



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Emoties versus wens tot behoud van het familiebedrijf binnen de familie: het effect op de planning van de bedrijfsoverdracht

Robbe Minnen

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Tensie STEUJVERS



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

Emoties versus wens tot behoud van het familiebedrijf binnen de familie: het effect op de planning van de bedrijfsoverdracht

Robbe Minnen

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Tensie STEIJVERS

Covid-19

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

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn opleiding Handelswetenschappen – accountancy, financiering en fiscaliteit aan de Universiteit Hasselt. Het schrijven van deze masterproef was zeer leerrijk. Bij de vormgeving heb ik veel steun ondervonden van verschillende personen.

Allereerst wil ik graag Prof. dr. Tensie Steijvers bedanken voor haar begeleiding en advies gedurende deze periode. In de periode van het Covid-19 virus werd alles online behandeld. Door haar aanpassingsvermogen heb ik steeds goede feedback gekregen. Door de goede communicatie heb ik deze masterproef tot een goed einde gebracht.

Daarnaast wil ik mijn vrienden en familie danken voor hun steun gedurende deze periode. Tijdens de Covid-19 crisis werd ik geconfronteerd met enkele motivatieproblemen, zij hebben me daarbij steeds gesteund. Zo heb ik het maximale uit mezelf kunnen halen om een goede prestatie neer te zetten.

Robbe Minnen
Diepenbeek, augustus 2021

Samenvatting

De emoties die in een bedrijf heersen zijn een onderwerp in het kader van familiebedrijven waarover veel is geschreven. Het is een factor die familiebedrijven onderscheidt van andere organisaties. Daarnaast is de overdracht van het leiderschap een cruciale factor voor het voortbestaan van een bedrijf. Emoties kunnen echter een grote rol spelen bij de planning van die overdracht. Deze masterproef zal onderzoek voeren naar de invloed die emoties hebben op de planning van de overdracht van het leiderschap. Daarvoor wordt een steekproef van 317 Vlaamse familiebedrijven gehanteerd. Een specifieke determinant binnen het kader van emoties en de overdrachtsplanning is de moeite met loslaten van het familiebedrijf bij de bedrijfsleider. De rechtstreekse en onrechtstreekse effecten van die determinant zullen de focus van dit onderzoek vormen.

In 2020 was in België 77% van de bedrijven een familiebedrijf. Gezamenlijk zorgen zij voor 45% van de werkgelegenheid. Daarom is het belangrijk om na te gaan wat de invloed van emoties is op de planning van de overdracht om de continuïteit van de familiebedrijven te behouden.

De bestaande literatuur bestudeerd voornamelijk het rechtstreekse effect dat de moeilijkheden om het familiebedrijf los te laten bij de bedrijfsleider heeft op de planning van de overdracht van het leiderschap. Een terugkerende conclusie is dat bedrijfsleiders die moeilijkheden ervaren met het loslaten van het bedrijf minder bezig zijn met de planning van de overdracht van het leiderschap. Er werd echter nog niet uitvoerig onderzocht welke invloed die moeilijkheden met loslaten hebben op de positieve effecten van andere determinanten van de overdrachtsplanning. In dit onderzoek wordt wel onderzoek gedaan naar die invloed. Daarnaast wordt onderzocht hoe de moeilijkheden die de bedrijfsleider ervaart verminderd kunnen worden, zodat de planning minder negatief beïnvloed wordt.

Een bekende theorie die typerend is voor familiebedrijven is de theorie van socio-emotionele rijkdom. Dat houdt in dat familieleden tijdens het nemen van beslissingen rekening houden met de gevolgen van socio-emotionele rijkdom en niet louter met de financiële, economische gevolgen. Indien een hoog belang gehecht wordt aan socio-emotionele rijkdom, kunnen minder gunstige economische en financiële beslissingen gemaakt worden om de socio-emotionele rijkdom in stand te houden. Het hoofddoel van socio-emotionele rijkdom wordt in de literatuur vaak omschreven als de wens om het familiebedrijf over te dragen aan de volgende generatie. In dit onderzoek wordt nagegaan of familiebedrijven die veel belang hechten aan socio-emotionele waarde effectief meer bezig zijn met de planning van de overdracht van het leiderschap. Daarenboven wordt onderzocht in welke mate dat de moeilijkheden om het bedrijf los te laten bij de bedrijfsleider het effect van socio-emotionele rijkdom op de mate van planning van de overdracht van het leiderschap kan afzwakken.

De eerste variabele die daarvoor onderzocht werd, is de moeilijkheden om het familiebedrijf los te laten bij de bedrijfsleider. Vooraleerst werd het verwachte negatieve effect van moeilijkheden met loslaten op de mate van planning van de overdracht van het leiderschap getest in de eerste hypothese. Die assumptie kan worden verklaard doordat de bedrijfsleider meer aandacht vestigt op het behoud van zijn status en imago in plaats van de continuïteit van het bedrijf. Daarnaast is het

mogelijk dat de bedrijfsleider onzeker is over zijn toekomst buiten het bedrijf, waardoor hij mentaal niet bereid is om het bedrijf te verlaten. De eerste hypothese heeft bevestigd dat er een significant negatief verband aanwezig is, wat in lijn ligt met de verwachtingen en de bestaande literatuur.

De tweede hypothese testte het effect van socio-emotionele rijkdom op de planning van de overdracht van het leiderschap. De verwachting was dat een familiebedrijf dat een hoog belang hecht aan socio-emotionele rijkdom meer bezig zou zijn met de planning van de overdracht van het leiderschap. Die verwachting komt voort uit het hoofddoel van socio-emotionele rijkdom dat in de literatuur vaak omschreven wordt als de wens tot overdracht naar de volgende generatie, wat de vijfde dimensie van socio-emotionele rijkdom vormt. Echter hebben de andere dimensies van socio-emotionele rijkdom ook een belangrijke rol in het kader van de overdrachtsplanning. Zo wil de familie de controle en invloed behouden over het bedrijf, de unieke identiteit in stand houden, de sociale relaties en emoties die heersen in het bedrijf behouden. Dat zijn belangrijke elementen waarmee de familie rekening houdt en die een invloed kunnen uitoefenen op de planning van de overdracht van het leiderschap. Dit onderzoek toont aan dat familiebedrijven die veel belang hechten aan socio-emotionele rijkdom meer bezig zijn met de planning van de overdracht van het leiderschap, waardoor de tweede hypothese bevestigd werd.

Vervolgens werden de aspecten die een invloed uitoefenen op de dimensies van socio-emotionele rijkdom geïdentificeerd. De moeilijkheden met loslaten van het familiebedrijf bij de bedrijfsleider, hebben potentieel een invloed op alle dimensies van socio-emotionele rijkdom. Daardoor werd verwacht dat een bedrijfsleider die veel moeite heeft om het familiebedrijf los te laten, het positieve effect van socio-emotionele rijkdom op de mate van planning van de overdracht zou afzwakken. Dat verband werd getest door meerdere modellen, maar geen éénduidig antwoord kon worden geformuleerd. Het verwachte negatieve effect dat de moeilijkheden met loslaten bij de bedrijfsleider heeft op het positieve verband tussen socio-emotionele rijkdom en mate van planning kon niet bevestigd worden. De testen gaven echter wel een indicatie van dat verband, en dat werd ook ondersteund door de daarna toegepaste robuustheidstest. Verder onderzoek waarbij een ruimere steekproef gehanteerd wordt, kan een beter inzicht geven in de werkelijke invloed van de moeilijkheden om los te laten op het positieve verband tussen socio-emotionele rijkdom en mate van planning van de overdracht van het leiderschap.

Na het identificeren van het negatieve verband tussen de moeilijkheden om het familiebedrijf los te laten bij de bedrijfsleider en de mate van planning van de overdracht van het leiderschap, werd de derde hypothese opgesteld. In die hypothese werd onderzocht of dat negatieve verband afgezwakt kan worden indien het bedrijf familiale *governance*-mechanismen opstelt. Dat effect wordt verwacht doordat de moeilijkheden om los te laten die bedrijfsleider ervaart, besproken kunnen worden in zulke mechanismen. Door te communiceren over die moeilijkheden kan de bedrijfsleider gerustgesteld worden over zijn toekomst en de toekomst van het bedrijf, waardoor hij minder moeilijkheden zal hebben om het bedrijf te verlaten en zijn positie over te dragen. Het modererende effect dat familiale *governance* zou hebben op het negatieve verband tussen moeilijkheden met loslaten en de mate van planning van de overdracht werd in dit onderzoek echter niet bevestigd. De robuustheidstest bevestigd dat verband ook niet, waardoor de hypothese niet ondersteund wordt. Er

is echter weinig onderzoek gevoerd naar het familiecharter en familieforum in het kader van de overdracht, waardoor het aangewezen is om hier meer onderzoek over te verrichten.

Inhoudstabel

1. Probleemstelling	5
2. Literatuurstudie	8
2.1. Planning van de overdracht van leiderschap: het belang	8
2.2. Theoretisch kader: SEW	8
2.3. Planning van de overdracht van leiderschap: voormalig onderzoek	11
2.4. Hypothese-ontwikkeling	18
3. Data	21
3.1. Dataset	21
3.2. Variabelen	21
4. Empirisch onderzoek	26
4.1. Beschrijvende analyse	26
4.2. Regressieanalyse	30
5. Conclusies	36
6. Literatuurlijst	39

1. Probleemstelling

Familiebedrijven spelen een cruciale rol in de Belgische economie. In 2020 was 77% van de bedrijven in België een familiebedrijf. Gezamenlijk zorgen zij voor een bijdrage van 33% aan het BBP en vormen zij 45% van de totale werkgelegenheid. Bij 25% van die familiebedrijven wordt een overdracht van eigendom binnen de vijf jaar verwacht (Belgium, 2020). De algemene visie over de toekomst van familiebedrijven is echter pessimistisch; managementstudenten anticipeerden dat het erfelijkheidsprincipe snel zou verdwijnen doordat niet-familiale bedrijven makkelijker kapitaal en talent kunnen aantrekken (Makó, Csizmadia, & Heidrich, 2018). Die negatieve visie is onterecht, want op Europees vlak nemen familiebedrijven steeds een belangrijkere rol in. In de Europese private sector stellen ze meer dan 60 miljoen jobs beschikbaar, wat 60% is van de totale Europese werkgelegenheid. Daarenboven zijn ze ook verantwoordelijk voor 85% van de nieuwe jobs in de KMO-sector. Daarnaast vormen de familiebedrijven samen 40% van de Fortune 500 in Europa (Makó, Csizmadia, & Heidrich, 2016). Ondanks die cijfers die het belang van familiebedrijven benadrukken, toont onderzoek aan dat slechts 30% van de familiebedrijven blijft bestaan na de eerste generatie. Daarbij daalt dat percentage zelfs tot 10% à 15% bij de derde generatie (Davis & Harveston, 1998). De overdracht van het familiebedrijf kan op twee niveaus geanalyseerd worden, namelijk: de overdracht van eigendom en de overdracht van leiderschap.

Een struikelblok bij veel familiebedrijven is de planning van de overdracht van het leiderschap, waarop gefocust zal worden in deze masterproef. De planning van die overdracht van leiderschap is cruciaal voor de continuïteit van het bedrijf, vooral wanneer de overdracht plaats zal vinden binnen 10 jaar (Giarmarco, 2013). Bij 60,2% van de familiebedrijven in Vlaanderen wordt een terugtreding van de bedrijfsleider verwacht binnen 5 jaar. Er wordt vastgesteld dat 65,8% van die familiebedrijven reeds volop bezig is met de planning van de bedrijfsoverdracht of reeds een finale planning heeft opgemaakt. Daarbij is in 60% van die bedrijven nog geen opvolger aangeduid om de leiding op te nemen na de overdracht. Daarnaast is het belangrijk om te benadrukken dat bij de familiebedrijven die een bedrijfsleider van 60 jaar of ouder hebben, de planning van de overdracht van leiderschap bij 18,4% van de bedrijven onbestaand is (Laveren, Steijvers, & Umans, 2019). Bovendien is het ook cruciaal dat de planning van de overdracht neergeschreven wordt. Indien de planning niet goed gedocumenteerd is, wordt die gekwalificeerd als een probleem dat familiebedrijven moeten aanpakken. Zonder een goede planning komt de continuïteit van het bedrijf in gevaar (Family Business Survey, 2014). Dat moet wel genuanceerd worden: mogelijk wordt er ruimte gelaten voor veranderingen in de planning van de overdracht. De dynamiek van de bedrijfsvoering en familiebanden kunnen steeds veranderen, waardoor aanpassingen in de planning plaatsvinden (Morris, Williams, & Nel, 1996).

Voorgaande studies onderzochten reeds verschillende determinanten die een invloed uitoefenen op de planning van de overdracht van leiderschap. Zo is gebleken dat de aanwezigheid van een geschikte opvolger een grote invloed uitoefent op het planningsproces. Onderzoek van Van der Merwe et al. (2009) toont aan dat het cruciaal is om de opvolger voor te bereiden op de overdracht van het leiderschap naar de volgende generatie. Sharma et al. (2003b) geven aan dat de aanwezigheid van een competente, betrouwbare opvolger een doorslaggevend element is en het startpunt vormt van de overdrachtsplanning.

Daarnaast is het onvermogen van de huidige bedrijfsleider om het bedrijf los te laten een belangrijk element om rekening mee te houden bij de planning van de overdracht van het leiderschap. Onderzoek van Prior (2012) toont aan dat de planning negatief beïnvloed wordt indien de bedrijfsleider moeilijkheden ervaart om het bedrijf los te laten. Filser et al. (2013) sluit zich daarbij aan en verklaren waarom de bedrijfsleider moeilijkheden ervaart om het bedrijf los te laten. Daarbij hebben Sharma et al. (2001) aangetoond dat zulk gedrag van de bedrijfsleider een negatieve invloed uitoefent op de potentiële opvolger.

Ook werd het belang van de leeftijd van de huidige bedrijfsleider onderzocht. Marshall et al. (2006) tonen aan dat de leeftijd van de huidige bedrijfsleider een belangrijke rol speelt bij de planning van de overdracht van leiderschap. Algemeen wordt aangenomen dat een oudere leider zich meer bezig houdt met de planning van de overdracht (Marshall et al., 2006). Het onderzoek van Zacher et al. (2012) bevestigt dit en verklaart dat de aanwezigheid van generativiteit bij de leider een beter inzicht kan geven van het effect van de leeftijd op de planning van de overdracht.

Tevens is de invloed van de Raad van Advies (RvA) op de planning van de overdracht van het leiderschap onderzocht. De RvA kan voordelig zijn, maar is geen wettelijke verplichting waardoor niet alle familiebedrijven een RvA zullen oprichten (Blumentritt, 2006). Onderzoek van Morkel & Posner (2002) toont aan dat een RvA veel voordelen kan bieden aan de bedrijfsleider en het managementteam, zonder de wettelijke en administratieve verantwoordelijkheden die wel vereist zijn bij de aanwezigheid van een Raad van Bestuur (RvB).

Vervolgens wordt socio-emotionele rijkdom in de literatuur vaak beschreven als een determinant van de planning van de overdracht. Socio-emotionele rijkdom bestaat uit de niet-financiële, sociale en emotionele noden waaraan het familiebedrijf waarde hecht (Gomez-Mejia et al., 2011). Onderzoek van Berrone et al. (2012) toont aan dat de overdracht van het leiderschap een centraal aspect vormt van socio-emotionele rijkdom. Zellweger (2007) voegt daaraan toe dat binnen de theorie van socio-emotionele rijkdom, de overdracht vaak beschouwd wordt als het hoofddoel van het familiebedrijf.

Aan bepaalde determinanten werd echter weinig aandacht besteed in de literatuur. Familiebedrijven kunnen de planning van de overdracht van het leiderschap vergemakkelijken door in te zetten op familiale *governance* (Umans et al., 2018). Familiale *governance* bestaat uit drie mechanismen, namelijk familiemeetings, het familieforum en het familiecharter. Het doel van die mechanismen is om de relaties tussen de familieleden te sturen en versterken (Suess, 2014). Familiale *governance* zorgt er dus voor dat familieleden zich beter kunnen identificeren met het bedrijf en een grotere toewijding vertonen aan het bedrijf (Suess-Reyes, 2017). Daarenboven concludeert Suess-Reyes (2017) dat familiale *governance* een succesfactor kan zijn om de continuïteit van het familiebedrijf te vrijwaren. Het onderzoek van Umans et al. (2018) toont aan dat familiale *governance* een faciliterende rol kan innemen bij de planning van de overdracht, maar dat het een groeiend domein is dat verder onderzocht moet worden.

De planning van de overdracht van het leiderschap is een cruciale factor om de continuïteit van een familiebedrijf te vrijwaren. In deze masterproef zullen de emoties die aanwezig zijn in een

familiebedrijf en de planning van de overdracht van het leiderschap centraal staan. De focus van dit onderzoek ligt dan ook op emoties en hoe die een invloed uitoefenen op de planning van de overdracht van het leiderschap. Zoals reeds beschreven is het effect van de moeite met loslaten bij de bedrijfsleider op de mate van planning van de overdracht van het leiderschap een veelvoorkomende determinant in de literatuur. In deze masterproef wordt echter onderzocht of de moeite met loslaten ook andere determinanten, die een positief effect uitoefenen op de mate van planning, beïnvloedt. Specifieker zal onderzocht worden of de moeite met loslaten een invloed uitoefent op het verband tussen socio-emotionele rijkdom en de mate van planning, aangezien de overdracht van het leiderschap een cruciaal onderdeel is van socio-emotionele rijkdom. Het indirecte effect van moeite met loslaten, kan aanvullende inzichten geven aan de bestaande literatuur. Daarnaast zal ook onderzocht worden of het negatieve effect dat de moeite met loslaten heeft op de planning van de overdracht van het leiderschap verminderd kan worden door het gebruik van familiale governance mechanismen. Zo kan een oplossing geboden worden voor het probleem omtrent de moeite met loslaten die aanwezig kan zijn bij de bedrijfsleider.

2. Literatuurstudie

2.1. Planning van de overdracht van leiderschap: het belang

De overdracht van leiderschap is een proces waarmee nagenoeg alle bedrijven in hun levenscyclus geconfronteerd worden (Dyck et al., 2002). Het proces van de overdracht wordt niet spontaan in gang gezet en kan lang aanslepen, waarbij doordachte beslissingen genomen moeten worden om het proces in goede banen te leiden. Om het overdrachtsproces vlot te laten verlopen, wordt een formele planning van de overdracht vereist (Sharma, Chrisman, & Chua, 2003a). Sharma et al. (2003b) tonen aan dat de planning van de overdracht veel tijd vraagt omdat het bestaat uit verschillende componenten. In hun onderzoek concluderen ze op basis van verschillende resultaten uit andere onderzoeken dat de planning van de overdracht van leiderschap de volgende componenten moet bevatten: het selecteren en trainen van een opvolger, het ontwikkelen van een visie of strategisch plan voor het bedrijf na de overdracht, het bepalen van de rol van de huidige CEO na de overdracht en het communiceren van de beslissing naar de belangrijkste stakeholders van het bedrijf (Sharma, Chrisman, & Chua, 2003b). De overdracht van het leiderschap is onvermijdelijk en zal ongetwijfeld moeten plaatsvinden, waardoor het tijdig starten met de planning een belangrijk element is. Mogelijk kunnen onvoorziene omstandigheden optreden, zoals het overlijden van de CEO. Het familiebedrijf zal daarmee rekening moeten houden. Door het vroegtijdig starten met de planning van de overdracht kan de impact van zulke onvoorziene omstandigheden geminimaliseerd worden (Dyck et al., 2002).

Sharma et al. (2000) vermelden dat enkele zaken zorgvuldig in de planning van de overdracht moeten worden opgenomen. De opvolger moet gekozen worden uit een lijst van potentiële opvolgers. Die lijst is onderworpen aan vooraf vastgelegde criteria, zodat een bekwame, competente opvolger aangesteld wordt. De keuze van de opvolger moet vervolgens gecommuniceerd worden aan de opvolger zelf en aan de stakeholders van het familiebedrijf. Bovendien moet de training van de opvolger goed omschreven en vastgelegd worden in de planning (Sharma, Chrisman, & Chua, 2000). Vaak wordt de CEO verantwoordelijk gesteld en krijgt hij de taak om de opvolger te coachen, hem te helpen zich te ontwikkelen en hem meer zelfvertrouwen te geven (Sharma et al., 2001). Eveneens moet het overdrachtsplan een duidelijke bedrijfsstrategie formuleren en een bedrijfsplan ontwikkelen voor de periode na de overdracht. Ten slotte moet de rol van de huidige CEO in het bedrijf na de overdracht duidelijk afgebakend en gedefinieerd worden in het plan. Dat is zeer belangrijk omdat de CEO een aanzienlijk deel van zijn leven aan het familiebedrijf heeft gewijd, waardoor hij weinig belangen heeft buiten de bedrijfscontext en de familiecontext van het bedrijf (Sharma et al., 2000). De wil van de CEO om zijn positie te behouden kan sterk zijn, waardoor een duidelijke rolverdeling voor de toekomst een cruciaal element is (Filser et al., 2013).

2.2. Theoretisch kader: SEW

Zelden zijn het genereren van winst en rijkdom de enige drijfkracht voor het gedrag van een familiebedrijf. Naast het streven naar financiële doelen, trachten familiebedrijven ook hun niet-financiële noden te behalen, inclusief hun sociale en emotionele noden. In de literatuur wordt dat vaak beschreven als de socio-emotionele rijkdom (SEW) van een familiebedrijf (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone & De Castro, 2011). Socio-emotionele rijkdom onderscheidt familiebedrijven van de andere

organisatievormen (Gomez-Mejia, Takacs-Haynes, Nunez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007). De theorie omtrent socio-emotionele rijkdom beschrijft het unieke karakter van familiebedrijven omtrent het beschikken van financiële en niet-financiële noden en hoe die noden een invloed uitoefenen op de problemen en genomen acties van een familiebedrijf. (Naldi, Cennamo, Corbetta, & Gomez-Mejia, 2013). Het belang dat wordt gehecht aan socio-emotionele rijkdom binnen familiebedrijven kan zorgen voor problemen bij het nemen van strategische beslissingen, waaronder ook de overdracht van leiderschap. Het kiezen voor het behoud van socio-emotionele rijkdom kan potentieel dit soort beslissingen beïnvloeden (Gomez-Mejia, Patel, & Zellweger, 2015). Echter moet in het achterhoofd gehouden worden dat familiebedrijven geen homogene populatie zijn, waardoor er variaties optreden in het belang van socio-emotionele rijkdom en strategisch gedrag tussen familiebedrijven (Debicki, Kellermanns, Chrisman, Pearson, & Spencer, 2016).

Het belang van het behoud van socio-emotionele rijkdom wordt benadrukt indien het familiebedrijf geleid wordt door de patriarch van de familie. De patriarch bekijkt de problemen waarmee hij te maken krijgt op basis van het effect dat ze zullen uitoefenen op de socio-emotionele rijkdom. Zou de rijkdom gevaar lopen, dan is de familie bereid om beslissingen te maken die niet gedreven zijn door een logisch economisch standpunt. De familie maakt strategische beslissingen die het familiebedrijf kunnen blootstellen aan risico's om een verlies aan socio-emotionele rijkdom te vermijden. Een voorbeeld van zulke risico's is een negatieve invloed op de investeerders, omdat een beslissing gemaakt wordt om de socio-emotionele rijkdom te behouden en niet de financiële rijkdom. De patriarch van de familie beschouwt de instandhouding van socio-emotionele rijkdom als prioritair boven de instandhouding van de financiële winsten. Daardoor is socio-emotionele rijkdom het meest belangrijke element dat een familiebedrijf onderscheidt van andere organisatievormen (Berrone et al., 2012; Naldi et al., 2013).

In de literatuur wordt socio-emotionele rijkdom opgedeeld in vijf verschillende dimensies, namelijk de FIBER-dimensies: *family control and influence (F)*, *family member's identification with the firm (I)*, *binding social ties (B)*, *emotional attachment (E)* en *the renewal of family bonds to the firm through dynastic succession (R)* (Gomez-Mejia et al., 2007).

Het behoud van familiale controle en invloed

De eerste dimensie van socio-emotionele rijkdom, *family control and influence*, verwijst naar de drang om de familiale controle en invloed op het familiebedrijf te behouden (Berrone et al., 2012). De controlemacht die uitgevoerd kan worden door de familieleden bij het maken van strategische beslissingen heeft twee verschillende vormen, namelijk een directe en subtiele vorm. De directe controlemacht van een familielid kan uitgevoerd worden door de CEO- of voorzitterspositie in de raad van bestuur in te nemen. Subtiele controlemacht daarentegen duidt op het aanstellen van de leden van het topmanagementteam door een familielid. Het is veelvoorkomend dat de patriarch van de familie meerdere posities in het bedrijf inneemt om veel controlemacht te kunnen uitoefenen. De controle en invloed vormen een integraal deel van socio-emotionele rijkdom en worden ook vaak gewenst door de familieleden die tewerkgesteld zijn in het familiebedrijf (Zellweger et al., 2011). Om de socio-emotionele rijkdom in stand te houden is langdurige controle over het bedrijf door familieleden nodig. Daardoor heeft de bedrijfsleider vaak de neiging om de directe of indirecte

controle die hij uitoefent, te vereeuwigen ongeacht de financiële belangen van het bedrijf (Berrone et al., 2012).

De unieke identiteit

De tweede dimensie van socio-emotionele rijkdom, *family member's identification with the firm*, specificceert zich op de unieke identiteit van het familiebedrijf, die zich weerspiegelt op de familieleden (Berrone et al., 2012). De identiteit van de bedrijfsleider kan niet afgescheiden worden van het bedrijf dat de familienaam draagt, met als gevolg dat het bedrijf door interne en externe stakeholders als een extensie van de familie wordt aanzien. Intern houdt dat in dat de attitudes over werknemers, interne processen en de kwaliteit van de diensten en producten die het bedrijf aanbiedt, beïnvloed worden. Extern betekent dat dat familieleden heel gevoelig zijn aan het imago dat uitgestraald wordt naar de klanten, leveranciers en andere stakeholders (Micelotte & Raynard, 2011).

Een sterke identificatie met de bedrijfsnaam en de publieke mening van familieleden kan emotioneel vernietigend zijn indien de desbetreffende familieleden hoge niveaus van *corporate social responsibility* uitstralen. Zij moeten heel voorzichtig zijn om het positieve familiebeeld en de goede reputatie op peil te houden (Berrone et al., 2012).

De sociale relaties

De derde dimensie van socio-emotionele rijkdom refereert naar de sociale relaties die in het familiebedrijf opgebouwd zijn. De socio-emotionele rijkdom in het familiebedrijf creëert nauwe banden die collectieve voordelen met zich mee brengen. Die voordelen uiteten zich in vertrouwen, solidariteit, ... (Berrone et al., 2012).

De nauwe banden die aanwezig zijn in familiebedrijven zijn niet uitsluitend tussen familieleden. Die banden worden doorgetrokken naar de niet-familiale en externe werknemers, zoals traditionele verkopers en leveranciers die niet noodzakelijk familieleden zijn. Doordat die banden doorgetrokken worden, kunnen ook die partijen aanschouwd worden als familieleden (Uhlener, 2006). Het gevoel van toebehoren, zichzelf te kunnen zijn en de identiteit van het familiebedrijf worden vaak gedeeld bij niet-familiale werknemers. Dat zorgt ervoor dat die werknemers een gevoel van stabiliteit in het bedrijf ervaren en dat ze zich meer toewijden tot het bedrijf (Miller & Le Breton-Miller, 2005).

Werknemers en familieleden van het familiebedrijf hebben vaak sterke sociale banden met de omgeving van het familiebedrijf. Het familiebedrijf speelt vaak een belangrijke rol in zijn omgeving, waardoor het frequent organisaties of activiteiten sponsort die belangrijk geacht worden door zijn die omgeving. Dat kan voor altruïstische redenen, plezier of voor het verkrijgen van erkenning voor de genereuze acties zijn (Berrone et al., 2012).

Emotionele verbondenheid

De vierde dimensie houdt rekening met de affectieve elementen van socio-emotionele rijkdom en met de rol van emoties in de familiale bedrijfscontext. In organisaties waar familiale relaties

domineren is een uitgebreidere geschiedenis en kennis aanwezig over ervaringen en evenementen die zich voorgedaan hebben. Die rijke geschiedenis en kennis beïnvloeden de manier waarop huidige activiteiten, evenementen en relaties georganiseerd en gevormd worden (Berrone et al., 2012).

In de familiale bedrijfscontext is er vaak geen duidelijke grens tussen familie en het bedrijf zelf, waardoor in het bedrijf veel emoties aanwezig zijn die een invloed uitoefenen op het beslissingsproces (Baron, 2008). Deze dimensie geeft een inzicht waarom en onder welke omstandigheden, familieleden altruïstisch gedrag vertonen aan elkaar of meer geneigd zijn om elkaar te vertrouwen. Emoties kunnen een negatief effect hebben waardoor nauwe banden een dysfunctionele vorm aannemen. In familiebedrijven, waar veel emotionele verbondenheid is, wordt getracht zulke dysfunctionele, conflicterende relaties te behouden. Dat kan onvrijwillig zijn en met de hoop dat die relaties uiteindelijk in een harmonieuze staat wederkeren (Berrone et al., 2012).

De overdrachtswens

De vijfde dimensie van socio-emotionele rijkdom verwijst naar de intentie van de bedrijfsleider om het bedrijf over te dragen aan de volgende generatie. Deze duurzaamheid doorheen de generaties dankzij de overdracht vormt een centraal aspect van socio-emotionele rijkdom (Berrone et al., 2012). Het overdragen van het leiderschap aan de volgende generatie wordt vaak beschouwd als het hoofddoel van het familiebedrijf (Zellweger, 2007). De familieleden aanzien het bedrijf als een langetermijninvestering die overgedragen moet worden aan de volgende generaties (Berrone et al., 2010).

Die langetermijnvisie kan ongewenste gevolgen met zich mee brengen, zoals nalatigheid van de leidinggevende of conflicten rond de planning van de overdracht. De literatuur toont echter aan dat de investeringsstrategie doorheen de generaties in stand gehouden wordt door het behoud van leiding door de familie, het voortzetten van de familiewaarden en de intentie om het bedrijf over te dragen aan de volgende generatie (Berrone et al., 2012).

2.3. Planning van de overdracht van leiderschap: voormalig onderzoek

In de literatuur is reeds uitvoerig onderzoek gedaan naar de determinanten die een invloed uitoefenen op de overdracht van het leiderschap. Zoals aangehaald in de probleemstelling, vormen familiebedrijven een aanzienlijk deel van de huidige economie en hebben ze een steeds toenemend belang in de economie. Bovendien is de continuïteit van familiebedrijven een cruciale factor voor onze huidige economie. De planning van de overdracht is een belangrijk element om die continuïteit te vrijwaren. In onderstaande paragrafen zal de relevante literatuur die betrekking heeft op de planning van de overdracht besproken worden.

Aanwezigheid van een potentiële opvolger

De planning van de overdracht in een familiebedrijf wordt erkend als één van de belangrijkste fasen in de levenscyclus van het bedrijf (Zahrani et al., 2014). Sharma et al. (2003b) tonen aan dat de inzet van de familie voor het familiebedrijf en de wil van de potentiële opvolger om het bedrijf over

te nemen cruciale factoren zijn bij de planning van de overdracht. De aanwezigheid van een welwillende potentiële opvolger wordt vaak aanzien als het startpunt van de planning van de overdracht in een familiebedrijf (Sharma et al., 2003b). Daar komt bij dat de opvolger over de juiste vaardigheden en kennis moet beschikken. Om die reden is de voorbereiding van de opvolger een cruciaal element voor de planning van de overdracht (Van der Merwe et al., 2009). Tijdens de voorbereiding van de opvolger moet de focus niet enkel gelegd worden op de kwalificaties die hij moet bezitten, maar ook levenservaring van de opvolger kan zeer belangrijk zijn voor het faciliteren van de overdracht (Prior, 2012). Verder moet geanalyseerd worden of de kennis en vaardigheden die de opvolger bezit overeenkomen met de noden van het familiebedrijf om succesvol te zijn (Van der Merwe et al., 2009). De aanwezigheid van een competente, welwillende en betrouwbare opvolger is een doorslaggevend element dat hoge prioriteit moet krijgen bij de planning van de overdracht. Echter moet de illusie vermeden worden dat een potentiële opvolger het enige element is dat nodig is voor een succesvolle overdracht van leiderschap (Sharma et al., 2003b). Desondanks kan het proces van overdracht niet doorgaan als er geen potentiële opvolger aanwezig is of als alle potentiële opvolgers weigeren om de leiderschapspositie op zich te nemen. Hetzelfde geldt wanneer het beslissend orgaan alle potentiële opvolgers afwijst omwille van incompetentie of andere redenen (De Massis, Chua, & Chrisman, 2008).

Onvermogen van de bedrijfsleider om het bedrijf los te laten

Een andere veelbesproken determinant van de planning van de overdracht van leiderschap in de literatuur is het onvermogen van de bedrijfsleider om het bedrijf los te laten. Bedrijfsleiders in familiebedrijven willen frequent het bedrijf niet verlaten omdat ze gedurende hun leven veel tijd en moeite in het bedrijf gestoken hebben (Filser et al., 2013). In de literatuur wordt psychologisch eigenaarschap daar vaak aan gelinkt. De bedrijfsleider voelt zich volledig of deels eigenaar van het familiebedrijf en beschouwt het als zijn eigen bezit (Heino et al., 2019). Daarbij kent hij de behaalde successen gedurende zijn leiderschapsperiode toe aan zichzelf (Filser et al., 2013). Heino et al. (2019) geven aan dat een sterke band van de leider met het familiebedrijf een groot obstakel vormt voor de overdrachtsplanning. Hij wil de controle en macht in het bedrijf niet verliezen omdat het een deel van hem uitmaakt. Het overdragen van zijn autoriteitspositie eist een zware tol omdat hij grote emotionele en persoonlijke waarde hecht aan het familiebedrijf. Daarbij heeft hij gedurende zijn leiderschapsperiode een bepaald niveau van respect en bewondering behaald en vreest hij dat elders niet meer te kunnen behalen (Heino et al., 2019). Indien hij beslist om het familiebedrijf over te dragen, kunnen gevoelens van angst om status te verliezen opspelen (Filser et al., 2013). Het gevolg van psychologisch eigenaarschap is dat de bedrijfsleider zich heel territoriaal kan gedragen; hij biedt weerstand tegen veranderingen in de organisatie, is egoïstisch, vertoont afkeer om te delen, wil niet loslaten en ontwikkelt een obsessie met controle (Heino et al., 2019). Dat gedrag van de leider kan zorgen voor een machtsstrijd, wat zeer nadelig is voor het familiebedrijf en een negatieve invloed kan uitoefenen op de relatie met de potentiële opvolger (Prior, 2012). Daarbij heeft de bedrijfsleider een hoge legitimiteit ten opzichte van het familiebedrijf en de familie, waardoor hij zijn leiderschapspositie voor een lange termijn kan behouden (Sharma et al., 2001). Hij heeft dus veel macht om situaties te beïnvloeden of te veranderen waardoor de planning van de overdracht beïnvloed kan worden (Sharma et al., 2001; Bee & Naubaum, 2014).

Groei van het familiebedrijf

Ook groei van het familiebedrijf werd bestudeerd als determinant van de planning van de overdracht. In het onderzoek van Eddleston et al. (2013) wordt geconcludeerd dat er een positieve relatie is tussen de groei van bedrijven in de eerste generatie en planning van de overdracht. Bij bedrijven in de tweede generatie werd een gelijkaardige conclusie vastgesteld, enkel ligt het niveau van groei lager ten opzichte van bedrijven in de eerste generatie. Dit geeft het belang weer van de generatie die het familiebedrijf heeft opgericht. Daarbij wordt ook de verantwoordelijkheid van de oprichter om zich bezig te houden met de planning van de overdracht benadrukt. Eddleston et al. (2013) geven weer dat er minder nood is aan planning van de overdracht bij bedrijven in de tweede generatie. Die bedrijven kunnen minder voordelen halen uit planning van de overdracht dan bedrijven in de eerste generatie. Voor bedrijven in de derde generatie of de daaropvolgende generaties werd vastgesteld dat planning van de overdracht geen invloed meer heeft op de groei van het bedrijf. Bij bedrijven in de eerste generatie is de planning van de overdracht dus van groter belang dan bij de volgende generaties. De mogelijkheid voor groei in een bedrijf die gepaard gaat met de planning van de overdracht is sterk afhankelijk van de huidige generatie waarin het bedrijf zich bevindt (Eddleston et al., 2013).

Invloed van gender

In de literatuur werd eveneens de invloed van genderdiscriminatie op de planning van de overdracht onderzocht. Het onderzoek van Ip & Jacobs (2006) geeft aan dat genderdiscriminatie plaatsvindt in verschillende bedrijven. Daarbij blijkt uit de resultaten dat vrouwen een tweevoudige discriminatie ervaren bij de planning van de overdracht. Die discriminatie bestaat uit: het ontbreken van constructieve feedback over hun prestaties en een lager zelfvertrouwen door het ontbreken van die informatie (Ip & Jacobs, 2006). De genderdiscriminatie vindt zijn oorsprong in de traditionele genderstereotypelingen die een grote rol spelen bij de negatieve visie over vrouwelijke leiders. De traditionele stereotypen omschrijven mannen als competent, onafhankelijk, rationeel, emotioneel en stabiel, terwijl over het algemeen aangenomen wordt dat vrouwen die kwaliteiten niet bezitten (Dawley, Hoffman, & Smith, 2004). Harveston et al (1997) onderzochten de genderverschillen en hun invloed op de planning van de overdracht. Zij concluderen dat de leeftijd van de bedrijfsleider een belangrijker element is bij de planning van de overdracht in bedrijven met een mannelijke bedrijfsleider dan een vrouwelijke. Daarnaast wordt aangetoond dat een hogere toegankelijkheid tot kapitaal de planning van de overdracht voordeliger beïnvloedt bij een mannelijke bedrijfsleider dan een vrouwelijke. Bij financiering door familie is het echter een vrouwelijke leider die voordeliger beïnvloed wordt. Ook wordt aangetoond dat het formeel organiseren van de planning een essentiëler element is voor vrouwelijke bedrijfsleiders (Harveston et al., 1997). Onderzoek van Williams et al. (2013) toont echter aan dat het hebben van een vrouwelijke bedrijfsleider geen negatieve invloed heeft op de planning van de overdracht.

Aanwezigheid van een Raad van Advies

Daarnaast werd de invloed van de aanwezigheid van een Raad van Advies (RvA) onderzocht. Vaak zijn familiebedrijven klein of nog in staat van ontwikkeling waardoor bij slechts enkelen een Raad

van Bestuur (RvB) aanwezig is (Blumentritt, 2006; Morkel & Posner, 2002). Het is geen wettelijke verplichting om een RvA op te richten. Dit orgaan wordt voornamelijk gebruikt om advies te verlenen aan het topmanagement van het bedrijf. Vaak zijn de leden van een RvA personen die dicht bij de bedrijfsleider staan. Hij vertrouwt op de leden voor objectieve meningen en inzichten over het bedrijf bij het maken van zijn beslissingen (Blumentritt, 2006). Morkel & Posner (2002) tonen aan dat een RvA de bedrijfsleider en het managementteam veel voordelen kan bieden, namelijk: ervaring, expertise, contacten en geloofwaardigheid. Daarbij is dat mogelijk zonder de wettelijke en administratieve verantwoordelijkheden die gepaard gaan met het toetreden tot een RvB. Daardoor zouden welwillende competente personen sneller geneigd zijn om tot een RvA toe te treden (Morkel & Posner, 2002). Sharma et al. (2000) vond louter de aanwezigheid van een RvA niet voldoende. Vandaar onderzochten zij de relatie tussen de aanwezigheid van een actieve RvA en de planning van de overdracht. In het onderzoek wordt een positieve relatie aangetoond tussen het initiëren van de overdrachtsplanning en een actieve RvA. Die relatie is echter slechts aanwezig bij de opvolger en de andere familieleden in het familiebedrijf, maar niet bij de bedrijfsleider. De oorzaak is dat de bedrijfsleider de nood om de planning van de overdracht te starten waarneemt. Vervolgens zal hij dat communiceren naar de RvA, maar de opvolger en de andere familieleden worden nog niet ingelicht. Uiteindelijk wordt door de RvA aan de opvolger en andere familieleden aangekondigd dat het proces van overdrachtsplanning gestart wordt. Om die reden wordt de RvA aanzien als de initiator van de planning van het overdrachtsproces. De bedrijfsleider daarentegen aanziet zichzelf als de initiator en aanschouwt de RvA louter als een orgaan dat hem bijstaat bij de implementatie van het proces (Sharma et al., 2000). Daarbij toont het onderzoek van Steijvers et al. (2015) aan dat familiebedrijven waarbij de RvA intensief bezig is met de opvolgingsproblematiek, meer tijd investeren in de planning van de overdracht.

Omvang van het familiebedrijf

Verder wordt de relatie tussen de mate van planning van de overdracht en de omvang van familiebedrijven onderzocht. Zoals hierboven vermeld hebben slechts enkele familiebedrijven een RvB omdat de meerderheid niet voldoende groot is (Blumentritt, 2006). Uit het onderzoek van Motwani et al. (2006) blijkt dat planning van de overdracht een belangrijkere rol inneemt bij grotere KMO's en grote familiebedrijven waarin relatief veel familieleden tewerkgesteld worden. Deze vaststelling kan worden verklaard doordat in grotere bedrijven het belang van het aantal niet-familieleden en familieleden een grotere impact kan hebben op de overdracht van leiderschap. De resultaten van de studie tonen aan dat de planning van de overdracht in familiebedrijven cruciaal is, ongeacht de omvang van het bedrijf (Motwani et al., 2006). Williams et al. (2013) toont aan dat de omvang van het bedrijf geen invloed uitoefende op de planning van de overdracht. De omvang van het bedrijf modereert echter wel de relatie tussen de leeftijd van het bedrijf en de transgenerationale overdracht. Daarmee wordt aangeduid dat een groter familiebedrijf een versterkend effect heeft op de positieve relatie tussen de leeftijd van het bedrijf en de transgenerationale intenties (Williams et al., 2013).

Leeftijd

De leeftijd van de huidige bedrijfsleider speelt ook een belangrijke rol bij de planning van de overdracht. Over het algemeen wordt aangenomen dat een leider met een oude leeftijd meer initiatief neemt om de planning van de overdracht op te starten. Leaders die dicht bij de pensioenleeftijd komen, hebben een verhoogde kans om een beperking te krijgen waardoor ze hun leiderschapspositie niet meer optimaal kunnen uitvoeren. Daarenboven moet de verhoogde kans op sterfte ook meegerekend worden (Marshall et al., 2006). Zulke omstandigheden zetten druk op de huidige bedrijfsleider om zichzelf voor te bereiden op de overdracht van het familiebedrijf (Zacher, Schmitt, & Gielnik, 2012).

Na jaren in het familiebedrijf aan de leiding te zijn geweest, kunnen bedrijfsleiders het besef krijgen dat zij te oud worden om het bedrijf verder te leiden. Ze kunnen beslissen om binnenkort op pensioen te gaan en daarbij mogelijk het bedrijf te verlaten. In dat geval moet de planning van de overdracht ook zo snel mogelijk beginnen (Marshall et al., 2006). Het onderzoek van Zacher et al. (2012) toont aan dat bedrijfsleiders meer interesse zouden moeten tonen in de planning van de overdracht van het leiderschap aan de volgende generatie naarmate ze ouder worden (Zacher et al., 2012). Echter toont het onderzoek van Laveren et al. (2019) aan dat de planning van de overdracht van leiderschap bij 18,4% van de Vlaamse familiebedrijven met een bedrijfsleider van 60 jaar of ouder nog niet gestart is (Laveren et al., 2019). Een oorzaak voor dat cijfer kan de angst van de bedrijfsleider om eventuele sterfte te trotseren zijn (Marshall et al., 2006). Een andere oorzaak kan de toewijding van de bedrijfsleider aan het bedrijf zijn, waardoor hij de planning van de overdracht vermijdt. De leider zou de planning van de overdracht echter moeten aanzien als een middel om zijn toewijding aan het bedrijf te tonen. Hij geeft dan aan dat hij actief nadenkt over de toekomst van het bedrijf en haar continuïteit (Harveston et al., 1997).

Generativiteit

Zoals reeds vermeld zou de planning van de overdracht uitgebreider moeten zijn naarmate de bedrijfsleider ouder wordt (Harveston et al., 1997). Het concept generativiteit kan een moderatie-effect zijn voor het effect van de leeftijd op de planning van de overdracht. Generativiteit is de wens van oudere personen om iets over te brengen zodat het blijft overleven na hun overlijden. Het kan een betere inzicht geven in de positieve relatie tussen leeftijd en planning van de overdracht (Zacher et al., 2012).

Het onderzoek van Zacher et al. (2012) toont aan dat oudere bedrijfsleiders hogere prioriteit geven aan generatieve zaken in vergelijking met jongere bedrijfsleiders. Dat komt omdat de generatieve belangen pas komen in de middel- tot late volwassenheid. In de transitie van jongvolwassenheid naar de middelvolwassenheid nemen de generatieve belangen een steeds belangrijkere rol in. Als bedrijfsleiders beseffen dat ze ouder worden, zouden ze emotioneel zinvolle en generatieve levensdoelen beginnen te prioriteren. Ze zullen zich meer toeleggen op zinvolle en langdurige sociale activiteiten (Zacher et al., 2012). Daarbij zouden ze ook meer generatieve uitingen tonen zoals: het opleiden van jongvolwassenen, het overdragen van leiderschapsposities en het veiligstellen van de toekomst van de volgende generaties. Ze hechten echter minder belang aan het nastreven van de

eigen carrière en goede prestaties, wat ook een gevolg is van een hogere leeftijd (Zacher et al., 2011). Daarentegen geven jonge bedrijfsleiders prioriteit aan instrumentele doelen om hun carrière te bevorderen, zoals de verbreding van hun kennis (Zacher et al., 2012). Oudere bedrijfsleiders tonen hogere niveaus van generativiteit dan jongere. Dat staat ook in lijn met de veronderstelling dat oudere bedrijfsleiders een hogere generativiteit zouden moeten hebben, terwijl dat van jongere bedrijfsleiders niet verwacht wordt (Zacher et al., 2011). Het positieve verband tussen de leeftijd van de bedrijfsleider en de planning van de overdracht wordt gemodereerd door de generativiteit van de bedrijfsleider. Daarbij gaven oudere bedrijfsleiders vaker aan dat ze een succesvol overdrachtsplan hebben gemaakt. Het concept generativiteit geeft een dieper inzicht in het overdrachtsproces van familiebedrijven, wat een cruciale succesfactor vormt bij familiebedrijven (Zacher et al., 2012).

Familiale governance

Familiale *governance* vormt een belangrijk element bij de planning van de overdracht. Handelingen die te maken hebben met familiale *governance*, zijn vrijwillige handelingen die de relaties tussen de familie en het bedrijf vergemakkelijken (Umans et al., 2018). Het succes van een familiebedrijf is sterk afhankelijk van de beherende familie. Het onderhouden van de onderlinge relaties van familieleden is zeer belangrijk, daarom zouden de nodige praktijken inzake familiale *governance* uitgevoerd moeten worden. Suess (2014) heeft een link gelegd tussen het opzetten van familiale *governance*-mechanismen en problemen die kunnen optreden bij de planning van de overdracht van leiderschap (Suess, 2014). Die link geeft aan dat het concept familiale *governance* een belangrijke rol inneemt bij het faciliteren van de planning van de overdracht (Umans et al., 2018). Suess-reyes (2017) toont aan dat handelingen inzake familiale *governance* de identificatie van familieleden met het bedrijf vergroot, met als gevolg dat hun toewijding aan het familiebedrijf positief beïnvloed wordt (Suess-Reyes, 2017). Umans et al. (2018) vermelden dat familiale *governance* een groeiend domein is in de context van familiebedrijven. Er is reeds een akkoord tussen onderzoekers dat het concept een faciliterende rol aanneemt bij de planning van de overdracht, maar verder onderzoek is vereist (Umans et al., 2018).

Het onderzoek van Suess (2014) toont aan dat familiale *governance* bestaat uit vrijwillige mechanismen die opgezet worden door de familie. Het primaire doel van die mechanismen is om zowel de relaties tussen de familie en het bedrijf als de relaties tussen de familieleden te sturen en versterken. In de literatuur worden hoofdzakelijk drie mechanismen besproken die de band tussen de familie en het bedrijf proberen te versterken, namelijk: familiemeetings, het familieforum en het familiecharter (Suess, 2014). Echter zijn het familieforum en het familiecharter in de literatuur nog niet uitgebreid beschreven.

Het eerste mechanisme van familiale *governance* is het houden van familiemeetings (Umans et al., 2018). Dat zijn samenkomsten tussen familieleden waarbij onderwerpen die gerelateerd zijn aan het bedrijf besproken worden (Tower et al., 2007). De face-to-face communicatie gedurende de meetings zorgt ervoor dat spanningen en conflicten tussen familieleden besproken en aangepakt worden (Umans et al., 2018). Onderzoek van Cabrera-Suárez et al. (2014) benadrukt dat zulke meetings

essentieel zijn om de toewijding van familieleden aan het voortbestaan van het bedrijf en zijn lange termijnontwikkeling te verzekeren. Tower et al. (2007) hebben onderzocht of de planning van de overdracht beïnvloed wordt door het houden van familiemeetings. In het onderzoek wordt aangetoond dat de planning van de overdracht significant verschilt tussen bedrijven die familiemeetings houden en bedrijven die dat niet doen. Daarbij benadrukken Tower et al. (2007) dat het belangrijker is wie aanwezig is tijdens de meetings dan welke onderwerpen er worden aangehaald (Tower et al., 2007).

Het tweede mechanisme van familiale *governance* is het oprichten van een familieforum. Het forum bestaat uit een selecte groep familieleden die op een regelmatige basis samenkomen om zaken gerelateerd aan de betrokken familie in het bedrijf te bespreken. De familieleden die deel uitmaken van dat forum komen uit verschillende branches of generaties (Berent-Braun, & Uhlaner, 2012). Het basisdoel van een familieforum is het voorzien van een gestructureerd forum dat de familie toelaat om hun noden, verwachtingen en waarden ten opzichte van het bedrijf te uiten om zo een beleid te ontwikkelen dat op lange termijn de interesses van zowel de familie als het bedrijf vrijwaart (Gersick et al., 1997). Onderzoek van Mathias & Franco (2020) toont aan dat een familieforum een positieve invloed heeft op de mate van planning van de overdracht van leiderschap. Daarbij heeft het een positieve invloed op de continuïteit van het familiebedrijf, maar er is nog meer onderzoek nodig (Mathias, & Franco, 2020).

Het derde mechanisme van familiale *governance* is het opstellen van het familiecharter. Het charter is een normatieve overeenkomst waarin fundamentele principes en richtlijnen opgenomen worden, waarrond de familie haar relatie met het bedrijf organiseert (Berent-Braun, & Uhlaner, 2012). Het charter richt zich tot de fundamentele vragen over *governance* en benadrukt waar de familie voor staat, welke verwachtingen er zijn en wat de fundamentele waarden inhouden (Naubauer, & Lank, 1998). Meestal wordt de constitutie opgesteld door een samenwerking van een grote groep familieleden met als doel het verkleinen van potentiële conflicten tussen familieleden in het bedrijf (Suess, 2014). Over het familiecharter is echter nog niet veel onderzoek verricht. Op dit moment is er nog geen realistisch theoretisch kader aanwezig, waardoor verder onderzoek vereist is (Arteaga, & Menéndez-Requejo, 2017).

In deze masterproef wordt getracht een bijdrage te leveren aan de literatuur door enkele determinanten beter in kaart te brengen. Het effect van emoties is in de literatuur veel onderzocht, toch wordt in deze masterproef dieper ingegaan op de mate dat moeite met loslaten een invloed uitoefent op de mate van planning. Daarnaast is socio-emotionele rijkdom in de literatuur ook onderzocht, echter is het zeer belangrijk om de invloed op de mate van planning van de overdracht van leiderschap te bekijken. Deze relaties worden nagegaan om daarna meer informatie toe te voegen aan de bestaande literatuur. Om de literatuur aan te vullen zal bekeken worden hoe de relatie van socio-emotionele rijkdom op de mate van planning van de overdracht van leiderschap beïnvloed wordt indien het bedrijf aan familiale *governance* doet. Meer specifiek wordt meer onderzoek verricht naar de invloed die het familiecharter en familieforum uitoefenen. Tot slot zal ook bekeken worden hoe de moeite met loslaten bij de bedrijfsleider een invloed uitoefent op de relatie tussen socio-emotionele rijkdom en de planning van de overdracht van het leiderschap.

2.4. Hypothese-ontwikkeling

In de hypothese-ontwikkeling zullen de tegenstrijdigheden en vragen zoals aangehaald in de probleemstelling omgezet worden in hypothesen die nadien getest zullen worden. In onderstaande paragrafen worden de hypothesen uitgelegd.

In de literatuur wordt het onvermogen van de bedrijfsleider om het bedrijf los te laten frequent vermeld. Bedrijfsleiders willen het bedrijf niet verlaten omdat ze gedurende hun leven veel tijd en moeite in het bedrijf gestoken hebben (Filser et al., 2013). Heino et al. (2019) benadrukken dat de bedrijfsleider zich volledig of deels eigenaar van het familiebedrijf voelt en dit als zijn eigen bezit beschouwd. Filser et al. (2013) voegt daaraan toe dat de bedrijfsleider de successen gedurende zijn leiderschapsperiode aan hemzelf toekent. Onderzoek van Umans et al. (2019) heeft in Vlaanderen een tendens vastgesteld. Een bedrijfsleider die het bedrijf zeer moeilijk kan loslaten is in 26,7% van de gevallen nog niet bezig met het plannen van de overdracht. Dit percentage daalt echter tot 18,3% als de bedrijfsleider aangeeft dat hij helemaal geen moeite heeft met het loslaten van het bedrijf (Umans et al., 2019). Heino et al. (2019) sluiten zich hierbij aan en concluderen dat een leider die een sterke band heeft met het familiebedrijf een groot obstakel vormt voor de overdrachtsplanning. Het overdragen van de autoriteitspositie eist een zware tol van de bedrijfsleider omdat hij een grote emotionele en persoonlijke waarde hecht aan het familiebedrijf. Daarnaast heeft hij gedurende zijn leiderschapsperiode een bepaald niveau van respect en bewondering behaald in het familiebedrijf (Heino et al., 2019). Die hoge legitimiteit ten opzichte van het familiebedrijf en de familie kan de bedrijfsleider gebruiken om zijn leiderschapspositie voor een lange termijn te behouden (Sharma et al., 2011). Omwille van die redenen komen we tot volgende hypothese:

Hypothese 1: Er is een negatief verband tussen de moeite van een bedrijfsleider om het bedrijf los te laten en de planning van de overdracht van leiderschap

Volgens de literatuur is het genereren van winst en rijkdom niet de enige drijfkracht voor het gedrag van een familiebedrijf. De niet-financiële noden, inclusief sociale en emotionele noden worden ook nagestreefd (Gomez_Mejia et al., 2011). Vanuit het standpunt van de patriarch van de familie worden problemen beoordeeld in termen van hoe acties een invloed uitoefenen op de socio-emotionele rijkdom in het familiebedrijf. Indien die rijkdom bedreigd wordt, zal de familie bereid zijn om beslissingen te maken die niet gedreven zijn door een logisch economisch standpunt. De vijf FIBER-dimensies zijn zeer belangrijke elementen die een familiebedrijf onderscheiden van andere organisatievormen. Het behoud van familiale controle en invloed zorgt ervoor dat familieleden controle kunnen uitoefenen over de strategische beslissingen in het bedrijf. De unieke identiteit zorgt ervoor dat familieleden zich kunnen identificeren met het bedrijf. De sociale relaties zorgen ervoor dat er goede banden zijn, zowel intern als tussen familieleden en werknemers. Deze dimensie heeft ook een externe kant, namelijk wederzijds vertrouwen opbouwen met leveranciers, klanten, ... De emotionele verbondenheid tussen familieleden is ook een zeer belangrijk element voor het vlot functioneren van het familiebedrijf. De overdrachtswens naar de volgende generatie familieleden is een belangrijk aspect voor de continuïteit van het familiebedrijf. De transgenerationele duurzaamheid is een centraal aspect van de socio-emotionele rijkdom. De familieleden aanzien het familiebedrijf als een langetermijninvestering die overgedragen moet worden aan hun nakomelingen (Berrone et al., 2010). Berrone et al. (2012) tonen aan dat socio-emotionele rijkdom een belangrijk element is

in kader van de overdracht van leiderschap. Het bedrijf in de familie houden voor de volgende generatie wordt vaak aanzien als het primaire doel van een familiebedrijf (Berrone et al., 2012). Om die reden komen we tot volgende hypothese:

Hypothese 2: Er is een positief verband tussen socio-emotionele rijkdom en de planning van de overdracht van leiderschap

Socio-emotionele rijkdom is de verzameling van de niet-financiële aspecten in het familiebedrijf die de affectieve noden van de familie vervult. Daaronder valt de identiteit en emotionele verbondenheid van de familie en de voortzetting van de regerende familie (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012; Hauk, Suess-Reyes, Beck, Prügl, & Frank, 2016). Het belang van het behouden van socio-emotionele rijkdom in de familie wordt benadrukt wanneer het bedrijf geleid wordt door de patriarch van de familie (Berrone et al., 2012). De eerste dimensie van socio-emotionele rijkdom betreft de controle die familieleden uitoefenen op de strategische beslissingen die in het familiebedrijf genomen worden. Wanneer de bedrijfsleider moeite heeft om het bedrijf los te laten, kan hij zijn positie in het bedrijf voor een lange termijn behouden door zijn autoriteit en legitimiteit (Sharma et al., 2001). We kunnen aannemen dat een bedrijfsleider die moeite heeft met loslaten een negatieve invloed gaat uitoefenen op de relatie tussen socio-emotionele rijkdom en de planning van de overdracht van leiderschap. Om die reden komen we tot volgende hypothese:

Hypothese 3: Het positieve verband tussen socio-emotionele rijkdom en planning wordt gereduceerd indien de CEO meer moeite heeft met loslaten

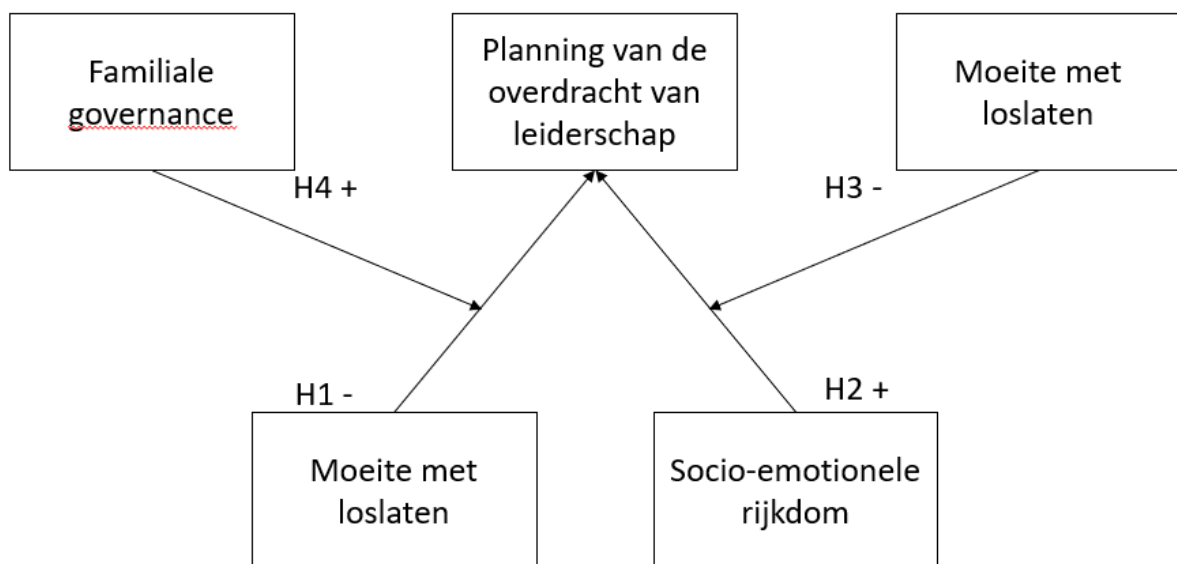
De moeilijkheden om het bedrijf los te laten die door de bedrijfsleider ervaren worden is een veelbesproken determinant die een negatief effect heeft op de planning van de overdracht van het leiderschap (Filser et al., 2013). Heino et al. (2019) stellen dat een sterke band tussen de bedrijfsleider en het familiebedrijf een groot obstakel vormt voor de overdrachtsplanning. De bedrijfsleider hecht veel emotionele en persoonlijke waarde aan het familiebedrijf waardoor de overdracht van de leiderschapspositie een zware tol kan eisen (Heino et al., 2019). Echter tonen Umans et al. (2018) aan dat de familiale *governance*-mechanismen de relaties tussen de bedrijfsleider en het bedrijf kunnen vergemakkelijken. De moeilijkheden die de bedrijfsleider ervaart bij de planning van de overdracht van het leiderschap kunnen gefaciliteerd worden door het opzetten van familiale governance mechanismen (Suess, 2014; Umans et al., 2018).

Door het houden van familiemeetings kunnen onderwerpen besproken worden tussen de familieleden die gerelateerd zijn aan het bedrijf, onder andere de overdracht van het leiderschap (Tower et al., 2007). Gedurende die meetings kan via face-to-face communicatie gesproken worden over de moeilijkheden die de bedrijfsleider ervaart met de planning van de overdracht van het leiderschap. De gevoelens van angst en statusverlies die de bedrijfsleider ervaart bij de planning van de overdracht van het leiderschap worden besproken en kunnen mogelijk verzacht worden (Umans et al., 2018; Filser et al., 2013). Tower et al. (2007) benadrukken het belang van de aanwezigheid van de bedrijfsleider gedurende deze meetings, omdat hij moeilijkheden ervaart met de overdracht van het leiderschap. Daarnaast kan het familieforum ook een positief effect hebben bij het verminderen van de moeilijkheden die de bedrijfsleider ervaart. Een selecte groep familieleden komt op regelmatige basis samen om onderwerpen te bespreken die gerelateerd zijn aan de familie en het bedrijf (Berent-braun, & Uhlener, 2012). Het familieforum laat de bedrijfsleider toe om zijn twijfels,

noden, verwachtingen en waarden te uiten zodat een beleid ontwikkeld kan worden. Dat beleid zorgt er dan voor dat de bedrijfsleider gerustgesteld wordt omdat de langetermijninteresses van de familie en het bedrijf gerespecteerd worden (Gersick et al., 1997). De moeilijkheden met de overdracht van het leiderschap waarmee de bedrijfsleider kampt en de potentieel nadelige gevolgen daarvan kunnen tijdens die gesprekken aangepakt worden (Heino et al., 2019; Prior, 2012).

De bedrijfsleider heeft veel macht om situaties te beïnvloeden of aan te passen waardoor de planning van de overdracht beïnvloed kan worden (Sharma et al., 2001; Bee & Neubaum, 2014). Als de bedrijfsleider moeite heeft met het loslaten van het bedrijf, kan de planning van de overdracht negatief beïnvloed worden. Echter wordt aangenomen dat de familiale governance mechanismen dit negatieve effect kunnen verminderen. Die aanname leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 4: Het negatieve verband tussen de moeilijkheden van de CEO om het bedrijf los te laten en planning wordt gereduceerd indien aan familiale governance wordt gedaan



Figuur 1: Conceptueel model

3. Data

3.1. Dataset

In deze masterproef werd kwantitatief onderzoek toegepast om bovenstaande hypothesen te kunnen testen. De dataset die gehanteerd werd in dit onderzoek komt voort uit een enquête afgenomen in 2015, die reeds gebruikt werd voor voorgaand onderzoek. De enquête werd afgenomen bij familiebedrijven in Vlaanderen. De selectie van ondernemingen werd gebaseerd op het databestand uit de VKBO. Ondernemingen waarin één of meerdere personen, die ouder zijn dan 50 jaar en actief zijn in het bestuur van deze ondernemingen, werden geselecteerd uit het databestand. Vervolgens werden ondernemingen geselecteerd die ouder zijn dan 20 jaar en worden aanschouwd als een BVBA of NV. Uiteindelijk werd een steekproef van 4100 adressen bekomen, dankzij hulp van het Agentschap Ondernemen. Na twee bevraging rondes werden 590 ingevulde enquêtes ontvangen, wat overeenkomt met een algemeen antwoordpercentage van 14,39%. Na het schrappen van de enquêtes die niet voldeden aan de voorwaarden voor het onderzoeksrapport, werden 544 enquêtes behouden. De enquête verzamelde informatie over verschillende thema's die betrekking hebben tot de overdracht van leiderschap en eigendom. Deze thema's zijn: kenmerken van de bedrijfsleider (of CEO), bedrijfskenmerken en aandeelhoudersstructuur, *governance* van het bedrijf, opvolging van leiding, overdracht van eigendom, *familiale governance*, socio-emotionele waarde. Voor het uitvoeren van de analyses werd enkel gebruik gemaakt van de thema's die kenmerkend zijn voor de overdracht van leiderschap, aangezien dat het thema van het onderzoek is. De data die gebruikt wordt in dit onderzoek werd gereduceerd tot 317 enquêtes, zodat er geen *missing values* aanwezig zijn en een representatief antwoord geboden kan worden.

Na het filteren van alle nodige data werden de hypothesen getest door middel van SPSS.

3.2. Variabelen

Afhankelijke variabele

Dit onderzoek tracht te achterhalen welke determinanten een invloed uitoefenen op de mate van planning van de overdracht van leiderschap. Daardoor wordt de mate van planning van de overdracht van leiderschap beschouwd als de afhankelijke variabele waarop de onafhankelijke variabelen getest zullen worden. In dit onderzoek wordt slechts één afhankelijke variabele opgenomen.

De mate van planning van overdracht van leiderschap geeft aan of een respondent al dan niet aan planning doet. In de enquête werd de mate van planning bevestigd aan de hand van twaalf stellingen, waarbij elke stelling via een vijf-punt-Likertschaal werd beantwoord. Indien een respondent het cijfer één aanduidde, gaf dit aan dat hij nog niet bezig is met de planning van de overdracht van leiderschap. Indien het cijfer vijf aangeduid werd, gaf de respondent aan dat de planning van de overdracht van leiderschap reeds volledig voltooid was. Om de hypothesen te kunnen testen en regressieanalyses te kunnen uitvoeren, werd een variabele opgesteld (Planning). De variabele neemt het gemiddelde van de antwoorden gegeven op de twaalf stellingen. De variabele Planning is een continue variabele, des te hoger de waarde van de variabele 'Planning' des te verder het bedrijf staat in het proces van de planning van overdracht van leiderschap.

Tabel 1. Stellingen: mate van planning van de overdracht van leiderschap

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

Onafhankelijke variabelen

De onafhankelijke variabelen die opgenomen worden in dit onderzoek hebben telkens een verband met de afhankelijke variabele 'mate van planning van de overdracht van leiderschap'. Dat verband kan negatief of positief zijn. In dit onderzoek wordt de invloed van twee verschillende onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabele onderzocht.

De eerste onafhankelijke variabele die besproken wordt, is het belang van socio-emotionele rijkdom (SEW). Socio-emotionele rijkdom werd in de enquête bevraagd aan de hand van twaalf stellingen, waarbij de respondent kon antwoorden via een vijf-punt Likertschaal. Indien een respondent het cijfer één aanduidde, was hij helemaal niet akkoord met de stelling. Indien het cijfer vijf aangeduid werd, dan gaf de respondent aan helemaal akkoord te zijn met de stelling. Socio-emotionele rijkdom wordt in de literatuur opgedeeld in vijf dimensies, genaamd de FIBER-dimensies. Die vijf dimensies, namelijk: het behoud van familiale controle en invloed (F), de unieke identiteit (I), de sociale relaties

(B), de emotionele verbondenheid (E) en de overdrachtswens (R) worden bevraagd in de enquête. De stellingen zoals weergegeven in Tabel 2. worden gecategoriseerd volgens de bijhorende dimensie.

Om socio-emotionele rijkdom weer te geven, werd een nieuwe variabele (SEW) opgesteld. Van de twaalf stellingen, weergegeven in Tabel 2, werd het gemiddelde genomen om een globaal beeld te krijgen van het belang dat de bedrijfsleiders hechten aan socio-emotionele rijkdom in het bedrijf. Socio-emotionele rijkdom is een continue variabele waarbij een bedrijf dat een hoge gemiddelde score heeft bij de variabele SEW, meer belang zal hechten aan de socio-emotionele rijkdom van het bedrijf.

Tabel 2. Stellingen: socio-emotionele rijkdom

Stellingen en FIBER-dimensie	
<i>Family control and influence (F)</i>	
Stelling 1	De familieleden, die betrokken zijn bij het familiebedrijf, bepalen in belangrijke mate de strategische richting die het bedrijf zal uitgaan.
Stelling 2	In dit bedrijf is het essentieel om familiale controle en onafhankelijkheid van het familiebedrijf te bewaren.
<i>Identification with the firm (I)</i>	
Stelling 3	De familieleden, die bij het familiebedrijf betrokken zijn, hebben een sterke verbondenheid met het bedrijf.
Stelling 4	Familieleden vertellen met trots dat ze deel uitmaken van het familiebedrijf.
<i>Binding social ties (B)</i>	
Stelling 5	Niet-familieleden, actief in het familiebedrijf, worden behandeld als deel van de familie.
Stelling 6	Wederzijds vertrouwen is de basis van het zaken doen met leveranciers, klanten... in het familiebedrijf.
Stelling 7	Het familiebedrijf is actief in het promoten van sociale activiteiten op samenlevingsniveau.
<i>Emotional attachment (E)</i>	
Stelling 8	Het is essentieel dat het de familieleden, die betrokken zijn bij het familiebedrijf, goed gaat.
Stelling 9	De emotionele banden tussen familieleden in het bedrijf zijn zeer sterk.
<i>Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession (R)</i>	
Stelling 10	Familiale eigenaars zien hun investering in het familiebedrijf als een lange termijn investering.
Stelling 11	Succesvolle overdracht naar de volgende generatie is een belangrijk doel voor het familiebedrijf.
Stelling 12	Het behouden van het familie-erfgoed en tradities is een belangrijke doelstelling voor het familiebedrijf.

De tweede onafhankelijke variabele die opgenomen wordt in het onderzoek is de moeite met loslaten bij de bedrijfsleider. De moeite met loslaten bij de bedrijfsleider werd in de enquête bevraagd aan de hand van twee stellingen, waarbij een respondent kon antwoorden aan de hand van een vijfpunt-Likertschaal. Indien een respondent het cijfer één aangeduid had, ging de respondent helemaal niet akkoord met de stelling. Daarentegen was een respondent helemaal akkoord met de stelling als het cijfer vijf aangeduid werd. Om dat weer te geven werd een variabele (Loslaten) opgesteld op basis van de twee stellingen weergegeven in Tabel 3. De variabele 'Loslaten' is een continue variabele waarbij een hogere gemiddelde waarde betekent dat een bedrijfsleider meer moeite heeft met loslaten. Een lage gemiddelde waarde geeft aan dat de bedrijfsleider weinig moeite heeft met het loslaten van het bedrijf.

Tabel 3. Stellingen: Moeite met loslaten bij de bedrijfsleider

Stellingen	
Stelling 1	Ik heb moeite om het leiderschap als bedrijfsleider over dit bedrijf los te laten.
Stelling 2	Ik heb het gevoel dat mijn aanwezigheid in het bedrijf noodzakelijk is voor het succes van het bedrijf.

Modererende variabelen

Moderatievariabelen zijn variabelen die een positieve of negatieve invloed uitoefenen op het positieve of negatieve effect dat een onafhankelijke variabele uitoefent op een afhankelijke variabele. In dit onderzoek zal gebruik gemaakt worden van twee modererende variabelen, namelijk: de moeite met loslaten bij de bedrijfsleider en familiale *governance*.

De eerste modererende variabele is de moeite met loslaten bij de bedrijfsleider (Loslaten_SEW). Deze variabele werd opgesteld door het product te nemen van de continue variabelen Loslaten en SEW, die hierboven reeds besproken zijn.

De tweede modererende variabele is familiale *governance*. In de enquête werd familiale *governance* bevraagd door middel van twee stellingen, waarbij een respondent kon antwoorden met ja, nee of in oprichting. Voor het bepalen van familiale *governance* werd een dummy variabele opgesteld (Dummy_FamGov). Deze variabele krijgt de waarde 1 indien het bedrijf minstens één familiale *governance*-mechanisme heeft, zijnde een familiecharter of familieforum. Indien de dummy variabele waarde van 0 aanneemt, dan wordt in het bedrijf niet aan familiale *governance* gedaan. Vervolgens werd de modererende variabele (FamGov_Loslaten) opgesteld door het product te nemen van Dummy_Famgov en de continue variabele 'Loslaten'.

Tabel 4. Stellingen: Familiale governance

Stellingen	
Stelling 1	Heeft uw bedrijf een familieforum ingesteld?
Stelling 2	Heeft uw bedrijf een familiecharter ingesteld?

Controlevariabelen

De controlevariabelen die opgenomen worden, kunnen beschouwd worden als onafhankelijke variabelen waarnaar geen expliciet onderzoek verricht zal worden. Echter kunnen controlevariabelen een effect uitoefenen op de afhankelijke variabele, waardoor deze mee in rekening genomen worden. Indien de controlevariabelen niet opgenomen zouden worden in dit onderzoek, kan een vertekend beeld van de werkelijkheid weergegeven worden. De controlevariabelen die opgenomen worden in dit onderzoek zijn: de leeftijd van de bedrijfsleider, het aantal jaar dat de bedrijfsleider actief is in de onderneming, het aantal jaar dat de bedrijfsleider zijn functie uitoefent en de generatie van het management (eerste tot en met vijfde generatie).

De leeftijd van de bedrijfsleider werd expliciet in de enquête bevestigd. Deze variabele wordt opgenomen in het onderzoek omwille van de assumptie dat oudere bedrijfsleiders meer bezig zouden moeten zijn met de planning van de overdracht van het leiderschap. Een oudere bedrijfsleider heeft een hogere kans om te overlijden, waardoor de mate van planning van leiderschap een cruciale rol inneemt (Marshall et al., 2006). Daarnaast wordt het aantal jaar dat de bedrijfsleider actief is in de onderneming opgenomen als controlevariabele. Deze variabele wordt opgenomen in het model omwille van de assumptie dat een bedrijfsleider die reeds een lange periode actief is in het bedrijf, een sterke band opgebouwd heeft met de onderneming. Vervolgens wordt het aantal jaar dat de bedrijfsleider zijn functie uitoefent opgenomen. Dat wordt verklaard door de assumptie dat een bedrijfsleider die zijn functie voor een lange tijd meer uitoefent, meer moeite zou hebben met het loslaten van het bedrijf en minder aan planning zou doen. Ook wordt de generatie van het management opgenomen als controlevariabele. Hiervoor werden drie dummy variabelen opgesteld, namelijk Management_Gen1, Management_Gen2 en Management_Gen3. Indien Management_Gen1 een waarde van één aanneemt dan zijn er managementleden van de eerste generatie aanwezig. Bij een waarde van nul betekent het dat er geen managementleden uit de eerste generatie in het managementteam zitten. Dezelfde aanname geldt voor Management_Gen2, echter zijn er dan managementleden van de tweede generatie aanwezig. Management_Gen3 is een dummy variabele opgesteld voor de derde, vierde en vijfde generatie managementleden waarbij het gemiddelde van de antwoorden genomen wordt. Indien het gemiddelde van de antwoorden nul bedraagt, dan zal de dummy variabele ook waarde nul aannemen. Indien het gemiddelde van de antwoorden groter dan nul is, dan neemt de dummy variabele een waarde van één aan. Waarde nul betekent dat er geen managementleden aanwezig zijn uit de derde en daaropvolgende generaties, waarde één betekent dat er wel managementleden aanwezig zijn uit die generaties. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen de eerste, tweede en de daaropvolgende generaties. De redenering achter deze opdeling komt voort uit de verwachting dat het belang van socio-emotionele rijkdom afneemt naarmate het bedrijf in handen is van latere generaties. Dat wordt verwacht doordat de band met de oprichter en het bedrijf afneemt naarmate dat het bedrijf in generatie vordert. Daardoor worden de derde en latere generaties samen opgenomen in Management_Gen3.

4. Empirisch onderzoek

4.1. Beschrijvende analyse

In onderstaande tabel staan de beschrijvende statistieken van de variabelen die opgenomen zijn in de onderzoeksmodellen. Eerst worden de karakteristieken van de bedrijfsleider besproken die gebruikt worden als controlevariabelen in het onderzoek. De tabel geeft weer dat de gemiddelde bedrijfsleider uit de dataset een gemiddelde leeftijd van 59,92 jaar heeft. Daarnaast heeft een bedrijfsleider tot op heden een loopbaan die gemiddeld 27,44 jaar bedraagt, ongeacht het bedrijf waarin hij zich bevindt. Ook wordt aangeduid dat de positie binnen de onderneming van de bedrijfsleider gemiddeld 29,05 jaar wordt behouden.

De generatie van het management is opgedeeld in drie verschillende controlevariabelen, zoals reeds beschreven. Gemiddeld 47% van de bedrijven heeft een management dat bestaat uit managementleden die van de eerste generatie zijn. Voor de tweede generatie bedraagt dit 44,16% en voor de derde generatie 23,66%. Het totaal overschrijdt meer dan 100%, dat valt te verklaren doordat het management kan bestaan uit verschillende generaties.

De mate waarin de onderneming bezig is met de planning van de overdracht van leiderschap werd bevraagd in de enquête en werd bepaald aan de hand van een vijf-punt Likertschaal, gaande van nog niet bezig met planning (1) tot planning volledig voltooid (5). Het gemiddelde van de mate van planning van de overdracht bedroeg 2.4129. Dit wil zeggen dat de gemiddelde onderneming bezig is met de planning van de overdracht van leiderschap. Echter bevindt de planning zich slechts in een beginnend stadium, waardoor de mate van planning van de overdracht van leiderschap relatief laag is.

Daarnaast werd het belang van socio-emotionele rijkdom bevraagd in de enquête aan de hand van een vijf-punt Likertschaal die gaat van zeer laag belang van socio-emotionele rijkdom (1) tot een zeer hoog belang van socio-emotionele rijkdom (5). Uit de beschrijvende analyse kan worden afgeleid dat het belang van socio-emotionele rijkdom gemiddeld een score heeft van 3.8452. Dat geeft aan dat de gemiddelde onderneming een hoog belang hecht aan het behoud van socio-emotionele waarde in het bedrijf, aangezien deze waarde dicht aanleunt bij een waarde van 4.

Vervolgens werd in de beschrijvende analyse bekeken wat de gemiddelde score bedroeg bij de variabele moeite met loslaten bij de bedrijfsleider. Dat werd in de enquête bepaald door middel van een vijf-punt Likertschaal, gaande van weinig moeite hebben met het bedrijf los te laten (1) tot zeer veel moeite hebben om het bedrijf los te laten (5). De gemiddelde score bij moeite om het bedrijf los te laten bedraagt 3.0962, wat betekent dat de gemiddelde bedrijfsleider gemiddeld tot veel moeite heeft om het bedrijf los te laten.

Tot slot werd in de enquête gevraagd of het bedrijf een familiecharter en/of een familieforum had opgericht. Zo kon berekend worden of er aan familiale *governance* gedaan worden. Indien één van de twee familiale *governance*-mechanismen aanwezig of in oprichting was, werd aangenomen dat er aan familiale *governance* gedaan werd. De beschrijvende analyse geeft bij familiale *governance*

(Dummy_FamGov) een score van 0.1672. Dat geeft aan dat ongeveer 17% van de bedrijven aan familiale governance doet.

Voordat overgegaan werd tot de regressieanalyses moest nagegaan worden of er multicollineariteit aanwezig is tussen de variabelen die opgenomen werden in de onderzoeksmodellen. Hiervoor werd een correlatietabel opgesteld waarin de significante correlaties tussen de onderlinge variabelen aangetoond werden. Om multicollineariteit te bevestigen, werd gekeken naar de correlaties die een waarde aannamen van meer dan 0,8. In de correlatietabel werden enkel correlaties die meer dan 0,8 bedragen geregistreerd bij de modererende variabelen. Daardoor kan aangenomen worden dat er geen multicollineariteit aanwezig is bij de variabelen. Om dat verder te bevestigen werd bij elk regressiemodel een multicollineariteitstest uitgevoerd waarbij de VIF-waarden berekend werden. Een VIF-waarde die lager dan 10 is, geeft aan dat er geen multicollineariteit aanwezig is in het model. Bij geen enkel regressiemodel dat uitgevoerd is in dit onderzoek werd de VIF-waarde van 10 overschreden, waardoor bevestigd werd dat er geen multicollineariteit aanwezig was.

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaardafwijking
1. Leeftijd	317	32	83	59,92	6,397
2. Bedrijfsleider_Functie	317	1	60	27,44	10,410
3. Onderneming_Functie	317	1	60	29,05	10,913
4. Planning	317	1,00	5,00	2,4129	1,38965
5. SEW	317	1,00	5,00	3,8452	0,80971
6. Loslaten	317	1,00	5,00	3,0962	1,08107
7. Dummy_FamGov	317	0,00	1,00	0,1672	0,37374
8. Loslaten_SEW	317	1,00	25,00	11,9476	5,03783
9. FamGov_Loslaten	317	0,00	5,00	0,5063	1,19066
10. Management_Gen1	317	0,00	1,00	0,4700	0,49989
11. Management_Gen2	317	0,00	1,00	0,4416	0,49737
12. Management_Gen3	317	0,00	1,00	0,2366	0,42566

Tabel 5. Beschrijvende statistieken

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. Leeftijd	1											
2. Bedrijfsleider_Functie	,536**	1										
3. Onderneming_Functie	,446**	,658**	1									
4. Planning	,280**	,159**	,186**	1								
5. SEW	,060	,139*	,169**	,403**	1							
6. Loslaten	,013	,009	-,040	-,233**	0,048	1						
7. Dummy_FamGov	,083	,096	,161**	,197**	,204**	-,028	1					
8. Loslaten_SEW	,033	,085	,058	-,022	,516**	,859**	,070	1				
9. FamGov_Loslaten	,103	,134*	,184**	,156**	,190**	,079	,951**	,160**	1			
10. Management_Gen1	,088	-,007	-,228**	-,097	-,127*	,057	-,168**	-,004	-,157**	1		
11. Management_Gen2	,066	,120*	,139*	,109	,132*	,088	,095	,131*	,105	-,367**	1	
12. Management_Gen3	-,028	,027	,259**	,276**	,163**	-,160**	,208**	-,069	,203**	-,524**	-,196**	1

Tabel 6. Correlatietabel

*, ** significant op respectievelijk 0.05 en 0.01

4.2. Regressieanalyse

In model 1 wordt het effect van de onafhankelijke variabele 'moeite met loslaten bij de bedrijfsleider' op de afhankelijke variabele 'mate van planning van de overdracht van leiderschap' getest. Dit model test hypothese 1, alle controlevariabelen worden hierbij opgenomen in de regressieanalyse. Model 1 heeft een R^2 die 0,225 bedraagt, wat wil zeggen dat 22,5% van het model verklaard wordt. Daarbij heeft het model ook een significantieniveau van 0,000. Het regressiemodel geeft een negatieve bètawarde aan voor de onafhankelijke variabele 'moeite met loslaten bij de bedrijfsleider'. Dat toont aan dat er een negatief verband aanwezig is tussen moeite met loslaten bij de bedrijfsleider en de mate van planning van de overdracht van leiderschap, zoals reeds verwacht in de hypothese. Indien een bedrijfsleider moeite heeft met het loslaten van het familiebedrijf, dan zal de planning negatief beïnvloed worden. De variabele 'Loslaten' heeft een significantieniveau van 0,000 wat aantoont dat er een zeer significant verband aanwezig is. Dit model bevestigt hypothese 1: er is een negatief verband tussen de moeite van een bedrijfsleider om het bedrijf los te laten en de planning van de overdracht van leiderschap.

Model 2 test hypothese 2, namelijk het effect van de onafhankelijke variabele 'socio-emotionele rijkdom' op de afhankelijke variabele 'mate van planning van de overdracht van leiderschap'. Alle controlevariabelen worden opgenomen in de regressieanalyse om hun invloed in rekening te nemen. Het model heeft een R^2 die 0,293 bedraagt, wat betekent dat 29,3% van het model verklaard wordt. Daarbij heeft het model een significantieniveau van 0,000. In het regressiemodel neemt de variabele SEW een positieve bètawarde aan van 0,587. Het hechten van belang aan socio-emotionele rijkdom in het familiebedrijf oefent dus een positieve invloed uit op de mate van planning van de overdracht van het leiderschap. Dat wordt bevestigd door het significantieniveau van 0,000 dat de variabele SEW aanneemt, wat aangeeft dat het verband zeer significant is. Hypothese 2: er is een positief verband tussen socio-emotionele rijkdom en de planning van de overdracht van leiderschap, wordt in dit model bevestigd.

Model 3, 4 en 5 testen hypothese 3, namelijk de invloed van de modererende variabele 'moeite met loslaten bij de bedrijfsleider' op het positieve effect van de onafhankelijke variabele 'socio-emotionele rijkdom' op de afhankelijke variabele 'mate van planning van de overdracht van leiderschap'. De modellen hebben een R^2 van respectievelijk 0,307, 0,337 en 0,348, waarbij alle modellen een significantieniveau van 0,000 aangeven. De drie modellen geven allemaal een negatieve bètawarde aan van respectievelijk -0,425, -0.370 en -0.326. Model 3 geeft aan dat de hypothese aanvaard wordt op het significantieniveau van 10%. Echter geven model 4 en 5 aan dat Loslaten_SEW niet significant is, waardoor de hypothese niet aanvaard kan worden. De resultaten bij het testen van hypothese 3 zijn niet consistent. Hypothese 3 kan daardoor niet bevestigd worden, hoewel er indicaties zijn die in de richting van de hypothese gaan. Verder onderzoek dat gebruik maakt van een ruimere dataset is nodig om die hypothese te staven. Dit onderzoek kan hypothese 3: het positieve verband tussen socio-emotionele rijkdom en planning wordt gereduceerd indien de CEO meer moeite heeft met loslaten, niet bevestigen.

Tot slot wordt in model 6 een regressieanalyse uitgevoerd om hypothese 4 te testen. Het effect van de modererende variabele 'familiale *governance*' op de negatieve relatie van 'moeite met loslaten bij de bedrijfsleider' op 'de mate van planning van overdracht van leiderschap' wordt getest. Het model heeft een R^2 van 0,239 waardoor 23,9% van het model wordt verklaard. Het model in zijn geheel heeft een significantieniveau van 0,000. In dit model neemt de modererende variabele 'familiale *governance*' een negatieve bètawarde van -0.215 aan. Dat geeft aan dat het negatieve effect van 'moeite met loslaten bij de bedrijfsleider' op 'de mate van planning van overdracht van leiderschap' verminderd zou worden indien aan familiale *governance* gedaan wordt. Echter heeft de modererende variabele 'FamGov_Loslaten' slechts een significantieniveau van 0,214. Daardoor kan niet bevestigd worden of familiale *governance* het negatieve effect van moeite met loslaten bij de bedrijfsleider op de mate van planning van de overdracht van leiderschap vermindert. Dit regressiemodel kan hypothese 4: het negatieve verband tussen de moeilijkheden van de CEO om het bedrijf los te laten en planning wordt gereduceerd indien aan familiale *governance* wordt gedaan, niet bevestigen.

Om hypothese 4 verder te onderzoeken werden twee aanvullende regressieanalyses uitgevoerd. Familiale *governance* werd verder opgesplitst in het familiecharter en het familieforum, voor elk van deze nieuwe variabelen werd een modererende variabele opgesteld. Model 7 toont aan dat de modererende variabele FamForum_Loslaten een positieve bètawarde heeft. Dat wil zeggen dat het familieforum het negatieve verband tussen de moeilijkheden van de bedrijfsleider om het bedrijf los te laten en planning versterkt. Dit verband is echter niet significant, waardoor het niet bevestigd kan worden. Model 8 toont aan dat de modererende variabele FamCharter_Loslaten een negatieve bèta heeft. Daardoor zou het negatieve verband verminderd worden, zoals reeds onderzocht in model 4. Er is echter geen significant verband, waardoor niet kan worden bevestigd of het hebben van een familiecharter het negatieve verband verminderd.

Opmerkelijk is dat bij elk regressiemodel de controlevariabele 'leeftijd' een significante waarde van 0,000 aangeeft. Dit geeft aan dat wanneer de bedrijfsleider een hogere leeftijd bereikt, de mate van planning steeds hoger gaat liggen. Daarbij kan uit alle modellen afgeleid dat zowel de tweede en daaropvolgende generaties van management meer aan planning doen dan de eerste generatie. De derde en daaropvolgende generaties van management zijn steeds significant op het 1%-niveau, de tweede generatie daarentegen is significant op het 5%-niveau. Uit de modellen kan ook afgeleid worden dat de derde en daaropvolgende generaties van management meer aan planning doen dan de tweede generatie. Dit wordt ook steeds aangeduid op een significantieniveau van 1%.

Hypothese 1 + 2 + 4						
Afhankelijke variabele: Planning						
Model 1		Model 2		Model 6		
β	Sd	β	Sd	β	Sd	
Onafhankelijke variabelen						
SEW		0,342***	0,085			
Loslaten	-0,207***	0,065		-0,183***	0,069	
Dummy_FamGov				0,306*	0,636	
Modererende variabelen						
Loslaten_SEW						
FamGov_Loslaten				-0,215	0,202	
Controlevariabelen						
Leeftijd	0,302***	0,013	0,307***	0,013	0,297***	0,013
Bedrijfsleider_Functie	0,017	0,010	-0,019	0,009	0,024	0,010
Onderneming_Functie	-0,072	0,009	-0,082	0,009	-0,077	0,009
Management_Gen1						
Management_Gen2	0,175***	0,146	0,110**	0,141	0,163***	0,146
Management_Gen3	0,304***	0,180	0,273***	0,173	0,287***	0,183
R ²	0,225		0,293		0,239	
Significantieniveau model	0,000		0,000		0,000	

Tabel 7. Regressieanalyses

N = 317

*, **, *** significant op respectievelijk 0.10, 0.05 en 0.01

	Hypothese 3					
	Afhankelijke variabele: Planning					
	Model 3		Model 4		Model 5	
	β	Sd	β	Sd	β	Sd
Onafhankelijke variabelen						
SEW	0,596***	0,219	0,553***	0,215	0,514***	0,215
Loslaten	0,098	0,275	0,085	0,269	0,042	0,267
Dummy_FamGov						
Modererende variabelen						
Loslaten_SEW	-0,425*	0,069	-0,370	0,067	-0,326	0,067
FamGov_Loslaten						
Controlevariabelen						
Leeftijd	0,280***	0,013	0,290***	0,012	0,301***	0,012
Bedrijfsleider_Functie	-0,049	0,009	-0,017	0,009	-0,012	0,009
Onderneming_Functie	0,006	0,009	-0,048	0,009	-0,083	0,008
Management_Gen1	-0,033	0,151	0,045	0,155		
Management_Gen2	0,051	0,145			0,118**	0,136
Management_Gen3			0,219***	0,185	0,231***	0,169
R ²	0,307		0,337		0,348	
Significantieniveau	0,000		0,000		0,000	

Tabel 8. Regressieanalyses

N = 317

*, **, *** significant op respectievelijk 0.10, 0.05 en 0.01

Hypothese 4					
Afhankelijke variabele: Planning					
		Model 7		Model 8	
		β	Sd	β	Sd
Onafhankelijke variabelen					
SEW					
Loslaten		-0,207***	0,068	-0,195***	0,069
FamForum		0,035	0,754		
FamCharter				0,189	0,662
Modererende variabelen					
FamForum_Loslaten		0,017	0,242		0,067
FamCharter_Loslaten				-0,82	0,209
Controlevariabelen					
Leeftijd		0,299***	0,013	0,292***	0,013
Bedrijfsleider_Functie		0,013	0,010	0,028	0,010
Onderneming_Functie		-0,069	0,009	-0,084	0,009
Management_Gen1					
Management_Gen2		0,171***	0,146	0,157***	0,146
Management_Gen3		0,292***	0,185	0,294***	0,181
R ²		0,228		0,235	
Significantieniveau		0,000		0,000	

Tabel 9. Regressieanalyses

N = 317

*, **, *** significant op respectievelijk 0.10, 0.05 en 0.01

Robuustheidstesten

In deze rubriek werden de hypothesen nogmaals onderzocht om de reeds uitgevoerde analyses te ondersteunen. De robuustheidstesten werden uitgevoerd op basis van dummy variabelen die gecreëerd zijn voor alle onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele. Daardoor konden verwarrende of tegenstrijdige resultaten verduidelijkt worden.

Hypothese 1, namelijk dat er een negatief verband is tussen de moeite van een bedrijfsleider om het bedrijf los te laten en de planning van de overdracht van leiderschap, werd bevestigd door model 1. De robuustheidstest gaf ook een significant negatief verband aan op het 5%-significantieniveau. De resultaten van model 1 worden door deze robuustheidstest ondersteund.

Hypothese 2, die stelt dat er een positief verband is tussen socio-emotionele rijkdom en de planning van de overdracht van leiderschap, werd bevestigd door model 2. De robuustheidstest gaf ook een significant positief verband aan op het 1%-significantieniveau. De resultaten van model 2 worden door deze robuustheidstest ondersteund.

Hypothese 3, die stelt dat het positieve verband tussen socio-emotionele rijkdom en planning wordt gereduceerd indien de CEO meer moeite heeft met loslaten, werd onderzocht door model 3, 4 en 5. De hypothese werd bevestigd door model 3 op het 10%-significantieniveau, echter bevestigden model 4 en 5 dit verband niet. De resultaten uit die modellen gaven aan dat er een indicatie was voor het verband, waardoor een aanvullende robuustheidstest uitgevoerd werd. De robuustheidstest toont een significant negatief verband aan op het 5% significantieniveau. De indicatie voor het verband uit de vorige analyses werd bevestigd door de robuustheidstest.

Hypothese 4, namelijk het negatieve verband tussen de moeilijkheden van de CEO om het bedrijf los te laten en planning wordt gereduceerd indien aan familiale governance wordt gedaan, werd niet bevestigd door model 6. De robuustheidstest gaf ook aan dat het positieve verband niet bevestigd kon worden.

5. Conclusies

De focus van deze masterproef lag op de determinanten die een invloed uitoefenen op de planning van de overdracht van het leiderschap. Het doel van deze masterproef was het nagaan hoe de planning van de overdracht beïnvloed wordt door emoties. Met andere woorden, welk effect hebben deze emoties op de planning van de overdracht en hoe kunnen die emoties onder controle gehouden worden.

In de literatuur zijn verschillende determinanten onderzocht die een invloed uitoefenen op de planning van de overdracht van het leiderschap. Tevens zijn emoties een veelbesproken onderwerp, waaronder de moeite met loslaten bij de bedrijfsleider. Een terugkerende conclusie is dat een bedrijfsleider die moeite heeft met het loslaten van zijn bedrijf een negatieve invloed heeft op de mate van planning van de overdracht van het leiderschap. In deze masterproef werd voornamelijk gefocust op die emoties die bij de bedrijfsleider en in het bedrijf aanwezig zijn. Op die manier werd getracht te kijken welke invloed die emoties hebben op het planningsproces in het familiebedrijf. Daarnaast werd onderzocht of die emoties een modererend effect hebben op andere determinanten die een invloed uitoefenen op het planningsproces. Tevens werd ook bekeken of die emoties gereguleerd kunnen worden door andere determinanten, waardoor de emoties een minder grote impact hebben.

Ter ondersteuning werd gebruikt gemaakt van het theoretisch kader van socio-emotionele rijkdom. Aangezien die theorie gericht is op de emoties, sociale relaties, overdracht, etc die typerend zijn aan een familiebedrijf, kan een beter inzicht verkregen worden in de emoties. Het rechtstreekse effect van socio-emotionele rijkdom werd getest op de mate van planning. Daarnaast werd het rechtstreekse effect onderzocht dat de moeite met loslaten heeft op de mate van planning, alsook het modererende effect dat moeite met loslaten heeft op het verband tussen socio-emotionele rijkdom en planning. Tot slot werd onderzocht of het verband tussen moeite met loslaten en planning beïnvloed werd door de aanwezigheid van familiale *governance*-mechanismen in het familiebedrijf.

In dit onderzoek werden vier hypothesen getest door gebruik te maken van het statistisch computerprogramma SPSS. De dataset die gehanteerd werd voor dit onderzoek bevat enkel Vlaamse familiebedrijven. Na het uitvoeren van acht regressiemodellen en vier robuustheidstesten, zijn volgende resultaten gekomen

De eerste hypothese die onderzocht werd in dit onderzoek is dat moeite met loslaten bij de bedrijfsleider een negatief effect uitoefent op de mate van planning van de overdracht van leiderschap. Het regressiemodel toonde aan dat er een significant verband aanwezig was. Mogelijke verklaringen daarvoor zijn dat bedrijfsleiders een angst ontwikkelen om status te verliezen indien ze hun positie zouden overdragen aan een opvolger. Daarnaast is het mogelijk dat een bedrijfsleider het leven binnen het familiebedrijf zo gewoon is dat hij niet meer weet hoe het is om buiten het familiebedrijf te leven. Het kan echter zijn dat de bedrijfsleider de successen van het familiebedrijf aan zichzelf toe-eigent, waardoor hij vreest dat die successen toegekend worden aan de opvolger indien hij geen bedrijfsleider meer is. In een familiebedrijf heeft de bedrijfsleider vaak een heel hoge autoriteit, waardoor hij veel beslissingen kan nemen, ook bij de overdrachtsplanning. Daardoor is de

eindconclusie dat een bedrijfsleider die moeite heeft met het loslaten van het bedrijf een negatieve invloed uitoefent op de mate van planning van de overdracht.

De tweede hypothese, dat er een positief verband is tussen socio-emotionele rijkdom en de mate van planning van overdracht van leiderschap, gaf een significant positief verband aan. Familiebedrijven die een hoog belang hechten aan socio-emotionele rijkdom zullen meer bezig zijn met de planning van de overdracht van het leiderschap naar de volgende generatie. Dat valt te verklaren door de vijfde dimensie van socio-emotionele rijkdom, namelijk de overdrachtswens. Vaak wordt in de literatuur de overdrachtswens als het primaire hoofddoel beschouwd voor een familiebedrijf. Daardoor zal een familiebedrijf dat veel belang hecht aan socio-emotionele rijkdom meer bezig zijn met de planning van de overdracht. Doen ze dat niet, dan bestaat het risico dat een verlies in socio-emotionele rijkdom geleden wordt. Het eindresultaat is dus dat familiebedrijven die een hoog belang hechten aan socio-emotionele rijkdom ook meer bezig zijn met de planning van de overdracht van het leiderschap naar de volgende generatie.

Wanneer gekeken wordt naar het rechtstreekse effect dat de moeite met loslaten bij de bedrijfsleider heeft op de mate van planning, wordt een significant verband aangetoond. In de derde hypothese wordt de moeite met loslaten bij de bedrijfsleider getest als modererende variabele op het positieve verband tussen socio-emotionele rijkdom en de mate van planning van de overdracht van leiderschap. Uit de resultaten kan niet éénduidig geconcludeerd worden of de moeite met loslaten bij de bedrijfsleider een negatieve druk uitoefent op dat positieve verband. Echter zijn er wel indicaties dat die negatieve druk aanwezig is. De verklaring daarvan vinden we in het feit dat een bedrijfsleider die moeite heeft om het bedrijf los te laten, verschillende invloeden uitoefent op dimensies van socio-emotionele rijkdom. Doordat de bedrijfsleider het bedrijf niet wil verlaten, kan dat de sociale relaties binnen het bedrijf beïnvloeden. Specifieker wordt de relatie tussen de bedrijfsleider en de potentiële opvolger negatief beïnvloed, zoals in de literatuur beschreven staat (Prior, 2012). De emoties die bij de bedrijfsleider opspelen in het kader van de overdracht kunnen de overhand nemen, wat op zijn beurt een negatief effect kan uitoefenen. Tot slot wordt de planning van de overdracht uitgesteld omdat de bedrijfsleider het bedrijf niet wil verlaten, wat het hoofddoel van socio-emotionele rijkdom tegenhoudt. Daardoor zal het positieve effect dat socio-emotionele rijkdom heeft, potentieel verminderd worden.

Het rechtstreekse effect dat moeite met loslaten bij de bedrijfsleider heeft op de mate van planning van de overdracht van leiderschap, werd onderzocht in de eerste hypothese. In de vierde hypothese werd onderzocht of het hebben van familiale *governance*-mechanismen dat significante negatieve effect kon verminderen. De verklaring daarvoor is dat wanneer de emoties waarmee de bedrijfsleider worstelt besproken worden in deze familiale *governance*-mechanismen, de bedrijfsleider minder moeite zal hebben met het loslaten van het bedrijf. De communicatie en het overleg die gebeuren in die mechanismen zouden de bedrijfsleider een gevoel van geruststelling en zekerheid moeten geven, waardoor hij het bedrijf sneller kan loslaten. De resultaten geven echter geen significant verband aan, waardoor niet bevestigd kan worden dat het hebben van familiale *governance*-mechanismen het negatieve effect dat de moeite met loslaten bij de bedrijfsleider heeft op de mate van planning van de overdracht van het leiderschap, vermindert.

Dit onderzoek heeft wel enkele beperkingen waarmee rekening gehouden moet worden. De dataset die toegepast werd voor dit onderzoek was reeds bestaand, waardoor geen nieuwe informatie verzameld werd. De dataset had veel *missing values* waardoor de steekproef uiteindelijk bestond uit 317 Vlaamse familiebedrijven.

Tot slot zijn er binnen dit onderzoek enkele opmerkelijke resultaten naar boven gekomen. Binnen de literatuur is vaak besproken dat moeite met loslaten van de bedrijfsleider een negatief effect heeft op de mate van planning van de overdracht van het leiderschap. Dat verband werd ook bevestigd in dit onderzoek. Echter werd in dit onderzoek de moeite met loslaten ook als modererende variabele gebruikt. De indicatie dat het positieve effect van socio-emotionele rijkdom op mate van planning verminderd wordt indien de bedrijfsleider moeite heeft met loslaten is een opmerkelijk resultaat. Verder onderzoek met een grotere steekproef kan meer inzicht geven in het onrechtstreekse verband dat moeite met loslaten uitoefent op relaties van andere determinanten met planning van de overdracht van het leiderschap.

Voor verder onderzoek is het interessant om meer onderzoek te doen naar de modererende effecten die moeite met loslaten bij de bedrijfsleider heeft in het kader van de overdracht van het leiderschap. Daarnaast is het ook interessant om meer aandacht te besteden aan de familiale *governance* mechanismen. In de literatuur zijn het familieforum en het familiecharter weinig onderzocht in het kader van de overdracht. Dit onderzoek toonde aan dat er ook geen significant verband aanwezig is wanneer familiale *governance* als modererende variabele wordt gebruikt. Door de beperkte literatuur en de beperkte steekproef kan vervolgonderzoek meer inzicht geven in het belang van deze familiale *governance*-mechanismen. Vandaar is het interessant om naast kwantitatief ook kwalitatief onderzoek uit te voeren. Tijdens kwalitatief onderzoek kan dieper ingegaan worden op de emoties die een bedrijfsleider ervaart, waardoor verklaringen kunnen worden gegeven voor de resultaten. Ook is het interessant om na te gaan wat de drijfkracht is om familiale *governance*-mechanismen op te stellen om een beter inzicht te krijgen.

6. Literatuurlijst

- Arteaga, R., & Menéndez-Requejo, S. (2017). Family Constitution and Business Performance: Moderating Factors. *Family Business Review*, 30(4), 320-338. doi:10.1177/0894486517732438
- Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, 33, 328-340.
- Bee, C., & Neubaum, D. O. (2014). The role of cognitive appraisal and emotions of family members in the family business system. *Journal of Family Business Strategy*. doi:10.1016/j.jfbs.2013.12.001
- Belgium, F. B. N. (2020). Belgische familiebedrijven in cijfers. Retrieved from <https://www.fbnbelgium.be/nl/>
- Berent-Braun, M., & Uhlener, L. (2012). Family governance practices and teambuilding: Paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 38(1), 103-119. doi:10.1007/s11187-010-9269-4
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. doi:10.1177/0894486511435355
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55, 82-113.
- Block, J. (2011). How to pay nonfamily managers in large family firms: A principal-agent model. *Family Business Review*, 24, 9-27.
- Blumentritt, T. (2006). The Relationship Between Boards and Planning in Family Businesses. *Family Business Review*, 19(1), 65-72. doi:10.1111/j.1741-6248.2006.00062.x
- Cabrera-Suárez, K., Déniz-Déniz, d. L. C., & Martín-Santana, J. D. (2014). The setting of non-financial goals in the family firm: The influence of family climate and identification. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 289-299. doi:10.1016/j.jfbs.2014.05.003
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationships with nonfamily managers. *Family Business Review*, 16, 89-107.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1998). The Influence of Family on the Family Business Succession Process: a Multi-Generational Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31-53.
- Dawley, D., Hoffman, J. J., & Smith, A. R. (2004). Leader succession: does gender matter? *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(8), 678-690.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.

- Dyck, B., Starke, F. A., Mischke, G. A., & Mauws, M. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 143-162. doi:10.1016/S0883-9026(00)00056-2
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., Floyd, S. W., Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2013). Planning for Growth: Life Stage Differences in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(5), 1177-1202. doi:10.1111/etap.12002
- Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, 36(3), 256-277. doi:10.1108/01409171311306409
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: life cycles of a family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Giarmarco, J. (2012). The Three Levels of Family Business Succession Planning. *Journal of Financial Service Professionals*, 66(2), 59-69.
- Global Family Survey – Up Close and professional: the family factor (2014): Price Waterhouse Cooper, p. 1-40. www.pwc.com/familybusinesssurvey
- Harveston, P. D., Davis, P. S., & Lyden, J. A. (1997). Succession Planning in Family Business: The Impact of Owner Gender. *Family Business Review*, 10(4), 373-396. doi:10.1111/j.1741-6248.1997.00373.x
- Heino, N., Tuominen, P., Tuominen, T., & Jussila, I. (2018). The socio-psychological challenges of succession in family firms: The implications of collective psychological ownership. *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms*, 715-746. doi:10.1007/978-3-319-77676-7_26
- Ip, B., & Jacobs, G. (2006). Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 326-350. doi:10.1108/14626000610680235
- Laveren, E., Steijvers, T., & Umans, I. (2019). Bedrijfsoverdracht in Vlaanderen 2019. Onderzoeksrapport Agentschap Innoveren en Ondernemen, 61 p..
- Makó, C., Csizmadia, P., & Heidrich, B. (2016). Succession in the Family Business: Need to Transfer the 'Socio-emotional Wealth' (SEW). *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 47(11), 16-28. doi:10.14267/VEZTUD.2016.11.03
- Makó, C., Csizmadia, P., & Heidrich, B. (2018). Heart and Soul: Transferring 'Socio-emotional Wealth' (SEW) in Family Business Succession. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 4(1), 53-67. doi:10.1177/2393957517749708
- Marshall, J. P., Sorenson, R., Brigham, K., Wieling, E., Reifman, A., & Wampler, R. S. (2006). The paradox for the family firm CEO: Owner age relationship to succession-related processes and plans. *Journal of Business Venturing*, 21, 348-368.
- Matias, C., & Franco, M. (2020). The role of the family council and protocol in planning the succession process in family firms. *Journal of Family Business Management*.

- Micelotta, E., & Raynard, M. (2011). Concealing or revealing the family? Corporate brand identity strategies in family firms. *Family Business Review*, 24, 197-216.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press
- Morkel, A., & Posner, B. (2002). Investigating the effectiveness of corporate advisory boards. *Corporate Governance*, 2(3), 4-12.
- Morris, M. H., Williams, R. W., & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3), 68-81.
- Motwani, J., Levenburg, N. M., Schwarz, T. V., & Blankson, C. (2006). Succession Planning in SMEs: An Empirical Analysis. *International Small Business Journal*, 24(5), 471-495. doi:10.1177/0266242606067270
- Naldi, L., Cennamo, C., Corbetta, G., Gomez-Mejia, L. (2013). Preserving Socioemotional Wealth in Family Firms : Asset or Liability ? The Moderating Role of Business Context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 2-30. <https://doi.org/10.1111/etap.12069>
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. London: Macmillan press LTD.
- Prior, S. (2012). The Determinants of Successful Family Business Succession.
- Sharma, P., & Manikuti, S. (2005). Strategic divestments in family firms: Role of family structure and community culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 293-311.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003a). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667-687. doi:[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00015-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00015-6)
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003b). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review*, 16(1), 1-15. doi:10.1111/j.1741-6248.2003.00001.x
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 1-19.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 1-19.
- Sharma, P., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2000). Perceptions About the Extent of Succession Planning in Canadian Family Firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(3), 233.
- Shepherd, D. A., Wiklund, J., & Haynie, J. M. (2009). Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. *Journal of Business Venturing*, 24, 134-148.
- Steijvers, T., Umans, I., Laveren, E., & Deman, R. (2015). Bedrijfsoverdracht in Vlaanderen. 1-43.

- Suess, J. (2014). Family Governance - Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 138-155.
- Suess-Reyes, J. (2017). Understanding the transgenerational orientation of family businesses: the role of family governance and business family identity. *Journal of Business Economics*, 87, 749-777. doi:10.1007/s11573-016-0835-3
- Tower, C. B., Gudmundson, D., Schierstedt, S., & Hartman, E. A. (2007). DO FAMILY MEETINGS REALLY MATTER? THEIR RELATIONSHIP TO PLANNING AND PERFORMANCE OUTCOMES IN SMALL FAMILY BUSINESSES. *Journal of Small Business Strategy*, 18(1), 85.
- Uhlener, L. M. (2006). Business family as a team: Underlying force for sustained competitive advantage. In P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrnios, & S. B. Klein (Eds.), *Handbook of research on family business* (pp. 125-144). Cheltenham, England: Edward Elgar
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2018). Succession planning in family firms: family governance practices, board of directors, and emotions. *Small Business Economics*, 54, 189-207. doi:10.1007/s11187-018-0078-5
- 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.
- Williams, D. W., Zorn, M. L., Crook, T. R., & Combs, J. G. (2013). Passing the Torch: Factors Influencing Transgenerational Intent in Family Firms. *Family Relations*, 32, 415-428. doi:10.1111/fare.12016
- Zacher, H., Henning, T., Rosing, K., & Frese, M. (2011). Establishing the Next Generation at Work: Leader Generativity as a Moderator of the Relationships Between Leader Age, Leader-Member Exchange, and Leadership Success. *Psychology and Aging*, 26(1), 241-252.
- Zacher, H., Schmitt, A., & Gielnik, M. (2012). Stepping into my shoes: generativity as a mediator of the relationship between business owners' age and family succession. *Ageing and Society*, 32(4), 673-696.
- Zahrani, M. A., Nikmaram, S., & latifi, M. (2014). Impact of Family Business Characteristics on Succession Planning: A Case Study in Tehran Industrial Towns. *Iranian Journal of Management Studies*, 7(2), 229.
- Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 4, 347-363
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J., & Chua, J. (2011). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 1, 1-36