



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

### **Masterthesis**

***Welke invloed heeft de uitredingsstijl van de oude familiale CEO op het familiebedrijf en de nieuwe familiale CEO?***

#### **Wouter Nelis**

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

#### **PROMOTOR :**

Dr. Ine UMANS



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

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

***Welke invloed heeft de uitredingsstijl van de oude familiale CEO op het familiebedrijf en de nieuwe familiale CEO?***

### **Wouter Nelis**

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

### **PROMOTOR :**

Dr. Ine UMANS



Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020-2021. 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**

Met een groot gevoel van tevredenheid schrijf ik het woord vooraf van deze masterproef. Dit werkstuk heeft zeker geen vanzelfsprekend proces doorlopen. Doch is dit een mooie afsluiter van mijn studies aan de UHasselt, Handelswetenschappen, met afstudeerrichting accountancy, financiering en fiscaliteit. Het onderzoek is begonnen met het uitzoeken van een interessant economisch probleem in het werkveld. In samenwerking met iedereen in mijn omgeving die mij gesteund en geholpen heeft, is dit het resultaat geworden. Eerst en vooral zou ik graag mijn promotor, Dr. Ine Umans, willen bedanken voor de zeer aangename samenwerking. Daarnaast wil ik ook mijn ouders, broer, zus, vrienden, en familie bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun, de familiebedrijven die hebben meegedaan met het onderzoek, en in het bijzonder mijn nonkel, Raf Nelis, om mij in contact te brengen met enkele familiebedrijven.

Wouter Nelis  
Master Handelswetenschappen  
Universiteit Hasselt  
Juni 2021



## Inhoud

Woord vooraf .....	
Introductie.....	1
1. Wetenschappelijke literatuur .....	3
1.1 Successie in familiebedrijven.....	3
1.2 Uittredingsstijlen CEO.....	3
a. De monarch .....	3
b. De generaal .....	4
c. De gouverneur .....	4
d. De ambassadeur.....	5
e. De uitvinder .....	5
f. De overgangstsaar.....	5
1.3 Leiderschapsstijlen en andere kenmerken van een CEO .....	6
a. Transformationeel.....	6
b. Transactioneel.....	7
c. Non-transactioneel laissez-faire .....	7
1.4 Invloed op het familiebedrijf door CEO-uittrekking.....	8
a. De financiële structuur van het familiebedrijf.....	8
b. Innovatie .....	9
1.5 Conceptmodel voor dit onderzoek .....	10
2. Methode en steekproef .....	13
3. Discussie en conclusies .....	17
3.1 De uittredingsstijlen.....	17
3.2 Uittredingsstijl versus leiderschapsstijl en persoonlijke impact nieuwe CEO .....	18
3.3 Uittredingsstijl versus financiering en innovatie .....	19
3.4 Verbanden tussen alle onderdelen.....	21
4. Aandachtspunten voor verder onderzoek.....	23
5. Beperkingen en opmerkingen .....	25
6. Bibliografie.....	27





## Introductie

Uit een studie van Lambrecht & Molly (2011) blijkt dat in België 77% van de bedrijven, waarin personeel tewerkgesteld is, een familiebedrijf is. Hieruit volgt dat bijna de helft van alle arbeidsplaatsen door deze familiebedrijven worden aangeleverd. In 2011 ging dit om 1,7 miljoen jobs. Deze families genereren met hun bedrijven een derde van het Belgisch BBP, wat overeenkomt met 102 miljard euro (Lambrecht & Molly, 2011). Tot op heden laat ook de overkoepelende organisatie The Family Business Network Belgium (z.d.) op haar website weten dat familiebedrijven nog altijd 33% van het Belgisch BBP en 45% van de totale werkgelegenheid in België vertegenwoordigen. Ook melden ze dat een op de vier familiebedrijven binnen de vijf jaar hun zaak verwachten over te dragen naar een nieuwe eigenaar, al dan niet binnen de eigen familie. Deze cijfers laten duidelijk zien dat onderzoek naar de werking van Belgische familiebedrijven noodzakelijk is.

De generatiewissel bij familiebedrijven is een zeer belangrijk proces in het voortbestaan van het familiebedrijf (Le Breton-Miller et al., 2004; Laveren et al., 2010). Slechts één op de drie familiebedrijven slaagt er in om een generatiewissel te overleven (Le Breton-Miller et al., 2004). De manier waarop de oude CEO uittreedt, zit volledig vervlochten in de periode van de generatiewissel. Om deze periode van overgang beter te begrijpen, is het essentieel om de invloed van de vertrekkende CEO op het familiebedrijf te onderzoeken. De algemene opzet van deze masterproef is om meer inzicht geven in uittredingsstijlen met bijkomende kenmerken.

Gordon & Rosen (1981) geven als definitie voor leiderschap successie de geplande of ongeplande vervanging van de formele leider van een groep of organisatie. In dit onderzoek zal specifiek gefocust worden op welke manier hij zijn laatste jaren als CEO zal doormaken en welke impact wordt veroorzaakt op de nieuwe CEO en het functioneren van de onderneming. Hoe hij zijn laatste jaren functioneert, bepaalt tot welke uittredingsstijl hij zal behoren tijdens de generatiewissel. Het is zowel voor de oude CEO als de nieuwe CEO zeer interessant om kenmerken van verschillende uittredingsstijlen te herkennen en in te grijpen waar nodig indien er negatieve kenmerken voorkomen. Langs de andere kant is het ook voordelig om positieve kenmerken te stimuleren en een goede generatiewissel te bevorderen. Dit onderzoek zal concreet enerzijds familiebedrijven willen ondersteunen rond generatiewissels en anderzijds de wetenschappelijke literatuur een nieuwe insteek verschaffen rond de impact van uittredingsstijlen van CEO's in familiebedrijven. Het belang van een goede uittredingsstijl als in het beschikken over een goede band tussen de opvolger en de vertrekkende CEO, is ook te merken uit onderzoek van (Umans et al., 2019). Zij even aan dat een goede band tussen deze twee partijen de intenties tot generatiewissel verhogen en de mate voor de successieplanning. Ook vermelden zij dat de karakteristieken van een relatie van hoge kwaliteit flexibiliteit, cohesie en communicatie zijn (Umans et al., 2019).

In de literatuur worden zes verschillende uittredingsstijlen van een CEO omschreven (Sonnenfeld & Spence, 1989; Poza & Daugherty, 2014). Dit onderzoek gaat verder door de focus te leggen op hoe de nieuwe CEO en het familiebedrijf de invloed van de uittredingsstijl ervaren. Verder gaat de

onderzoeksvraag vergezeld worden door twee deelvragen die dieper gaan kijken naar de invloed van de uittrekkende CEO. De eerste deelvraag gaat dieper in op de huidige, nieuwe CEO en zijn leiderschapsstijl. Er wordt ook teruggekoppeld naar de onderzoeksvraag om verbanden te zoeken tussen de uittrekkingsstijl en de leiderschapsstijl de nieuwe CEO. De tweede deelvraag spitst zich toe op de onderdelen van het familiebedrijf die invloed ervaren van de generatiewissel. Ook hier wordt teruggekoppeld naar de onderzoeksvraag en worden verbanden gezocht tussen de uittrekkingsstijl en de bewegingen in het familiebedrijf tijdens en na de generatiewissel.

Wetenschappelijk onderzoek dat zowel de vertrekkende CEO, als de nieuwe CEO en enkele belangrijke aspecten van het familiebedrijf zelf tegelijk onderzoekt, komt zeer weinig voor. Om dan een van de meest cruciale periodes van familiebedrijven uit te lichten, namelijk de generatiewissel, maakt dit onderzoek nog zeldzamer. Dit heeft als gevolg dat dit onderzoek tegelijk heel ruim wordt, maar door haar kwalitatief karakter ook heel specifiek tot in detail te werk gaat. Daarnaast bestaat er ook zeer weinig onderzoek rond uittrekkingsstijlen. In de literatuur wordt er daardoor grotendeels informatie verschaft door twee voornaam bronnen die hier zeer uitgebreid op in gaan, (Poza & Daugherty, 2014; Sonnenfeld & Spence, 1989).

Ten slotte gaat dit onderzoek meehelpen aan het ontwikkelen van een overzicht van onderdelen bij de generatiewissels in familiebedrijven door verbanden te zoeken tussen vier onderdelen binnen familiebedrijven. Daarvoor wordt er vertrokken vanuit de uittrekkingsstijlen als deel één. Verder worden er verbanden gezocht met en tussen de impact op de nieuwe CEO en zijn leiderschap als tweede onderdeel. Het derde en vierde onderdeel bevatten twee belangrijke aspecten bij generatiewissels, de innovatie en financiering van het familiebedrijf. Een concepttheorie wordt ontwikkeld door de verschillende uittrekkingsstijlen te linken aan de invloed op het bedrijf en de nieuwe CEO. Om een nieuwe theorie te ontwikkelen, neemt dit kwalitatief onderzoek interviews af bij verschillende KMO's waar al minstens één generatiewissel gebeurd is. Uit de interviews worden één of meerdere uittrekkingsstijlen die in de realiteit het meest voorkomen geïdentificeerd. Van daaruit wordt het praktijkgericht conceptmodel opgemaakt. Ook is het de bedoeling om uit deze concepttheorie van uittrekkingsstijlen kenmerken te halen die typerend zijn voor de duurzaamheid van multigenerationele familiebedrijven.

# **1. Wetenschappelijke literatuur**

## **1.1 Successie in familiebedrijven**

De overdracht van het familiebedrijf naar de volgende generatie is in het algemeen een proces van meerdere jaren, tenminste als het op een duurzame, gecoördineerde wijze plaatsvindt. Bau et al. (2013) hebben in hun onderzoek naar successie van familiebedrijven deze gebeurtenis opgedeeld in vier fases: pre-successie, planning successie, management successie, en post-successie. Dit onderzoek zal vooral focussen op de fase post-successie waarin de gevolgen van de successie merkbaar worden. Ook zal er teruggeblikt worden naar de management successie om te kijken naar het overgangsproces van de oude CEO naar de nieuwe CEO.

Eerst worden de zes verschillende uittredingsstijlen uitgelegd in het volgende hoofdstuk. Daarna volgt het hoofdstuk over leiderschapsstijlen. Daar worden de drie meest globale en voornaamste leiderschapsstijlen uiteengezet. Hoofdstuk 1.4 bevat twee onderdelen van het familiebedrijf die cruciaal zijn in de generatiewissel, financiering en innovatie. Dan wordt de literatuurstudie afgesloten met het conceptmodel dat later bij de resultaten zal worden uitgebreid aan de hand van het empirisch onderzoek. De bedoeling is om via empirisch onderzoek te trachten alle vier de onderdelen met elkaar in verband te brengen en trends in de praktijk te identificeren. Daarbij vertrekt het onderzoek bij de eerste gebeurtenis van de generatiewissel, de uittreding met bijhorende uittredingsstijlen. Vervolgens wordt er chronologisch gekeken naar de gevolgen hiervan, de impact op de nieuwe CEO, zijn leiderschapsstijl, en het bedrijf met financiering en innovatie als zwaartepunt.

## **1.2 Uittredingsstijlen CEO**

Sonnenfeld & Spence (1989) beschrijven vier verschillende uittredingsstijlen voor uittredende CEO's: de monarch, de generaal, de gouverneur, en de ambassadeur. Poza & Daugherty (2014) vullen deze vier profielen aan met twee extra profielen: de uitvinder en de overgangtsaar.

### **a. De monarch**

Een monarch kent geen exit uit zijn eigen bedrijf en bereidt zich hierdoor ook niet voor op zijn pensioen. Macht binnen hun bedrijf afgeven blijkt moeilijk doordat ze zichzelf als enige bekwame leider bezien. Dit heeft als gevolg dat een monarch vaak de neiging heeft om aan het hoofd te blijven tot aan het overlijden of totdat ze afgezet worden (Poza & Daugherty, 2014).

Monarchen proberen zelfs na hun pensioen nog altijd de macht in handen te houden. Ze zorgen er voor dat belangrijke functies binnen het bedrijf tijdig worden vervangen door ander personeel zodat er zeker niemand binnen het bedrijf in staat kan zijn om de taken van de CEO over te nemen. De kans dat er over de generatiewissel wordt gebabbeld of gepland is dus ook zeer klein. De monarch wil en zal CEO blijven (Poza & Daugherty, 2014; Sonnenfeld & Spence, 1989).

## **b. De generaal**

Een generaal daarentegen durft wel zijn bedrijf tijdelijk en vaak zeer plots uit handen te geven, maar plant hierbij telkens een terugkomst. Deze uittredende CEO hoopt dat zijn hulp noodzakelijk zal zijn om het bedrijf te leiden. Doordat bedrijven nooit probleemvrij zijn, is de kans groot dat de generaal een vaste arbeidspost zal krijgen in het bedrijf.

Zowel de monarch als de generaal vormen twee uittredingsstijlen die het meeste moeite hebben om hun heroïsch statuut als CEO in bedwang te houden. Ze hebben het moeilijk om hun macht binnen hun bedrijf af te staan en beamen zichzelf als enige bekwame persoon om het bedrijf te leiden. Volgens Sonnenfeld & Spence (1989) komen deze twee stijlen ook het meeste voor bij familiebedrijven.

In tegenstelling tot de monarch, zal de generaal dus ontslag nemen op een bepaald moment. Een generaal heeft doorgaans minder controle over het bedrijf dan de monarch en kan zijn strategische visie minder goed bereiken. Vaak gebeurt de generatiewissel op een hoogtepunt van het bedrijf. Ze nemen met veel tegenzin ontslag en hebben ook een tijd weerstand geboden. Maar de weerstand is nog niet voorbij want ze zullen een terugkeer proberen te forceren. Rustig wachtend op een fout van de opvolger of een negatieve gebeurtenis zullen ze maar al te graag het bedrijf uit de nood komen helpen (Sonnenfeld & Spence 1989).

Uit Laveren et al. (2010) komt er ook een interessante conclusie over de timing van de generatiewissel. Hun resultaten tonen curvilineair verband tussen het aantal jaren dat de nieuwe CEO vooraf werkt in een niet gelijkaardige sector en het aantal jaren dat hij CEO is. Verder zou de periode dat de toekomstige CEO voor een ander bedrijf zou moeten werken, om zijn performance te maximaliseren, rond de twaalf jaar moeten liggen (Laveren et al., 2010). Daarnaast komen Laveren et al. (2010) ook tot resultaat dat de optimale ambtstermijn van een CEO ongeveer 20 jaar is. Deze periode overschrijden zou een negatieve impact kunnen hebben op de performance van het familiebedrijf. Het zou goed zijn mocht de CEO rond deze termijn zijn successie plannen (Laveren et al., 2010). Verder in de literatuur, bij de bespreking van de verschillende uittredingsstijlen, is te zien dat er twee profielen zijn die zeer moeilijk uit eigen beweging hun CEO-plaats willen afstaan (Sonnenfeld & Spence 1989; Poza & Daugherty, 2014). De monarch en generaal zijn de uittredingsstijlen die potentieel het moeilijkst de optimale termijn van 20 jaar CEO-schap zullen benaderen. De andere vier uittredingsstijlen, gouverneur, ambassadeur, uitvinder en overgangstsaar, zullen beter in staat zijn om deze optimale termijn van 20 jaar te benaderen. Zeker de ambassadeur zal hiertoe in staat zijn, aangezien zij zich het meest comfortabel voelen als gepensioneerde (Sonnenfeld & Spence 1989).

## **c. De gouverneur**

Als derde uittredingsstijl is er de gouverneur. Een gouverneur heeft als kenmerken dat zij het minst lang CEO zijn van het familiebedrijf, de grootste familiebedrijven runnen en de meeste externe

bestuurders aanwerven (Sonnenfeld & Spence 1989). Hun uittredingsmoment wordt ruim op voorhand publiek gemaakt en gepland. Alles plannen moet er dan voor zorgen dat de generatiewissel vlot verloopt zodat het bedrijf er minimaal van afziet (Poza & Daugherty, 2014).

#### **d. De ambassadeur**

Vervolgens is de vierde stijl bij uittreding de ambassadeur. Een ambassadeur maakt graag plaats voor zeer bekwame, familiale en non-familiale, managers en opvolgers. Hij erkent wanneer het tijd is om de generatiewissel in gang te zetten. Hierbij zal hij graag advies geven aan de raad van bestuur en de opvolgers. Daarnaast is een ambassadeur een persoon die een publiek diplomaat blijft voor zijn bedrijf. Als publieke figuur zal hij nog een gehele periode het imago van zijn bedrijf uitdragen (Poza & Daugherty, 2014). Ook moet de ambassadeur oppassen dat hij de generatiewissel niet te snel doorvoert (Poza & Daugherty, 2014). Uit onderzoek van Sonnenfeld & Spence (1989) blijkt dat CEO's met deze uittredingsstijl zich het meest van iedereen comfortabel voelen als gepensioneerde. Vaak gaan ambassadeurs verder in hun leven als lid van de adviesraad van hun bedrijf en daarbuiten gaan ze (verder) aan de slag als filantroop.

#### **e. De uitvinder**

De vijfde uittredingsstijl is de uitvinder. Uitvinders zijn creatievelingen die doorgaans klaar zijn om hun volgende droom waar te maken. Ze zorgen ervoor dat de overgave aan de volgende generatie goed verloopt door goede ondersteuning. Ze houden zich onder andere bezig met coaching en op regelmatige basis meetings houden met de nieuwe generatie. Nadat ze het familiebedrijf succesvol hebben doorgegeven, beginnen zij vaak met een nieuw bedrijf om hun volgende droom waar te maken (Poza & Daugherty, 2014).

#### **f. De overgangtsaar**

De zesde en laatste uittredingsstijl uit de literatuur voor een uittredende CEO heet de overgangtsaar. Hij stelt zichzelf op als de sleutelpersoon tijdens het proces van de opvolging. In tegenstelling tot externe agenten kan de CEO veel meer waarde creëren, zeker als het bedrijf een bepaalde complexiteit en grootte heeft. Hij zal als een consultant functioneren waarbij hij zijn opvolgers gaat coachen en hun ontwikkeling stimuleert. Om moeilijkheden te voorkomen gaat hij zijn bedrijf goed opdelen en structureren zodat de overnemer(s) niet in de problemen komen, bijvoorbeeld een goede opdeling van de taken en afdelingen zodat er geen overlapping kan ontstaan. Deze overgangtsaar ligt deels in lijn met de ambassadeur maar is veel actiever binnen het bedrijf tijdens de overgang (Poza & Daugherty, 2014).

### **1.3 Leiderschapstijlen en andere kenmerken van een CEO**

Uit onderzoek van House et al. (1991) over Amerikaanse presidenten blijkt dat de leiderschapstijl van een CEO de meeste impact heeft op het bedrijf tijdens een crisis of volgens Waldman et al. (2003) indien er grote onzekerheid heerst. Toch blijft er heel wat discussie of er wel echt een causaal verband is tussen de leiderschapstijl en het bedrijf omdat er zoveel factoren meespelen. Er zou bijvoorbeeld een verband kunnen zijn tussen crisissen en performance van het bedrijf waardoor de leiderschapstijl van de CEO niet eenzijdig doorslaggevend is voor een betere performance van het bedrijf (House et al., 1991).

Zoals Laveren et al. (2010), Pratelli (2019), en Le Breton-Miller et al. (2004) vaststellen, is een nieuwe CEO aanduiden een van de belangrijkste en intense gebeurtenissen met grote gevolgen voor het familiebedrijf. Het is zeer belangrijk om de juiste keuze te maken waardoor een generatiewissel ook kan aangeduid worden als een periode van onzekerheid. Met dit gegeven is het een extra voordeel om tijdens het empirisch onderzoek te focussen op de jaren tijdens én na de generatiewissel om uit te zoeken hoe leiderschap van de nieuwe CEO invloed heeft op het familiebedrijf, rekening houdend met de gevolgen van de uittredingsstijl van de oude CEO op de nieuwe CEO. Daarnaast wordt er ook gekeken naar verbanden tussen leiderschapstijl en twee belangrijke onderdelen van het familiebedrijf, financiering en innovatie.

Om te onderzoeken welke impact de uittredingsstijl van de oude CEO heeft op de nieuwe CEO, is het belangrijk om weten wat voor leider de nieuwe CEO is. In Antonakis et al. (2003) en Vitale & Cull (2018) worden de theorieën rond leiderschap ondergebracht in drie grote leiderschapstijlen: transformatieel, transactioneel en non-transactioneel laissez-faire leiderschap.

#### **a. Transformatieel**

Om terug te gaan naar de grondbeginselen van transformatieel leiderschap, wordt gekeken naar Bass (1990), de onderzoeker die de theorie van Burns verder heeft uitgewerkt.

Transformatieel leiderschap is mogelijk op verschillende manieren. Het resultaat is steeds hetzelfde: interesse van de werknemers verhogen en verbreden door enerzijds bewustzijn en acceptatie van de missie en het doel van het werk opwekken en anderzijds door de werknemers verder te laten kijken door naast de individuele interesses ook rekening te houden met de interesses van de groep (Bass, 1990).

Er zijn drie basisbegrippen waarmee een transformatieel leider kan getypeerd worden. Als eerste kan een leider zijn charisma gebruiken om leiderschap te tonen met daarmee zijn werknemers te inspireren. Elke transformatieel leider zou een minimum aan charisma moeten uitstralen om te kunnen slagen als leider om zo zijn macht en invloed te kunnen laten uitstralen. Daarbij komt ook dat de leider vertrouwen en zelfvertrouwen moet uitstralen en de werknemers zich willen identificeren met de leider. Hij fungeert als een voorbeeld voor het personeel (Bass, 1990).

Als tweede kan de leider proberen te voldoen aan de emotionele behoeften van zijn werknemers. Met dit kenmerk gaat de leider zich verdiepen in de verschillen onder werknemers en als mentor zijn werknemers ondersteunen waar nodig, de ene meer dan de andere want iedereen heeft andere noden (Bass, 1990).

Als derde is intellectueel stimuleren van het personeel ook een onderdeel van transformationeel leiderschap. Nieuwe manieren van aanpak, denken en problemen oplossen zijn bijvoorbeeld zaken die de leider met zijn personeel gaat ondernemen (Bass, 1990).

Een van de voordelen van transformationeel leiderschap is dat dit soort leiderschap door werknemers aangenamer waargenomen en beter voldoet aan de behoeften van werknemers en de effectiviteit van het leiderschap (Bass, 1990).

In onderzoek van Vallejo (2009), komt de conclusie dat familiebedrijven meer kenmerken van transformationeel leiderschap vertonen dan niet-familiebedrijven. Als tweede conclusie van dit onderzoek wordt aangetoond dat familiebedrijven transformationeel leiderschap blijven behouden ongeacht welke generatie van de familie aan het hoofd staat (Vallejo, 2009). Leiderschapsstijlen kunnen dus overgedragen worden aan volgende generaties.

#### **b. Transactioneel**

Transactioneel leiderschap is een heel andere vorm van leiding geven. Enkel tussenkomen wanneer iets fout loopt of als bepaalde standaarden niet gehaald worden, is hier de boodschap. Ook is er meer een relatie met het personeel in de vorm van een transactie: "voor wat hoort wat" ofwel beloningen voor goed werk en straffen voor slecht werk (Bass, 1990). In het algemeen wordt deze vorm van leiderschap minder goed onthaald door het personeel. Ook werken bedrijven met transactionele leiders minder efficiënt dan bij transformationele leiders (Bass, 1990).

#### **c. Non-transactioneel laissez-faire**

De derde leiderschapsvorm geeft de leider een zeer passieve rol. Het non-transactionele laissez-faire leiderschap bestaat uit inactiviteit en het vermijden van beslissingen nemen. Deze leider gaat geen toezicht houden op de activiteiten en begeleidt zijn team niet (Vitale & Cull, 2018). Bass & Steidlmeier (1999) definiëren laissez-faire leiders als mensen die het leiden vermijden. Vitale & Cull (2018) geven mee dat deze leiderschapsstijl niet de beste stijl kan zijn voor leidinggeven. De beste vorm van leiderschap is een mix van de twee voorgaande leiderschapsstijlen, transactioneel en transformationeel leiderschap.



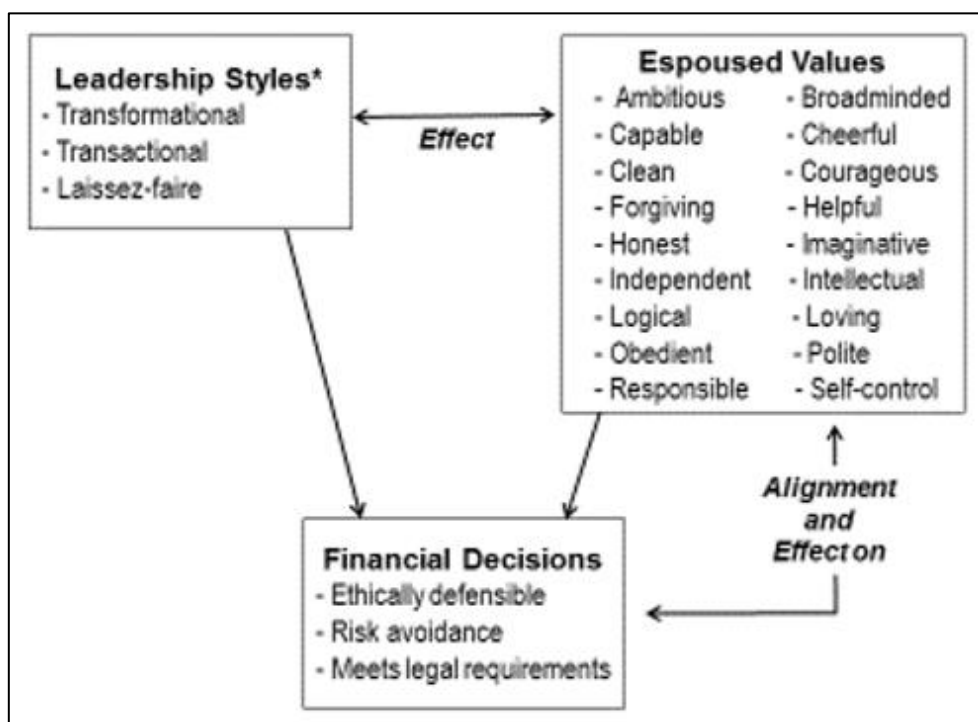
## 1.4 Invloed op het familiebedrijf door CEO-uittrekking

Om dieper in te zoomen op de invloed die een bepaalde uittrekkingstijl van de oud-CEO kan uitoefenen op het familiebedrijf, moet er ook in het algemeen bekeken worden in de wetenschappelijke literatuur welke invloed een generatiewissel heeft op het familiebedrijf. Hier gaat de focus liggen op de financiële structuur en innovatie van bedrijven tijdens en na de generatiewissel. Meer bepaald welk effect de uittrekkingstijl gaat hebben op deze twee onderdelen van het bedrijf.

### a. De financiële structuur van het familiebedrijf

In de literatuur kunnen we verbanden vinden tussen leiderschap en financiële beslissingen, maar niet over de invloed van uittrekkingstijlen op financiële beslissingen. Daarom is het de bedoeling om eerst te kijken naar het verband tussen leiderschap en financiële beslissingen om dan uitbreidingen en linken te leggen tussen uittrekkingstijlen en financiële beslissingen. Vitale & Cull (2018) hebben een model ontwikkeld dat waarden in interactie met leiderschapstijlen relateert aan financiële beslissingen in familiebedrijven.

Vitale & Cull (2018) hebben waarden en leiderschapstijlen gepresenteerd als gezamenlijke invloed op de financiële beslissingen zoals zichtbaar op onderstaande Afbeelding 1. Ze bedoelen hiermee dat alles samen moet bekeken worden als geheel om de impact te kunnen meten op de financiële beslissingen van het familiebedrijf. Enkel zo kan er een optimale combinatie gevonden worden voor een CEO met het juiste pakket waarden en de juiste leiderschapstijl.



Een ander aspect dat onderzoek waard is, zijn algemene trends die zich tijdens de generatiewissel voordoen. Bijvoorbeeld Molly et al. (2010) hebben onderzoek gedaan naar de impact van de generatiewissel op de financiële structuur en prestatie van familiebedrijven. Zij kwamen uit dat de eerste generatiewissel een negatief effect heeft op de schuldgraad van familiebedrijven, maar latere generatiewissels hebben een positief effect op de schuldgraad. Met als mogelijk verband met uittredingsstijlen van CEO's, namelijk dat de eerste CEO een bepaalde soort uittredingsstijl heeft die een ander effect heeft op de nieuwe CEO en het familiebedrijf dan uittredingsstijlen van CEO's van de tweede, derde, enz. generatie. Sterker nog, het zou zelfs kunnen dat de eerste-generatie-CEO-uittredingsstijl een negatief effect kan hebben op de schuldgraad van het familiebedrijf.

Ook kwamen Molly et al. (2010) tot het besluit dat de generatiewissel op zich geen negatief effect heeft op de prestaties.

## **b. Innovatie**

Uit Hauck & Prügl (2015) blijkt dat het begrip innovatie rond de jaren van de generatiewissel een hele bedoening is. Een van de belangrijkste aspecten is de bereidwilligheid van de oude CEO. Als hij het ziet zitten om te innoveren, dan heeft de nieuwe CEO toch reeds één van de belangrijkste schakels van het bedrijf aan zijn kant. Anders wordt het moeilijker, of zal de nieuwe CEO moeten wachten tot de oude CEO volledig de macht heeft overgedragen. Om de link te maken met de uittredingsstijl van de oude CEO, wordt onderzocht of de negatieve uittredingsstijlen 'de monarch' en 'de generaal' ook als gevolg hebben dat de nieuwe CEO tijdens de generatiewissel gemakkelijker of moeilijker kan innoveren. Ook zou er een link kunnen zijn tussen de twee negatieve uittredingsstijlen enerzijds en de 4 positievere uittredingsstijlen anderzijds, en de bereidwilligheid tot innoveren van de oude CEO.

Hernandez-Perlines et al. (2020) onderzochten de capaciteit tot innovatie in familiebedrijven en konden besluiten dat de eerste generatie minder innovatief is dan de tweede en verdere generaties. Ook komen ze tot het besluit dat de mate tot innovatie positief verband houdt met de performance van familiebedrijven (Hernandez-Perlines et al., 2020). Shen (2018) besluit dat tweede generaties familiebedrijven meer geneigd zijn naar diversificatie, ook omdat de opening naar de tweede generatie een indicatie geeft van lange termijn doelen. Meer nog, de oprichter kan moeilijkheden ondervinden in het formuleren van innovatieve ideeën. Daar heeft de tweede generatie voordeel met een nieuw zicht op de zaak. Wat ook meespeelt, is de neiging naar conservatievere instelling van de oprichter, de ongeduldigheid van de opvolger (Seymour, 1993) en de grotere wil tot ondernemersrisico wanneer meerdere generaties betrokken zijn bij de business (Zahra, 2005).

Verder zijn het aanpassingsvermogen van de familie en de goede band van de familie met het bedrijf positief gerelateerd met het feit dat de generatiewissel een uitgelezen kans is om te innoveren (Hauck & Prügl, 2015). Een ander onderzoek, uit Kellermanns et al. (2010) voegt hieraan toe dat wanneer een familiebedrijf wil innoveren, dit een significant positieve invloed heeft op de prestaties. Dit positieve effect op de prestaties wordt versterkt indien het eigenaarschap van het familiebedrijf is

geconcentreerd binnen één generatie. Om verder in te gaan op de link tussen de uittredingsstijl van de oude CEO en innovatie, ligt hier het aanpassingsvermogen van de oude CEO aan de basis van een mogelijk verband. Welke uittredingsstijl de hoogste graad voor aanpassingsvermogen bevat, zal tijdens de generatiewissel de hoogste kans hebben om te kunnen innoveren. Ook hier zal per uittredingsstijl onderzocht worden welke van de zes stijlen het beste past bij innovatie tijdens en na de eerste generatiewissel.

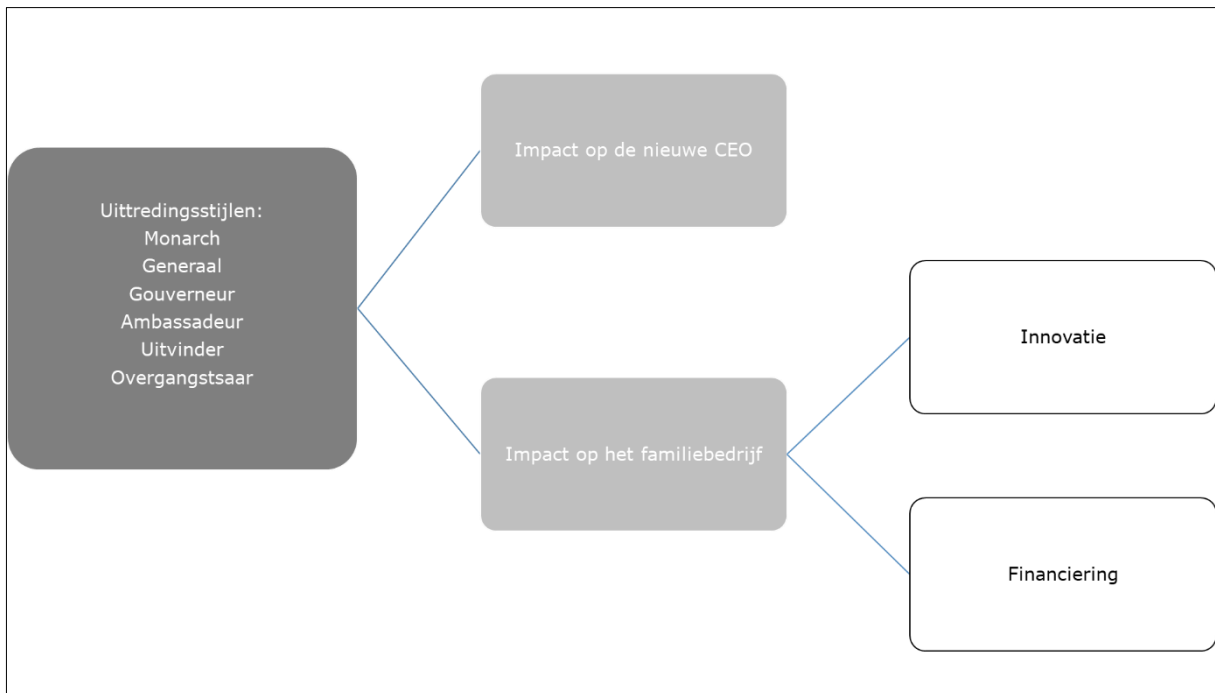
Langs de andere kant hebben meer spreiding van de aandelen in de familie en het hebben van meerdere generaties die de macht delen een negatieve invloed op de bereidheid tot innovatie. Dit heeft te maken met de verhoogde kans op conflict omdat er meerdere belanghebbenden met macht aanwezig zijn waardoor de unanimitieit bij beslissingen in het gedrang kan komen (Hauck & Prügl, 2015). De hogere spreiding van de aandelen kan vaker voorkomen bij de monarchische uittredingsstijl, namelijk de CEO die aan de macht blijft tot het overlijden, zonder aan successieplanning te doen. Vervolgens komt het familiebedrijf in de nalatenschap terecht en krijgen alle nakomelingen een deeltje en raken de aandelen ruim verspreid over verschillende personen. Hier zal onderzocht worden of bepaalde uittredingsstijlen bewust kiezen voor een zeer geconcentreerde spreiding van de aandelen om net belangenconflicten te voorkomen. Ook gaat onderzocht worden of bepaalde uittredingsstijlen net kiezen voor een grotere spreiding van de aandelen bij een generatiewissel om bijvoorbeeld de nalatenschap zo eerlijk mogelijk te verdelen, met als gevolg die negatieve impact op innovatie en een groter risico op conflict.

Een Duits onderzoek geeft aan dat bedrijven met een familiale opvolger als CEO in hogere mate tot innovatie doen dan familiebedrijven zonder familiale CEO. Ook komen zij tot de bevinding dat hoe meer jaren ze na de generatiewissel zitten, er meer innovatie gebeurt bij familiebedrijven (Zybura et al., 2015).

## **1.5 Conceptmodel voor dit onderzoek**

Aangezien er drie grote onderdelen rond successie bij familiebedrijven uitvoerig worden besproken in de literatuur, namelijk de impact op de nieuwe CEO met leiderschap, innovatie, en financiering, en maar weinig gesproken wordt over uittredingsstijlen, ziet dit onderzoek zijn kans een poging te ondernemen om hier bruggen naartoe te bouwen. Dit omdat de uittredingsstijl de hele generatiewissel in gang zet en de vertrekkende CEO meestal de architect is van de hele successie (Poza & Daugherty, 2014). Hieronder bevindt zich het conceptueel model waarrond deze masterproef draait:

**Conceptueel model:**





## 2. Methode en steekproef

Op zoek naar inzichten tijdens en na de generatiewissel binnen familiebedrijven beschrijft deze studie een kwalitatief onderzoek naar een van de meest uitdagende momenten binnen het voortbestaan van familiebedrijven. Door middel van een literatuurstudie gevolgd door diepte-interviews tracht deze studie profielen van de oud-CEO te koppelen aan de invloed tijdens en na de overdracht van de onderneming op de volgende generatie. Samengevat worden de kenmerken bij generatiewissel opgedeeld per uittredingsstijl van CEO's bij familiebedrijven met als specificering de eerste generatiewissel.

Om specifiek onderzoek te doen naar familiebedrijven gebruikt dit onderzoek de definitie van de Europese Commissie (2009). De definitie omvat vier elementen:

- De meerderheid van de stemrechten in de algemene vergadering, direct of indirect, zijn in het bezit van de oprichter of de directe familie van de oprichter (ouders, partner, kinderen, directe erfgenamen van de kinderen);
- De meerderheid van de stemrechten in de algemene vergadering zijn ofwel rechtstreeks ofwel onrechtstreeks;
- Voor beursgenoteerde bedrijven moeten de stemrechten van de familie minimum 25% bedragen;
- Minstens één vertegenwoordiger van de directe familie is formeel betrokken in het bestuur van het bedrijf.

In het empirisch onderzoek worden acht familiebedrijven (respondenten A, B, C, D, E, F, G en H) geïnterviewd die minstens in hun tweede generatie zitten. Zo kan duidelijk worden onderzocht hoe de eerste generatiewissel gebeurt en welke de meest voorkomende uittredingsstijlen zijn van oprichtende CEO's. De pool van respondenten omvat KMO's en eenmanszaken. Omwille van de bewaring van de anonimiteit zullen de respondenten niet besproken worden in de masterthesis. Alle acht respondenten voldoen aan de bovenstaande definitie voor familiebedrijven. Bij alle bedrijven hebben de directe erfgenamen van de oprichter de meerderheid van de aandelen in handen, bezitten ze de meerderheid van de stemrechten en is er minstens één vertegenwoordiger van de direct familie betrokken in het bestuur van de onderneming. Geen enkel bedrijf is beursgenoteerd. Een extra attribuut voor deze steekproef is dat elk bedrijf een familiale CEO heeft in elke generatie tot nu toe.

Het interview is opgesteld uit twee gestructureerde delen, namelijk twee vragenlijsten, en een ongestructureerd derde deel met vijf open vragen vergezeld met enkele deelvragen.

Deel één van de vragenlijst is opgemaakt op basis van de Sonnenfeld & Spence (1989) publicatie, aangevuld met het onderzoek van Poza & Daugherty (2014) om zo de uittredingsstijlen van de vertrekkende CEO's bij de verschillende familiebedrijven te kunnen bepalen.

In deel twee worden er vragen gesteld om de leiderschapsstijl van de nieuwe CEO vast te leggen om een verband te kunnen leggen met de uittredingsstijl van de oude CEO. De Clio vragenlijst stelt zich

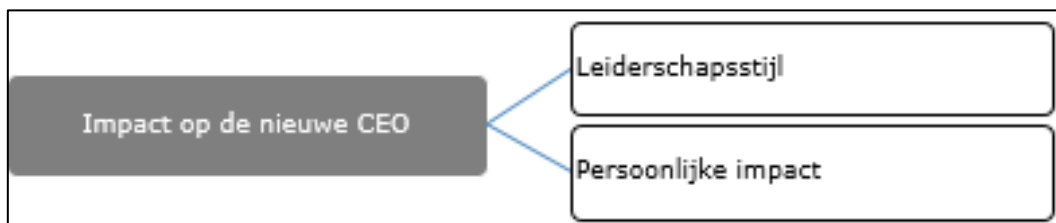
in staat om de drie in de literatuur besproken leiderschapstijlen te identificeren (de Hoogh et al., 2004).

Als derde deel komen de gevolgen voor het familiebedrijf ter sprake, meer bepaald de financiering en innovatie tijdens en na de generatiewissel. Ook deze invloeden worden gekoppeld aan de uittredingsstijl van de oude CEO. In de laatste vraag wordt nog teruggekoppeld naar de huidige CEO met een open vraag over de impact van de generatiewissel op hem als persoon en leider. Deze informatie sluit zich aan bij deel twee van de vragenlijst omtrent de leiderschapstijlen.

Voor de eerste vragenlijst over CEO uittredingsstijlen worden de kenmerken per uittredingsstijl gesorteerd en per respondent onderzocht tot welke uittredingsstijl de oude CEO het meest behoort.

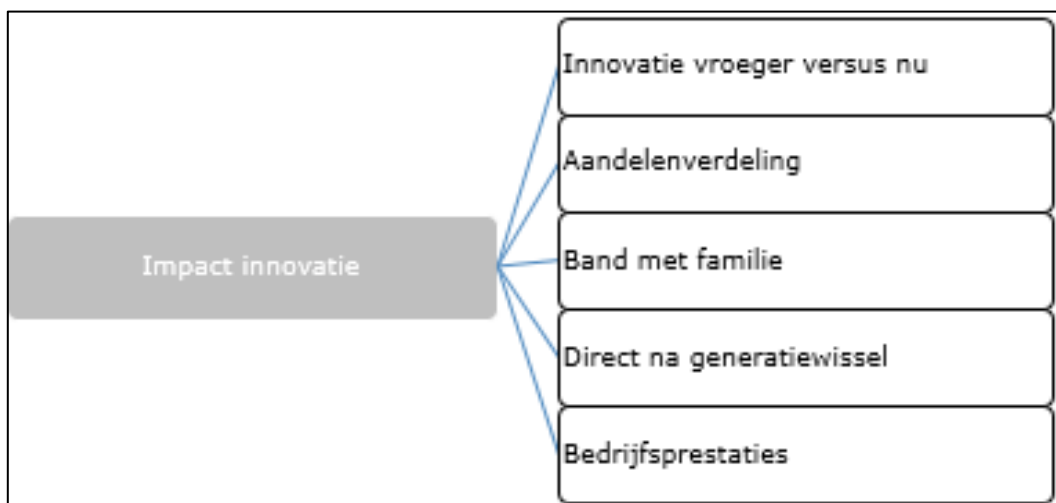
De tweede vragenlijst bestaat uit vragen met kenmerken over transformationeel, transactioneel, en non-transactioneel laissez-faire leiderschapskenmerken. Hier wordt per leiderschapstijl onderzocht waartoe welke de huidige CEO het meest neigt. In het derde deel wordt ook nog een open vraag gesteld die naar de persoonlijke impact van de nieuwe CEO bevroegt. Samen vormen deze twee delen van het interview een inzicht voor de codeboom van de impact op de nieuwe CEO. De codebomen zijn grotendeels

Impact op de nieuwe CEO codeboom:

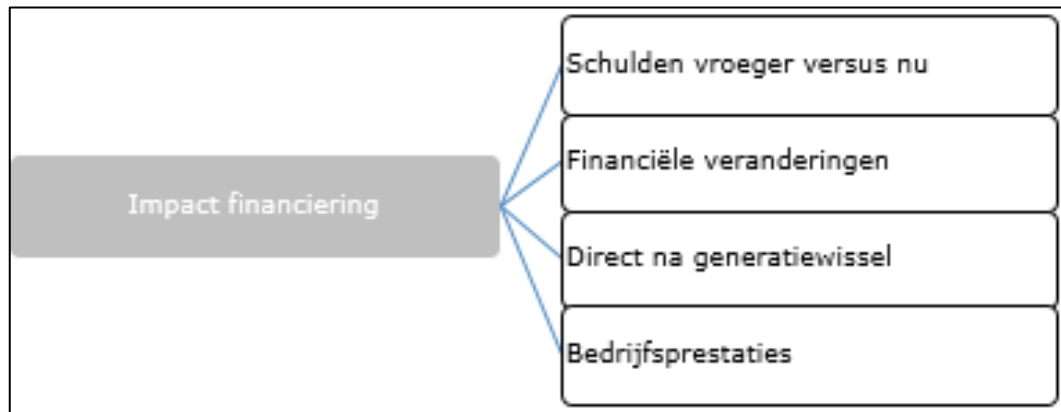


Het derde deel van het interview wordt telkens opgenomen en volledig uitgeschreven om vervolgens de kwalitatieve data axiaal te coderen. Hieronder vindt u de codebomen terug.

**Innovatie codeboom:**



**Financiering codeboom:**







### 3. Discussie en conclusies

#### 3.1 De uittredingsstijlen

Uit zeven van de acht interviews waar een succesvolle generatiewissel is gebeurd, hebben de uitgetreden CEO's kenmerken van een monarchistische uittredingsstijl. Van deze zeven, kan over zes uittredende CEO's van familiebedrijven **(A, B, C, D, F, H)** gezegd worden dat er duidelijk sprake is van ambassadeurschap met positief monarchisme. De liefde voor het bedrijf die toch blijft zorgen voor felle aantrekking tot het bedrijf. Maar dit komt vooral ten goede voor de overgenomen generatie. De oude CEO wil nog graag aanwezig zijn in de zaak, helpen en advies geven waar het kan en waar er om gevraagd wordt. Uit de interviews blijkt dat de expertise en ervaring van de oude CEO zeer nuttig blijft in de eerste jaren na de generatiewissel. Zolang ze de eindbeslissing aan de nieuwe generatie overlaten, wat ook het geval was, kunnen zij zeer goed als coach en adviseur het bedrijf en de nieuwe generatie bijstaan. Daarom komen deze zes uittredingsstijlen ook overeen met kenmerken van de ambassadeur-uitredingsstijl. Zo maken de oude CEO's graag plaats voor de volgende generatie. Ook blijven ze na hun pensioen een uithangbord en publiek diplomaat voor het familiebedrijf (Sonnenfeld & Spence 1989; Poza & Daugherty, 2014). Ook op te merken is dat zeker in de maanden of zelfs jaren na de generatiewissel de uitgetreden CEO's allemaal nog een vrij actieve rol kunnen hebben, officieus of officieel. Het bedrijf loslaten is zo te zien niet vanzelfsprekend. Bij respondent **(H)** is er volgens de vragenlijst van uittredingsstijlen duidelijk ambassadeurschap te zien, maar omdat na verdere vragen over de uittreding blijkt dat de oude CEO nog in de zaak bleef werken en betrokken was bij de activiteiten, kunnen we toch besluiten dat ook in dit geval er monarchische kenmerken aanwezig zijn.

De laatste twee cases vormen unieke gevallen die niet vaak voorkomen. In het zevende familiebedrijf **(G)** is hier minder sprake van ambassadeurschap en positief monarchisme omdat daar de overname nogal abrupt gebeurde. Door een persoonlijke gebeurtenis werd de vermoedelijk monarchische uittredingsstijl meer in de richting van een generaal-uitredingsstijl geduwd. De wil om het bedrijf terug te leiden was er, maar de uitgetreden CEO was niet meer in staat om de leiding op zich te nemen. Bijgevolg was de mogelijkheid om mogelijk als ambassadeur te fungeren ook moeilijk mogelijk. In het achtste familiebedrijf **(E)** is er sprake van zogenaamd 'noodzakelijk monarchisme' wegens een gebrek aan planning voor de generatiewissel. In deze case is de eerste generatie nog steeds de CEO, waarbij de tweede generatie de operationele activiteiten al jaren heeft overgenomen. De CEO is al even voorbij pensioenleeftijd, waardoor de monarchische uittredingsstijl gehanteerd kan worden. In een kort gesprek met de huidige CEO laat hij ook duidelijk zijn dat: Respondent E: "Wanneer 'tweede generatie' met een goed voorstel tot overname komt, ik direct akkoord zou gaan." Vervolgens zijn er ook kenmerken waaraan te zien is dat de huidige CEO niet probeert om de generatiewissel te vertragen. Er worden bijvoorbeeld geen belangrijke functies vervangen door ander personeel. Wel wordt er, en dat gaven beide generaties aan, "te weinig gebabbeld over de generatiewissel".

Dat volgens Sonnenfeld & Spence (1989) de monarch uittredingsstijl het meeste voorkomt heeft volgens dit onderzoek te maken met de twee derde van de familiebedrijven die niet in de tweede generatie geraken. Zoals Le Breton-Miller et al (2004) aangeeft, overleeft slechts een op de drie familiebedrijven de eerste generatiewissel.

Dat dit onderzoek ambassadeurschap met het positief monarchisme als uittredingsstijl wil mixen in haar uitkomst, is vooral om te benadrukken dat de zes bovenaan beschreven familiebedrijven de gulden middenweg hebben gevonden tussen het niet te vroeg doorvoeren van de generatiewissel, wat een valkuil voor de ambassadeur is (Poza & Daugherty, 2014), en het niet te laat doorvoeren van de generatiewisseling, wat een grote valkuil is voor de monarch uittredingsstijl (Sonnenfeld & Spence, 1989). De mix van deze twee uittredingsstijlen maakt dat de uittredende CEO de juiste manier van duwen en trekken vindt om de generatiewissel succesvol mee te begeleiden.

### **3.2 Uittredingsstijl versus leiderschapsstijl en persoonlijke impact nieuwe CEO**

Hoe minder transformationeel de leiderschapsstijl is, hoe meer de huidige CEO's taken uit handen durven geven. Bij familiebedrijf **(C)** is te merken aan de leiderschapsstijl dat er meer wordt overgelaten aan de werknemers, dat er meer vertrouwen is waardoor er ook meer gemoedsrust is. De generatiewissel in dit familiebedrijf was dan ook de allerminst ingrijpende voor de nieuwe generatie van de acht respondenten. Ook was te zien in de vragenlijst dat respondent **(C)** op alle eigenschappen van transformationeel, transactioneel alsook laissez-faire leiderschap positief antwoordde. Vervolgens zijn er bij **(A)** en **(G)** ook kenmerken van alle drie de leiderschapsstijlen en zien we ook dat zij een rustige generatieovergang doorgemaakt hebben met een lage persoonlijke impact. Alleen was in het begin bij respondent **(G)** door de abrupte generatiewissel wel wat behelpen met de kennis van de toen huidige werknemers. Respondent **(G)** hoort toch hier bij de transactionele en laissez-faire leiderschapsstijl, ondanks de plotse generatiewissel, die niet vanzelfsprekend was.

Respondent **(F)** zou, gekeken naar de andere kenmerken eerder minder transactioneel en laissez-faire leiderschapskenmerken uiten. Nochtans is het tegendeel waar. Dit zal, enerzijds, zoals respondent aangaf te maken hebben met de invloed van de tweede persoon van deze generatie die betrokken is in het leiderschap. Anderzijds heeft dit ook te maken met het feit dat zij hun personeel heel veel vrijheid geven. Zij vertrouwen in hoge mate hun personeel op het goed behandelen van de klanten met, zoals respondent **(F)** vertelt: "behoud van de basis: eerlijkheid, service, zeker geen harde verkoop, het moet familiaal blijven, en voor de rest krijgen de 'personeelsleden die intensieve banden met de klanten hebben' carte blanche." Ook geeft **(F)** aan dat zij bewust er voor hebben gekozen om niet op grote schaal uit te breiden, ze wouden graag het familiale behouden en persoonlijke relaties met alle klanten opbouwen en onderhouden. Traditiegetrouw hebben ze er ook voor gekozen om "het ambachtelijke" van de business te behouden om zo ook een nichemarkt te kunnen vormen tegen de concurrentie.

**(B)**, **(D)** en **(H)** horen grotendeels samen wegens de overeenkomende invulling van de vragenlijst omtrent leiderschap. Zij beschikken vooral over de transformationele en transactionele kenmerken.

In de volgende sectie over financiering en innovatie zullen zij ook samen terugkomen met weer dezelfde combo van kenmerken die bij deze leiderschapsstijl verband houden. Op persoonlijk vlak werd in de interviews duidelijk dat ook bij deze respondenten de impact gering was. Vooral de volledige verantwoordelijkheid die vanaf de generatiewisseling op hun schouders komt, kwam vaak terug in de reactie van de respondenten. Om die reden ligt de mate voor persoonlijke impact net iets hoger bij de nieuwe CEO's die meer transformationeel leiderschap vertonen.

Respondent **(E)** sluit aan bij **(B)**, **(D)** en **(H)**, maar qua leiderschapsstijl wijkt **(E)** hier af. Omdat eerder in de resultaten al aangegeven werd dat respondent **(E)** de generatiewissel nog moet voltooien, zou het kunnen dat de onvoltooide overname hier een rol kan spelen over hoe het bedrijf geleid wordt. Want de oude CEO staat eigenlijk nog bovenaan de hiërarchie sinds deze persoon nog altijd financieel en juridisch de macht in handen heeft. Dit zou als gevolg kunnen hebben dat de tweede generatie nog transactionele- en non-transactionele laissez-faire kenmerken vertoont, naast de verwachte transformationele leiderschapsstijl (Vallejo, 2009). Wat we verwachten na de generatiewissel zou dus meer aanleunen naar de leiderschapsstijl van **(B)**, **(D)** en **(H)**, overwegend transformationeel leiderschap.

Om de link met de meest voorkomende uittredingsstijl, ambassadeurschap met positief monarchisme, te maken, is te concluderen dat zowel transformationeel als transactioneel leiderschap als non-transactioneel laissez-faire voorkomen in deze uittredingsstijl. Wel is de te zien dat vier van de zes familiebedrijven met de voornoemde uittredingsstijl vooral transformationeel leiderschap vertonen, dit is in lijn met het onderzoek van Vallejo (2009) dat aantoont dat er meer kenmerken van transformationeel leiderschap voorkomen bij familiebedrijven.

### **3.3 Uittredingsstijl versus financiering en innovatie**

Uit de interviews is gebleken dat er een heel sterk verband is tussen innovatie in de eerste jaren na de generatiewissel en de financiële lasten die bij de generatiewissel er al dan niet bij komen. Wanneer er financiële lasten voor het familiebedrijf ontstaan door de generatiewissel, belemmeren deze kosten de innovatieplannen. Voorbeelden van financiële lasten, die in de interviews aan bod kwamen, zijn: overkopen van voorraden, het uitkopen van andere familieleden, het overkopen van onroerend goed, enzovoort.

Bij familiebedrijven **(B)**, **(D)**, **(F)** en **(H)** was er inderdaad een financiële last in de eerste jaren na de generatiewissel. Als gevolg kwam innovatie even op de tweede plaats terecht. Wanneer er een grote innovatie plaatsvond, enkele jaren tot zelfs een decennium later, was deze nog steeds minder groot dan bij de familiebedrijven die tijdens en direct na de generatiewissel gingen innoveren. Ook bleef de innovatie en uitbreiding binnen de muren van het bestaande familiebedrijf, met uitzondering van renovaties en uitbreiding van het bestaande pand.

Wanneer er geen financiële lasten zijn, gaat de nieuwe generatie wel kunnen overgaan tot directe innovatie en het naar hun zin brengen van het familiebedrijf. En uit de interviews blijkt dat in de drie

gevallen waar er geen financiële lasten waren, er ook snel aan innovatie wordt begonnen. Mogelijke redenen waarom er geen financiële lasten zijn kan door de business of sector die geen grote financiële lasten heeft om over te dragen van de ene naar de andere eigenaar, of wanneer alle nakomelingen in de zaak komen, of nog andere redenen.

**(A), (C) en (G)** hadden weinig of geen financiële lasten overgehouden aan de generatiewissel en dat gaf hen direct de kans om te innoveren. En dat deden ze ook alle drie. Respondent **(A)** ging met het personeel op teambuilding om het teamverband te versterken, stelde meerjarenplannen op om de doelstellingen duidelijk in beeld te brengen. Ook zette hij verder heel fel in op digitalisering, wat in die sector van heel groot belang is geworden op zeer korte tijd. Het familiebedrijf van respondent **(C)** heeft al tijdens de generatiewissel heel grote innovaties ondernomen en grote uitbreidingen gedaan. Ze zijn van plan om te blijven evolueren en eventueel met de nieuwe business alleen verder te gaan. Ook bij **(G)** was, ondanks de abrupte generatiewissel, dit toch het moment om snel uit te breiden en te innoveren. Zo werd er al snel gedigitaliseerd en uitgebreid door een nieuwe grond aan te kopen. Later in de tijd wordt er zelfs nog eens beslist om uit te breiden en werd er nog eens een nieuwe grond gekocht om een nog groter en hypermodern gebouw te bouwen.

**(E)** is hier de uitzondering, alhoewel de nieuwe generatie al jaren alle operationele activiteiten op zich neemt, al goed geïnnoveerd is, heeft de juridische overdracht nog niet plaatsgevonden. Omdat er onlangs geïnnoveerd is geweest, verwachten zij niet in de nabije toekomst nog eens te innoveren, ook al zou de generatiewissel binnenkort gebeuren.

Een opsplitsing om de link te maken tussen uittredingsstijlen enerzijds en financiering en innovatie anderzijds is overbodig. Er zijn twee stromen binnen de eerder geïdentificeerde uittredingsstijl ambassadeurschap met positief monarchisme **(A, B, C, D, F, H)**.

De ene stroming **(A, C)**, vormt familiebedrijven, die geen financiële lasten hebben van de generatiewissel, en, die direct beginnen met innoveren op grote schaal. Ook blijft de mate voor innovatie op een hoger niveau draaien in vergelijking met de andere stroming. De financierings- en innovatiekenmerken van **(G)** komen overeen met deze van **(A, C)**. Indien de uittreding op het initiatief van de oude CEO had kunnen plaatsvinden, had die uittredingsstijl beter in verband kunnen gebracht worden met de financiering en innovatie van het familiebedrijf.

De andere stroming, **(B, D, F, H)** geeft de familiebedrijven weer die wel financiële lasten meedragen door de generatiewissel waardoor zij even moeten wachten om te kunnen innoveren, wel op kleinere schaal dan de eerste stroming. Ook bleek uit de interviews dat zij door de jaren heen er minder zwaar wordt geïnnoveerd dan de eerste stroming.

Ook kon er tijdens de interviews duidelijk gemaakt worden dat telkens wanneer de vraag over de band tussen de CEO en de familie over de jaren heen werd gesteld, deze eigenlijk overbodig was. In geen enkele van de acht respondenten waren er grote problemen of conflicten tussen de zittende baas en de familie of de vorige baas en de familie. Een familie met een succesvolle generatiewissel in het familiebedrijf heeft vaak een goede basis van familieverband te hebben. Dit goed

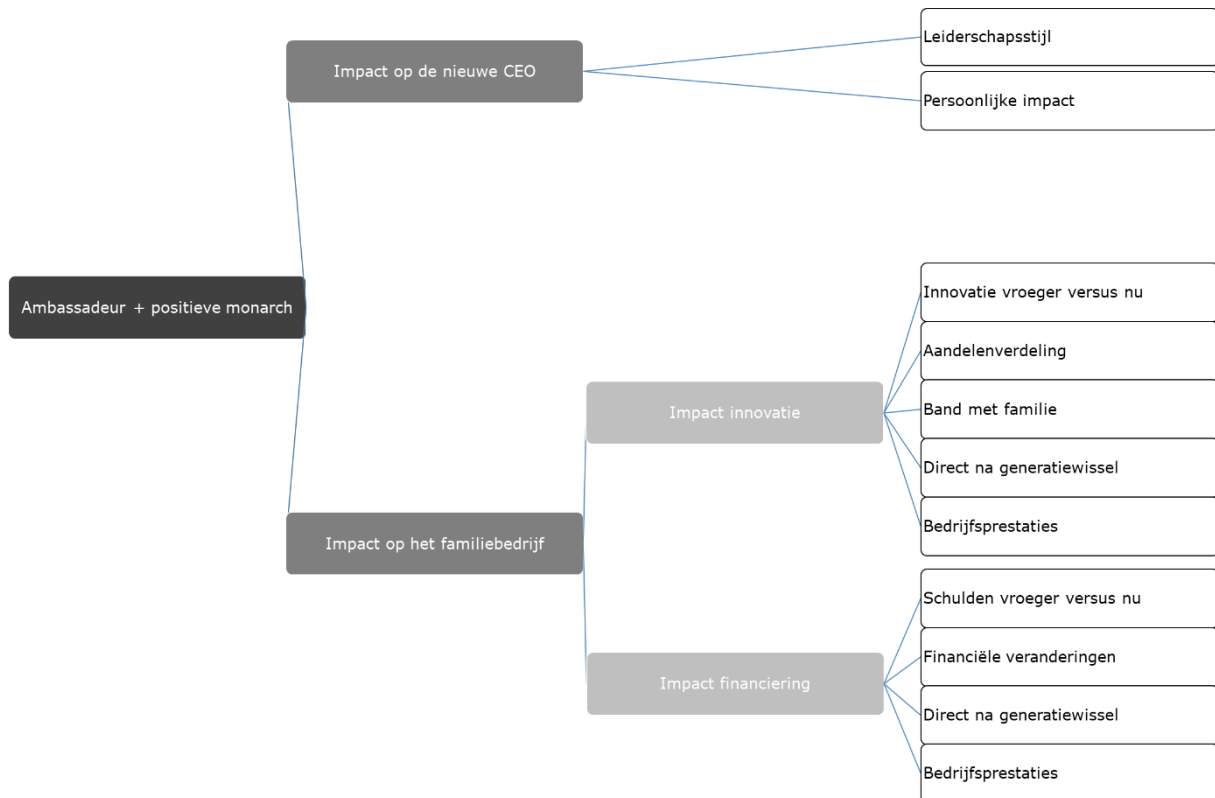
familieverband positief gelinkt aan innovatie bij de generatiewissel (Hauck & Prügler, 2015). Zoals Kellermanns et al. (2015) aangeeft heeft ook elk bedrijf een positieve impact gerealiseerd op de prestaties na innovatie.

Ten slotte is ook in elk van de acht respondenten op te merken dat er een sterke concentratie is van de aandelen. Nazaten die recht hebben op een deel van de aandelen, maar niet actief in het bedrijf meedraaien worden telkens uitbetaald wanneer de generatiewissel plaatsvindt. Ook dit geeft een positief verband met de mate tot innovatie (Hauck & Prügler, 2015). Dit toont aan dat de respondenten enige negatieve vorm van een monarchistische of generalistische uittredingsstijl hebben kunnen inperken.

### **3.4 Verbanden tussen alle onderdelen**

Eén uittredingsstijl schiet bij de ondervraagde KMO's met kop en schouders er bovenuit. Ambassadeurschap met positief monarchisme. Monarchisme laat zien dat de vertrekkende CEO een sterke band heeft met het bedrijf en het ambassadeurisme laat de reikende hand naar de volgende generatie zien. De wil om het familiebedrijf succesvol aan de volgende generatie over te brengen. Ambassadeurisme zorgt dat de generatiewissel voor de nieuwe generatie zo rustig mogelijk verloopt, met een coach-raadgever langs of op de werkvloer om een oogje in het zeil te houden, zeker in het begin. Enerzijds zorgt dit voor een rustige exit van de vertrekkende CEO, anderzijds, in de mate van het mogelijke, een rustige intrede van de nieuwe CEO.

Verder wordt er onderscheid gemaakt tussen familiebedrijven waarvan de nieuwe generatie eerst enkele jaren financiële lasten met zich meedragen of niet, of er direct wordt geïnnoveerd en/of uitgebreid, en of de huidige leiderschapsstijl eerder transformationeel is of eerder transactioneel en laissez-faire-leiderschap. Onderstaand schema geeft de verdere uitwerking van het model opgemaakt op basis van de literatuur aangevuld met verheldering uit de interviews.



In de verwerking van de resultaten is te zien dat **(A)**, **(C)** en **(G)** alle drie meer transactionele en laissez-faire kenmerken van leiderschap bezitten, geen zware financiële lasten hadden van de generatiewisseling, en direct tijdens en/of na de generatiewissel overgingen tot innovaties en/of uitbreidingen.

Om de resultaten beschreven in de vorige alinea nog aan te sterken, schijnen **(B)**, **(D)**, **(F)** en **(H)** alle vier meer naar transformationeel leiderschap toe leunen, wel financiële lasten droegen in de eerste jaren door de generatiewissel, minder snel konden innoveren en minder uitgebreid innoveren en expanderen.

De reden waarom dit zo duidelijk opvalt zou te maken kunnen hebben dat **(B)**, **(D)**, **(F)** en **(H)** kleinere bedrijven waren die minder financiële middelen ter beschikking hadden in de tijd van de generatiewissel. Wanneer er minder middelen zijn, gaat er vanzelfsprekend minder neiging zijn om meer risico's te nemen en proberen te groeien. In plaats daarvan focussen zij in de eerste plaats op eigenheid en imago. Hoe de familiebedrijven het nu doen en hoe de volgende generatiewissel er uit zal zien, zal afhangen van de prestaties van de familiebedrijven over de jaren heen.

#### **4. Aandachtspunten voor verder onderzoek**

De bevindingen in dit onderzoek geven heel wat mogelijkheden voor verder onderzoek. Dat de grote meerderheid van uittredingsstijlen ambassadeur-monarch kenmerken bevat, geeft aan dat de vertrekkende CEO enerzijds van zijn bedrijf houdt en anderzijds ook heel graag het familiebedrijf overdraagt aan de volgende generatie. Maar het is de vraag of dit ook het geval is in grotere familiebedrijven en multinational familiebedrijven.

Verder schijnt er een verschil te zijn tussen familiebedrijven die in de eerste jaren na de generatiewissel de vorige generatie moeten afbetalen vooraleer ze aan hun eigen verhaal kunnen beginnen zoals innovatie en uitbreiden enerzijds. En anderzijds familiebedrijven die ofwel hun financiën goed op voorhand geregeld hebben of helemaal geen financiële verplichtingen hebben tegenover de andere generatie. Het is interessant om dieper in te zoomen op deze twee gevallen en welke gevolgen er nog zijn naast een vertraging van innovatie en uitbreiding.

Ook het feit dat familiebedrijven die weinig of geen financiële lasten meedragen, schijnen een nieuwe CEO te hebben die meer vertrouwen heeft, en minder transformationeel leiderschap vertoont, geeft perspectieven voor verder onderzoek.

Waar dit onderzoek niet op in heeft kunnen gaan, is het vermoeden dat kleinere familiebedrijven vaker bij de generatiewissel financiële uitbetalingen moeten doen aan de vorige generatie die te zwaar zijn om tegelijkertijd te kunnen innoveren en uitbreiden.

Ten slotte is het ook zeer interessant en belangrijk voor dit onderzoek om de bevindingen kwantitatief te zien bewezen worden.





## **5. Beperkingen en opmerkingen**

Het onderzoek werd op geografisch kleine schaal gevoerd waardoor dit zeker niet als representatief kan beschouwd worden. Bovendien werd er geen rekening gehouden met de grote en zeer grote familiebedrijven en moeten deze resultaten geïnterpreteerd worden als resultaten die enkel van toepassing zijn op eenmanszaken, en kleine en middelgrote familiebedrijven. Toch kunnen we de bevindingen over de eerst generatiewissel wel linken met de grote familiebedrijven omdat deze natuurlijk ook ooit klein zijn begonnen.

Wat ook op te merken valt, is het feit dat alle responderende familiebedrijven een succesvolle generatiewissel hebben ondergaan. Daardoor bevat dit onderzoek enkel data en concepten die op gelukte generatiewissels gebaseerd zijn. Dit onderzoek zou over gedaan kunnen worden met familiebedrijven die mislukken in hun generatiewissel om dan hierover ook een concepttheorie trachten op te stellen. Zo kunnen de factoren die de generatiewissel niet ten goede komen, beter geïdentificeerd worden.

Daarnaast is er ook de beperking dat er is voor gekozen om enkel de huidige CEO te interviewen aangezien in vele gevallen de oude CEO niet meer beschikbaar zou zijn voor informatieverzameling. Dit geeft soms een eenzijdige blik op de situatie. Ook is het vaak dat de generatiewissel jaren geleden gebeurd is, het zou beter zijn mocht het mogelijk zijn om elk familiebedrijf in het midden van haar generatiewissel te interviewen. Om dan na enkele jaren nog eens langs te gaan om te identificeren wat er allemaal veranderd is.



## 6. Bibliografie

Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261–295. doi:10.1016/s1048-9843(03)00030-4

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217. doi:10.1016/s1048-9843(99)00016-8

Baù, M., Hellerstedt, K., Nordqvist, M. and Wennberg, K.J. (2013), "Succession in Family Firms", in Sorenson, R.L., Yu, A., Brigham, K.H. and Lumpkin, T.G. (ed.) *The Landscape Of Family Business*, Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Collins, J.D., Worthington, W.J., Schoen, J.E. (2016). Family business CEO succession: Examining personal retirement expectations. *Journal of Small Business Strategy*, 26(2), 51–70.

de Hoogh, A. H. B., den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2004). De ontwikkeling van de CLIO: een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties. *Gedrag en Organisatie*, 100, 354-382.

European Commission. (2009). Overview of family-business-relevant issues: Research, networks, policy measures and existing studies. Geraadpleegd op 11 juli 2019, van <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10388/attachments/1/translations/en/renditions/native>

Gordon, G. E., & Rosen, N. (1981). Critical factors in leadership succession. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27(2), 227–254.

Hauck, J., & Prügl, R. (2015). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 104–118. doi:10.1016/j.jfbs.2014.11.002

House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1991). Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 364. doi:10.2307/2393201

Huybrechts, J., Voordeckers, W., & Lybaert, N. (2012). Entrepreneurial Risk Taking of Private Family Firms. *Family Business Review*, 26(2), 161–179. doi:10.1177/0894486512469252

Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R., & Murphy, F. (2010). Innovativeness in family firms: a family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85–101. doi:10.1007/s11187-010-9268-5

Lambrecht, J. & Molly, V. (2011). Het economisch belang van familiebedrijven in België. Geraadpleegd op 11 juni 2019, van [https://www.familiebedrijf.be/sites/default/files/news/EcoBelangFamiliebedrijven\\_NL.pdf](https://www.familiebedrijf.be/sites/default/files/news/EcoBelangFamiliebedrijven_NL.pdf)

Laveren, E., Helleboogh, D., Molly, V., & Limere, A. (2010). Family business succession and the impact of CEO experience on the growth of small family firms. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 11(3), 242. doi:10.1504/ijesb.2010.035817

Le Breton-Miller, I. L., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328. doi:10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x

Lee, K. S., Lim, G. H., & Lim, W. S. (2003). *Family Business Succession: Appropriation Risk and Choice of Successor*. *The Academy of Management Review*, 28(4), 657. doi:10.2307/30040754

Michiels, A., & Molly, V. (2017). Financing Decisions in Family Businesses: A Review and Suggestions for Developing the Field. *Family Business Review*, 30(4), 369–399. doi:10.1177/0894486517736958

Molly, V., Laveren, E., & Deloof, M. (2010). Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance. *Family Business Review*, 23(2), 131–147. doi:10.1177/089448651002300203

Poza, E. J., & Daugherty, M. S. (2014). *Family Business* (4e druk). Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.

Pratelli, C. (2019). CEO succession, leadership, and (dis)similarity: A mixed methods approach. Springer Vieweg. *Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH*.

Seymour, K. C. (1993). International Relationships in the Family Firm: The Effect on Leadership Succession. *Family Business Review*, 6(3), 263–281. doi:10.1111/j.1741-6248.1993.00263.x

Shen, N. (2018). Family business, transgenerational succession and diversification strategy. *Cross Cultural & Strategic Management*. doi:10.1108/ccsm-06-2017-0074

Sonnenfeld, J. A., & Spence, P. L. (1989). The Parting Patriarch of a Family Firm. *Family Business Review*, 2(4), 355–375. doi:10.1111/j.1741-6248.1989.tb00004.x

The Family Business Network Belgium. (z.d.). Belgische familiebedrijven in cijfers. Geraadpleegd op 10 maart 2021, van <https://www.fbnbelgium.be/nl/>

Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2019). The influence of transgenerational succession intentions on the succession planning process: The moderating role of high-quality relationships. *Journal of Family Business Strategy*. doi:10.1016/j.jfbs.2018.12.002

Vallejo, M. C. (2009). Analytical Model of Leadership in Family Firms Under Transformational Theoretical Approach. *Family Business Review*, 22(2), 136–150. doi:10.1177/0894486508327892

Visintin, F., Pittino, D., & Minichilli, A. (2017). Financial performance and non-family CEO turnover in private family firms under different conditions of ownership and governance. *Corporate Governance: An International Review*, 25(5), 312–337. doi:10.1111/corg.12201

Vitale, C., & Cull, M. (2018). Modelling the influence of CEO values and leadership styles on financial decision making. *Journal of New Business Ideas & Trends*, 16(1), 16-30.

Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(1), 134–143. doi:10.2307/3069341

Zybura, J., Zybura, N., Ahrens, J.-P., & Woywode, M. (2020). Innovation in the post-succession phase of family firms: Family CEO successors and leadership constellations as resources. *Journal of Family Business Strategy*, 100336. doi:10.1016/j.jfbs.2020.100336