheid gecombineerd met imperatieve betrokkenheid, waar het werken in het familiebedrijf op jonge leeftijd een rol speelt en calculatieve betrokkenheid, waar de behavioral sunk costs een rol spelen.

Slechts een van de zes cases viel onder normatieve betrokkenheid. Dit aangezien de opvolger verplicht werd om binnen het familiebedrijf een carrière na te streven. In deze case werden de aandelen geschonken. Uit deze case viel af te leiden dat de combinatie van deze twee elementen zorgde voor een gevoel van lagere betrokkenheid in vergelijking met de andere cases.

Op gebied van gedrevenheid kan er niet echt onderscheid gemaakt worden tussen aankoop of schenking van de aandelen aan de volgende generatie. Enkel de financiële druk die bij een aankoop ontstaat, zal een extra drijfveer zijn die de betrokkenheid onderbouwt bij de familiale opvolgers.

Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Dit onderzoek heeft enkele beperkingen gekend. Ten eerste is de schaal van het onderzoek beperkt. De conclusies van dit onderzoek zijn gevormd op basis van zes case studies. Dit onderzoek dient op grotere schaal uitgeoefend te worden om deze conclusies te beamen of te ontcrachten. Een aanbeveling voor verder onderzoek zou dan ook zijn om een grootschalig, al dan niet kwantitatief onderzoek te verrichten omtrent dit onderwerp.

Ook situeren de familiebedrijven van dit onderzoek zich allemaal in de regio Limburg. De antecedenten die in dit onderzoek aan het licht zijn gekomen, kunnen afhangen van de regio waarin de familiebedrijven zich situeren. De familiebedrijven uit dit onderzoek zijn ook grotendeels klein van omvang (<50 werknemers), dit zou ook een vertekend beeld kunnen geven van de werkelijkheid. Een aanbeveling voor verder onderzoek is dan ook om CEO's van familiebedrijven over heel België te interviewen.

Ook werden er alleen maar CEO's ondervraagd waarvan de voorganger de vader was. Dit zou ook een vertekend beeld kunnen geven aangezien er verwacht kan worden dat de betrokkenheid hoger ligt als de vader de voorganger is.

Een laatste punt van beperking is dat de familiebedrijven zich het vaakst in de tweede generatie bevinden, met twee uitzonderingen, dit zou ook zeker op gebied van betrokkenheid een vertekend beeld kunnen geven naar latere generaties toe.

Op gebied van het creëren van affectieve betrokkenheid naar de volgende generatie toe, kunnen er ook een aantal aanbevelingen op basis van dit onderzoek gevormd worden. Zo kan men het best de opvolgers zo vroeg mogelijk bij het familiebedrijf betrekken. Dit zal ervoor zorgen dat er al op jonge leeftijd een verlangen ontstaat. Ook moet ervoor gezorgd worden dat de keuze van de opvolger volledig autonoom gemaakt kan worden. Als laatste moet men ervoor zorgen dat de planning van de successie vroegtijdig in gang gezet wordt.

Referenties

- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.
- Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573–596.
- Aldrich, H.E. & Langton, N. (1998). Human resource management and organizational life cycles. In Paul Reynolds et al. (eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson Park, MA: Babson College, Center for Entrepreneurial Studies.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276.
- Arregle, J. , Hitt, M.A. , Sirmon, D.G. and Very, P. (2007), "The development of organizational social capital: attributes of family firms", *Journal of Management Studies* , Vol. 44 No. 1, pp. 73-95.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Avila, S. M., Avila, R. A., & Naffziger, D. W. (2003). A comparison of family-owned businesses: Succession planners and nonplanners. *Journal of Financial Service Professionals*, 57(3), 85-92.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801–823.
- Baarda, D. B., Bakker, E., E.T.A.L., Fischer, T., Julsing, M., de Goede, M. P. M., Peters, V. A. M., & van der Velden, T. M. H. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Noordhoff.
- Barach, J.A., and Ganitsky, J.B. (1995), 'Successful Succession in Family Business,' *Family Business Review*, 8, 131–155.
- Barach, J.A., Ganitsky, J.B., Carson, J.A., and Doochin, B.A. (1988), 'Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business,' *Journal of Small Business Management*, 26, 49–56.
- Barnes, L.B. (1988). Incongruent hierarchies: Daughters and younger sons as company CEOs. *Family Business Review*, 1(1), 9–21
- Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*, 15, 139–169.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.
- Bizri, R. (2016). Succession in the family business: drivers and pathways. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(1), 133–154.
- Bolino, M.C., Turnley, W.H., & Bloodgood, J.M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27(4), 505–522.

- Boyd, B., & Royer, S. (2012). The suitability of internal versus external successors: Relevant knowledge types in family business succession. *International Journal of Management Practice*, 5(4), 361–382.
- Boyd, B., Royer, S., Pei, R., & Zhang, X. (2015). Knowledge transfer in family business successions: Implications of knowledge types and transaction atmospheres. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 17–37.
- Burkart, M., Panunzi, F., & Shleifer, A. (2003). Family Firms. *The Journal of Finance*, 58(5), 2167–2201.
- Cabrera-Suárez, M. K., & Martín-Santana, J. D. (2012). Successor's commitment and succession success: dimensions and antecedents in the small Spanish family firm. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2736–2762.
- Cabrera-Suárez, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 71–96.
- 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.
- Cannella, A. A., & Shen, W. (2001). So Close and Yet So Far: Promotion Versus Exit for CEO Heirs Apparent. *Academy of Management Journal*, 44(2), 252–270.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 249–265.
- Cater, J. J., Kidwell, R. E., & Camp, K. M. (2016). Successor Team Dynamics in Family Firms. *Family Business Review*, 29(3), 301–326.
- Chau, T.T. (1991). Approaches to succession in East Asian business organizations. *Family Business Review*, 4(2), 161–179.
- Cheal, D. (1987). 'Showing them you love them': gift giving and the dialectic of intimacy. *The Sociological Review*, 35(1), 150-169.
- CHEN, S., CHEN, X., & CHENG, Q. (2008). Do family firms provide more or less voluntary disclosure? *Journal of Accounting Research*, 46(3), 499-536.
- Claessens, S., Djankov, S., & Lang, L. H. P. (2000). The separation of ownership and control in east asian corporations. *Journal of Financial Economics*, 58(1), 81-112.
- Cunha, Jr, M., & Caldieraro, F. (2009). Sunk-Cost Effects on Purely Behavioral Investments. *Cognitive Science*, 33(1), 105–113.
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., Long, R. G. (2016). Examining family firm succession from a social exchange perspective: A multiphase, multi-stakeholder review. *Family Business Review*, 29, 44-64

- Dawson, A., Sharma, P., Irving, P. G., Marcus, J., & Chirico, F. (2013). Predictors of Later-Generation Family Members' Commitment to Family Enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 545–569.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
- de Vries, M. (1996), *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*, London: International Thomson Business Press.
- Denny, E., & Weckesser, A. (2018). Qualitative research: what it is and what it is not. *BJOG: An International Journal of Obstetrics & Gynaecology*, 126(3), 369.
- Depuydt, P. (2019, 11 mei). Belgische familiebedrijven presteren en renderen beter dan al de rest. *De Tijd*.
- Discua Cruz, A. , Howorth, C. and Hamilton, E. (2013), "Intrafamily entrepreneurship: the formation and membership of family entrepreneurial teams", *Entrepreneurship Theory & Practice* , Vol. 37 No. 1, pp. 17-46.
- Drewniak, Z., Słupska, U., & Gozdziwska-Nowicka, A. (2020). Succession and Ownership in Family Businesses. *EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL*, XXIII(Issue 4), 638–654.
- Duh, M. (2012). *Family Businesses: The Extensiveness of Succession Problems and Possible Solutions: INTECH*.
- Dyer Jr., G. & Whetten, D.A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the SP 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6): 785–802.
- Dyer, W.G. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey-Bass
- Eddleston, K. A., & Morgan, R. M. (2014). Trust, commitment and relationships in family business: Challenging conventional wisdom. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 213–216.
- Eddleston, K. A., & Kidwell, R. E. (2012). Parent–child relationships: Planting the seeds of deviant behavior in the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 369-386.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Zellweger, T. M. (2012). Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: Does the stewardship perspective explain differences?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 347-367.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532.
- Eisenhardt, K. M. 1991. Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16: 620 – 627.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.

- Ernst & Young (2016). *Family business yearbook*, 3th ed.
- Ford, R. & McLaughlin, F. (1986). Nepotism: Boon or Bane. *Personnel Administrator*, 31(11), 78–89.
- Frank, H., Lueger, M., Nosé, L., & Suchy, D. (2010). The concept of “Familianness”. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 119–130.
- Garland, H. (1990). Throwing good money after bad: The effect of sunk costs on decisions to escalate commitment to an ongoing project. *Journal of Applied Psychology*, 75, 728–731.
- Gilding, M., Gregory, S., & Cosson, B. (2014). Motives and Outcomes in Family Business Succession Planning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 299–312.
- Goldberg, S.D. (1996), ‘Effective Successors in Family-Owned Businesses: Significant Elements,’ *Family Business Review*, 9, 185–197.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.
- Grayson, K., & Shulman, D. (2000). Indexicality and the verification function of irreplaceable possessions: A semiotic analysis. *Journal of Consumer Research*, 27, 17– 30.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family business review*, 12(1), 1-25.
- Handler, W.C. (1989). *Managing the family firm succession process: The next generation family member’s experience*. Ph.D. Dissertation, Boston University
- Harvey, M., Evans, R. (1995). Life after succession in the family business: Is it really the end of problems? *Family Business Review*, 8, 3-16.
- Huang, X., Chen, L., Xu, E., Lu, F., & Tam, K.-C. (2019). Shadow of the Prince: Parent-incumbents’ Coercive Control over Child-successors in Family Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 65(3), 710–750.
- Issacharoff, S. (1998). Can there be a behavioral law and economics? *Vanderbilt Law Review*, 51(6), 1729.
- Jansen, H. (2010). The logic of qualitative survey research and its position in the field of social research methods. *Forum : Qualitative Social Research*, 11(2).
- Johnson, C.L. (2000). Perspectives on American kinship in the later 1990s. *Journal of Marriage and the Family*, 62(3), 623–639.
- Keating NC, Little HM (1997) Choosing the successor in New Zealand family farms. *Fam Bus Rev* 10(2):157–171
- Kidwell, R. E., Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2012). Harmony, justice, confusion, and conflict in family firms: Implications for ethical climate and the “fredo effect”. *Journal of business ethics*, 106(4), 503-517.

- Kubíček, A. š., & Machek, O. ř. (2018). Gender-related factors in family business succession: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 13(5), 963–1002.
- Laffranchini, G., Hadjimarcou, J.S. and Kim, S.H. (2018), "The impact of socioemotional wealth on decline-stemming strategies of family firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 100 No. 6, pp. 1-26.
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational Transition in Family Businesses: A New Explanatory Model. *Family Business Review*, 18(4), 267–282.
- Lansberg I (1988) The succession conspiracy. *Fam Bus Rev* 1(2):119–143.
- Lastovicka, J. L., & Fernandez, K. V. (2005). Three paths to disposition: The movement of meaningful possessions to strangers. *Journal of Consumer Research*, 31, 813– 823.
- Lee, J. S. K., Zhao, G., & Lu, F. (2019). The Effect of Value Congruence Between Founder and Successor on Successor's Willingness: The Mediating Role of the Founder–Successor Relationship. *Family Business Review*, 32(3), 259–276.
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255–264.
- Loewenstein, G., & Issacharoff, S. (1994). Source dependence in the valuation of objects. *Journal of Behavioral Decision Making*, 7(3), 157–168.
- Mahto, R. V., Davis, P. S., & Khanin, D. (2013). Continuation Commitment: Family's Commitment to Continue the Family Business. *Journal of Family and Economic Issues*, 35(2), 278–289.
- Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007). Linking rewards to commitment: an empirical investigation of four UK call centres. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(12), 2095–2128.
- Malone, S.C. & Jenster, P.V. (1992). The problem of plateaued owner manager. *Family Business Review*, 5(1), 25–41.
- Memili, E., Zellweger, T. M., & Fang, H. C. (2013). The Determinants of Family Owner-Managers' Affective Organizational Commitment. *Family Relations*, 62(3), 443–456.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87.
- Morrison, E. W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543–1567.
- Mortimer, J.T., Lorence, J., & Kumka, D.S. (1986). *Work, family and personality: Transition to adulthood*. Norwood, NJ: Ablex

- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242–266.
- Neale, M., & Griffin, M. A. (2006). A model of self-held work roles and role transitions. *Human Performance*, 19(1), 23-41.
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (1998). *The family business: Its governance for sustainability*. Macmillan.
- Nordqvist, M., Hall, A., & Melin, L. (2009). Qualitative research on family businesses: The relevance and usefulness of the interpretive approach. *Journal of Management & Organization*, 15(3), 294-308.
- Otten-Pappas D (2013) The female perspective on family business successor commitment. *J Fam Bus Manag* 3(1):8–23
- Panian, S. K. (1982). Managerial power and succession in corporations.
- Parker, S. C. (2016). Family firms and the “willing successor” problem. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40, 1241-1259.
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949–969.
- Radu Lefebvre, M., & Lefebvre, V. (2016). Anticipating intergenerational management transfer of family firms: A typology of next generation’s future leadership projections. *Futures*, 75, 66–82.
- Razzak, M. R., Abu Bakar, R., & Mustamil, N. (2019). Socioemotional wealth and family commitment. *Journal of Family Business Management*, 9(4), 393–415.
- Razzak, M. R., Abu Bakar, R., & Mustamil, N. (2019). Socioemotional wealth and performance in private family firms. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 11(3), 392–415.
- Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3): 465–476.
- Richards, M., Kammerlander, N., & Zellweger, T. (2019). Listening to the Heart or the Head? Exploring the “Willingness Versus Ability” Succession Dilemma. *Family Business Review*, 32(4), 330–353.
- Riepl, W. (2019). Ruim een kwart van Vlaamse bedrijven werkt niet aan overdracht. Knack.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N., & Buchholtz, A.K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12, 99–116.
- Shaban, R. (2009). Robert K. Yin, case study research: Design and methods, fourth edition, applied social research methods volume 5, sage publications incorporated (2008).
- Sharma, P., & Srinivas Rao, A. (2000). Successor Attributes in Indian and Canadian Family Firms: A Comparative Study. *Family Business Review*, 13(4), 313–330.
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 13–33.

- Sharma, P., Chrisman, J.J., & Gersick, K.E. (2012). 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1): 5–15.
- Sharma, P. , Chrisman, J.J. , Pablo, A.L. and Chua, J.H. (2001), "Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model", *Entrepreneurship Theory and Practice* , Vol. 25 No. 3, pp. 17-35.
- Shen, W. and Cannella, A. A. (2003). 'Will succession planning increase shareholder wealth? Evidence from investor reactions to relay CEO successions'. *Strategic Management Journal*, 24, 191–198.
- Shepherd, D. A., Zacharakis, A. (2000). Structuring family business succession: An analysis of the future leader's decision making. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24, 25-39.
- Simons, T. L. (2008). *The integrity dividend: Leading by the power of your word*. Jossey Bass: San Francisco.
- Steier, L. (2001). Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 14(4), 353-368.
- Stewart, A. (2003). Help One Another, Use One Another: Toward an Anthropology of Family Business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 383–396.
- Stinchcombe, A.L. (1965). Social structure and organizations. In J.G. March (ed.), *Handbook of organizations*, 142–193. Chicago: Rand McNally
- Stough, R., Welter, F., Block, J., Wennberg, K., & Basco, R. (2015). Family business and regional science: "Bridging the gap". *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 208–218.
- Sund, L. G., Melin, L., & Haag, K. (2015). Intergenerational ownership succession. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 166–177.
- Sundaramurthy, C. (2008). Sustaining Trust Within Family Businesses. *Family Business Review*, 21(1), 89–102.
- Tajfel, H. and Turner, J.C. (1985) The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour. In: Worchel, S. and Austin, W.G., Eds., *Psychology of Intergroup Relations*, 2nd Edition, Nelson Hall, Chicago, 7-24.
- Todd, E. (1985). *The explanation of ideology, family structures, and social systems*. Oxford, UK: Basil Blackwell.
- Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41, 464–476.
- Vancil, R. (1987). *Passing the Baton*. Boston, MA: Harvard University Press.
- van der Merwe, S., Venter, E., & Ellis, S. M. (2009). An exploratory study of some of the determinants of management succession planning in family businesses. *Management Dynamics*, 18(4), 2-17.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of positivity and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 89–126.

- Ward, J. L. (1987). Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability and family leadership.
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family business review*, 10(4), 323-337.
- Welles, E. O. (1995). There are no simple businesses anymore. Inc, May
- 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.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Zahra, S.A., Hayton, J.C., Neubaum, D.O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32: 1035-1054.
- Zhang, Y. and Rajagopalan, N. (2004). 'When the known devil is better than an unknown god: an empirical study of the antecedents and consequences of relay CEO successions'. *Academy of Management Journal*, 47, 483- 500.
- Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the Emotional Value of Owning a Firm. *Family Business Review*, 21(4), 347-363.

Bijlage: interview

Hallo, mijn naam is Mathijs Evens, ik ben een student Handelswetenschappen aan Universiteit Hasselt. Ik voer een onderzoek uit naar de antecedenten die de toewijding bepalen van de familiale opvolger. Ik zou u alvast graag willen bedanken voor uw tijd. Het interview zal bestaan uit open vragen, er is geen juist of fout. Dit interview wordt strikt anoniem verwerkt zodat u zich comfortabel voelt met de antwoorden die u geeft. Als het voor u oké is, neem ik dit interview op om de verwerking ervan gemakkelijker te maken. Dit zal er ook voor zorgen dat het gesprek vlotter zal verlopen.

Interviewleidraad SCHENKING

Inleidende vragen

Welke opleiding heeft u gevolgd?

Hoelang bent u al aanwezig in het familiebedrijf en hoe lang als CEO?

Wat is uw band met de vorige zaakvoerder van het familiebedrijf?

In welke generatie bevindt het familiebedrijf zich?

Algemene vragen

Waarom bent u zaakvoerder geworden van het familiebedrijf?

Welke factoren hebben daartoe bijgedragen?

Hoe is men tot de keuze van schenking gekomen? Lag dat eerder bij u of bij de vorige generatie?

Heeft u het gevoel dat een schenking een rol speelt in de manier waarop u in je functie staat? Kan u uitleggen hoe u dat beïnvloedt heeft?

Hebt u het gevoel dat de manier van overdracht een invloed heeft op de huidige rol van de vorige generatie? Heeft de vorige generatie echt afscheid genomen? Speelt de vorige generatie nog een rol? Wat houdt die in? Heeft die rol een invloed op de aanpak van uw functioneren?

Welke rol speelde de vorige generatie op uw keuze?

Is de strategie gewijzigd sinds u de positie heeft overgenomen? Hoe is die uittekening gebeurd, bent u dat vooral geweest of heeft de vorige generatie hier nog een invloed op gehad?

Als u uzelf op een schaal van 1 tot 5 moest plaatsen, waarbij 1 betekent dat u uit eigen verlangen bij het familiebedrijf wou werken en waarbij 5 eerder het gevoel van verplichting primeerde, waar zou u zich dan plaatsen?

Slot

(Een korte samenvatting geven van hetgeen er gezegd is.)

Heeft u nog vragen?

Interviewleidraad AANKOOP

Inleidende vragen

Hoelang bent u al zaakvoerder van het familiebedrijf?

Wat is uw band met de vorige zaakvoerder van het familiebedrijf?

In welke generatie bevindt het familiebedrijf zich?

Welke studies heeft u gevolgd?

Algemene vragen

Waarom bent u zaakvoerder geworden van het familiebedrijf?

Welke factoren hebben daartoe bijgedragen?

Hoe is men tot de keuze van aankoop gekomen? Lag dat eerder bij u of bij de vorige generatie?

Heeft u het gevoel dat de aankoop een rol speelt in de manier waarop u in je functie staat? Kan u uitleggen hoe u dat beïnvloedt heeft?

Hebt u het gevoel dat de manier van overdracht een invloed heeft op de huidige rol van de vorige generatie? Heeft de vorige generatie echt afscheid genomen? Speelt de vorige generatie nog een rol? Wat houdt die in? Heeft die rol een invloed op de aanpak van uw functioneren?

Welke rol speelde de vorige generatie op uw keuze?

Als u uzelf op een schaal van 5 moest plaatsen, waarbij 0 betekent dat u uit eigen verlangen bij het familiebedrijf wou werken en waarbij 5 eerder het gevoel van verplichting primeerde, waar zou u zich dan plaatsen?

Slot

(Een korte samenvatting geven van hetgeen er gezegd is.)

Heeft u nog vragen?

Extra vragen

Voelde u zich verbonden met het familiebedrijf? Hoe uitte zich dat?

Had u een bepaald verlangen om binnen het familiebedrijf te werken? Hoe is dat ontstaan?

Welk gevoel had u over de doelstellingen die het familiebedrijf voor ogen had voor uw opvolging?

Was het belangrijk voor u dat de doelstellingen van het familiebedrijf aanleunde bij de doelstellingen die u zelf voor ogen had? Zo ja/nee, waarom?

Welke rol heeft de vorige bedrijfsleider gespeeld op uw eigen rol als bedrijfsleider?

Heeft u bepaalde eigenschappen overgenomen in het uitoefenen van uw job?

Wat was de rol van de vorige generatie op gebied van interesse opwekken om een carrière binnen het familiebedrijf na te streven?

Welke rol speelde vertrouwen in uw keuze om een carrière binnen het familiebedrijf na te streven?

Was er een verband tussen uw eigen carrièrebelangen en de belangen van het familiebedrijf? Wat was de invloed daarvan op uw keuze?

Heeft u ook aandelen binnen het familiebedrijf?

Heeft het hebben van aandelen een rol gespeeld in uw keuze?

Was dat belangrijk voor u om aandelen te bezitten?

Vanaf welk punt had u aandelen? Was dat voor of na de opvolging?

Hoe verliep de aandelenoverdracht, alles in één keer of via een geleidelijke uitbreiding?

Als u geen aandelen zou bezitten, zou u dan nog steeds voor de familiale opvolging hebben gekozen? Waarom?

Wat waren de familiale verwachtingen omtrent opvolging?

Is er sprake van een traditie omtrent opvolging? (co-parnecy, primogeniture...)

Zo ja, hoe lang bestaat deze traditie?

Zo ja, had dat een invloed op de druk om een carrière binnen het familiebedrijf na te streven?

Had u het gevoel dat u geschikt was voor deze job op basis van uw opleiding, kennis of vaardigheden?

Voelde u enige vorm van verplichting om de opvolger te worden? Zo ja, waar uitte zich dat in?

Had u reeds tijd en moeite gestoken in het familiebedrijf vooraleer u de opvolger werd? Zo ja, waar uitte zich dat in?

Had u reeds geld geïnvesteerd in het familiebedrijf vooraleer u de opvolger werd? Zo ja, kan u enkele voorbeelden geven?

Op welke manier had dat een invloed op uw keuze om binnen het familiebedrijf een carrière na te streven?

(indien kinderen) Welke rol speelt de toekomst van uw kinderen in de keuze die u gemaakt heeft?

Welke rol speelde het behoud van de relaties van het familiebedrijf bij uw keuze om binnen het familiebedrijf te stappen?

Had u reeds vakantiewerk of enige vorm van werk verricht in uw jeugd jaren binnen het familiebedrijf? Zo ja, heeft dat een invloed gehad op uw keuze?

Had u het gevoel dat er nog andere job mogelijkheden voor u waren weggelegd buiten het familiebedrijf? Zo ja, waarom heeft u dan toch gekozen voor een carrière binnen het familiebedrijf?

Had u het gevoel dat uw vaardigheden enkel binnen het familiebedrijf pasten? Zo ja, heeft dat een rol gespeeld?

