



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## **Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen**

master in de handelswetenschappen

### ***Masterthesis***

***De link tussen successie(financiering) en psychologisch eigenaarschap van de opvolger***

#### **Elena Verduyckt**

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

#### **PROMOTOR :**

dr. Ellen JANSSEN



**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

**2022**  
**2023**



# Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

## ***Masterthesis***

***De link tussen successie(financiering) en psychologisch eigenaarschap van de opvolger***

**Elena Verduyckt**

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

**PROMOTOR :**

dr. Ellen JANSSEN



## Woord vooraf

Een jaar geleden startte ik met volle moed aan het schakelprogramma Handelswetenschappen aan de Universiteit Hasselt en na twee jaar hard werken, kan ik met volle overtuiging zeggen dat ik enorm genoten heb van deze periode. Ik heb mijn kennis verder kunnen verruimen, maar heb er bovendien enkele vrienden voor het leven aan overgehouden.

Graag zou ik een aantal belangrijke personen willen bedanken die mij doorheen dit hele proces enorm hard hebben geholpen en die het mij net dat tikkeltje eenvoudiger hebben gemaakt. Zo was het schrijven van deze thesis een enorme uitdaging die een stuk uitdagender zou geweest zijn zonder de hulp van begeleider dr. Ellen Janssen. Ze heeft me gedurende het schrijfproces enorm hard geholpen door middel van feedback en tips. Zij is daarom ook de eerste die ik wil bedanken. Daarnaast wil ik graag mijn professoren bedanken om mij hun kennis door te geven en mij zo goed als mogelijk klaar te stomen voor de wijde wereld die me te wachten staat. Bovendien wil ik mijn dank geven aan het Finance team binnen Center Parcs De Vossemeren. Zij hebben mij de mogelijkheid gegeven om gedurende een aantal maanden stage te proeven van de praktijk en hebben mij geleerd vertrouwen te hebben in mijn eigen capaciteiten.

Als laatste wil ik mijn ouders enorm hard bedanken om gedurende mijn volledige schoolcarrière steeds vlak achter mij te staan om mij te steunen in alles wat ik deed en om mij aan te moedigen om door te blijven zetten in tijden waarin de motivatie er ooit aan ontbrak.

Met deze dankwoorden zou ik graag mijn masteropleiding willen afsluiten en kijk ik met een brede glimlach uit naar de toekomst vol opportuniteiten die mij te wachten staat. Hopelijk kan deze scriptie u alvast bekoren.

Elena Verduyckt

Lommel, juni 2023

## Samenvatting

Familiebedrijven hebben een zeer groot economisch belang voor onze maatschappij, aangezien ze instaan voor 40 tot 70 procent van het BBP in de Europese Unie (Zellweger, 2017). Familiebedrijven zijn dan ook al ettelijke decennia een onderwerp dat veel onderzocht wordt zoals ook successie binnen familiebedrijven al menige jaren een populair onderwerp is voor onderzoekers en academici. In voorgaande studies werd echter vaak enkel de focus gelegd op managementoverdracht en minder op eigendomsoverdracht. Door de uniekheid van familiebedrijven verschilt hun successieproces significant van deze van niet-familiebedrijven en zijn er tal van financiële én niet-financiële elementen die het proces beïnvloeden (Koropp et al., 2012). Enerzijds is de financieringswijze van de aandelenoverdracht van belang, anderzijds spelen individuele en proces-gerelateerde factoren een essentiële rol waarbij de betrokkenheid van de vorige generatie en de ervaring van de opvolger belangrijk zijn (De Massis et al., 2008). Deze elementen kunnen allen de verbondenheid of het individueel psychologisch eigenaarschap van de opvolger ten opzichte van het familiebedrijf beïnvloeden.

Psychologisch eigenaarschap is de verbondenheid dat een persoon voelt voor een materieel of immaterieel object alsook een sterker verantwoordelijkheidsgevoel dat men heeft over dat object (Pierce et al., 2003). Het object is in dit artikel het familiebedrijf. Om een gevoel van eigenaarschap te bekomen, zijn er drie belangrijke mechanismen: (1) controle, (2) kennis en (3) zelfinvestering (Bernhard & O'Driscoll, 2011). Het successieproces werd doorheen dit artikel getoetst aan de toepasselijkheid van deze mechanismen en op welke manier het successieproces deze beïnvloedt.

Om een antwoord te kunnen bieden op de onderzoeksvraag werden 1.000 vragenlijsten uitgestuurd, waarbij een antwoord verkregen werd van 347 onafhankelijke bedrijven die allen geacht werden familiebedrijven te zijn. Zowel kwantitatieve als kwalitatieve data werden verzameld. Na het *cleanen* van de data (o.a. eliminatie van bedrijven met missing values) bleven 212 familiebedrijven over. Vervolgens werden meervoudige lineaire regressieanalyses uitgevoerd op basis van drie hypothesen.

## Bevindingen

Het is opmerkelijk dat er geheel onverwacht weinig tot geen significante correlaties bestaan tussen de onafhankelijke variabelen opgenomen in het regressiemodel en de afhankelijke variabele individueel psychologisch eigenaarschap.

Hypothese 1 onderzoekt de invloed van de voormalige CEO (de vorige generatie) op het individueel psychologisch eigenaarschap van de opvolger. De betrokkenheid van de vorige generatie werd onder andere gemeten aan de hand van het aantal generaties die momenteel de aandelen in handen hebben. Indien twee of meer generaties de aandelen bezitten, zou dit kunnen betekenen dat de voormalige CEO nog een actieve rol vervult in het familiebedrijf waardoor de opvolger belemmerd wordt in zijn ontwikkeling en niet de mogelijkheid krijgt om een controlerende positie in te nemen in het bedrijf. Dit heeft op zijn beurt een negatieve invloed op het individueel psychologisch eigenaarschap van de opvolger, wat bevestigd werd in de uitgevoerde analyses. Hierbij werd een significant negatief verband gevonden tussen het aantal generaties die momenteel de aandelen in handen hebben en het individueel gevoel van eigenaarschap van de opvolger. Hypothese 1 kan dus aangenomen worden.

Om de zelfontwikkeling van de opvolger niet te belemmeren, is het van belang dat de rolverdeling van alle betrokken partijen (zowel van de opvolger als van de overlater) in het successieproces duidelijk wordt gedefinieerd en gecommuniceerd. Op die manier krijgt de volgende generatie de mogelijkheid om vertrouwensvolle relaties met klanten en leveranciers op te bouwen en een strategische, controlerende positie in te nemen in het familiebedrijf. Indien de overlater dit toelaat, kan de opvolger een sterke verbondenheid ontwikkelen met het familiebedrijf.

Een tweede hypothese heeft betrekking op de invloed van de ervaring van de huidige CEO (de opvolger) op het individueel psychologisch eigenaarschap. De ervaring van de opvolger werd in dit geval gemeten aan de hand van het aantal jaren dat de opvolger reeds actief is in zijn functie als CEO. Geen significante resultaten werden opgemerkt die de hypothese konden ondersteunen. Bernhard & O'Driscoll (2011) gaven in hun studie echter aan dat een ruime kennis hebben over het object en dus voldoende ervaring te hebben opgebouwd, een essentiële voorwaarde is om een gevoel van eigenaarschap te kunnen ontwikkelen. Deze resultaten waren dus geheel onverwacht. Ook bij het gebruik van alternatieve variabelen zoals het hoogst behaalde diploma van de opvolger, werd duidelijk dat zij geen invloed uitoefenen op het individueel psychologisch eigenaarschap. Er is dus onvoldoende bewijsmateriaal om hypothese 2 te kunnen ondersteunen en om te kunnen concluderen dat de ervaring van de opvolger een invloed heeft op het individueel psychologisch eigenaarschap.

Hypothese 3 onderzoekt ten slotte de invloed van successiefinanciering op het individueel psychologisch eigenaarschap. Hoewel de literatuurstudie voldoende redenen gaf waarom de financieringswijze van de aandelenoverdracht een significante invloed zou uitoefenen op het individueel psychologisch eigenaarschap, werden geen significante resultaten bekomen. De aankoop van de aandelen, eventueel met behulp van schuldfinanciering, heeft volgens de literatuurstudie als gevolg dat de opvolger veel meer van zichzelf (tijd, geld en energie) moet investeren in het familiebedrijf dan wanneer hij of zij de aandelen via een erfenis of schenking zou ontvangen. Deze zelfinvestering stimuleert het gevoel van eigenaarschap. Omgekeerd betekent dit dat wanneer de opvolger het familiebedrijf "krijgt" via schenking of erfenis, hij of zij in mindere mate aan zelfinvestering heeft moeten doen wat leidt tot een verminderd gevoel van eigenaarschap. De uitgevoerde analyses ondersteunden de hypothese echter niet en hier kan een mogelijke verklaring voor gegeven worden. Indien een opvolging via een schenking optimaal georganiseerd wordt en de overdracht gebeurt op een moment dat de opvolger bereid is om het familiebedrijf over te nemen, dan geeft dit de overlater de mogelijkheid zijn kennis over het familiebedrijf vroegtijdig over te dragen aan de volgende generatie. Hetzelfde geldt bij een goede organisatie van een erfenis waarbij de volgende generatie op voorhand akkoord is gegaan met zijn rol als opvolger of bij een plots overlijden intrinsiek gemotiveerd is om het familiebedrijf voort te zetten. Deze elementen zouden het individueel psychologisch eigenaarschap net versterken in plaats van verminderen zoals opgenomen in de oorspronkelijke hypothese.

Voorgaande studies ontbraken aan empirisch onderzoek, waardoor er een leemte was in de literatuur rond de invloed van successie(financiering) op het individueel psychologisch eigenaarschap. Dit artikel heeft als doelstelling de leemte te verkleinen en de levensvatbaarheid van familiebedrijven te waarborgen, terwijl we rekening houden met de uniekheid van ieder bedrijf.

Bovendien moet het een stimulans vormen voor onderzoekers en academici om op zoek te gaan naar de mogelijkheden rond management- en eigendomsoverdracht en een beter begrip te vormen rond de heterogeniteit van familiebedrijven.

Om het onderzoek te verruimen, werden aanvullende empirische testen uitgevoerd waarbij de invloed van de variabelen op het (collectief) psychologisch eigenaarschap werd getest. Dit resulteerde in enkele interessante bevindingen. Zo heeft de ervaring van de opvolger wél een significante negatieve invloed op het collectief psychologisch eigenaarschap en op het psychologisch eigenaarschap in het algemeen. Dit negatieve verband kan verklaard worden door de informatie asymmetrie die kan ontstaan tussen een familiale CEO en bijvoorbeeld het managementteam doordat de CEO meer informatie bezit over het familiebedrijf dan de rest van het team. Hierdoor is het mogelijk dat de groep niet erkent dat zij een gedeelde kennis hebben over het bedrijf, wat ervoor zorgt dat het collectief psychologisch eigenaarschap afneemt.

Ook successiefinanciering blijkt een negatieve invloed uit te oefenen op het collectieve gevoel van eigenaarschap. Meer schulden kunnen leiden tot meer spanningen binnen de groep wat de cohesie binnen de groep kan verminderen. Indien de groep niet akkoord gaat met bepaalde (risicovolle) financieringsbeslissingen van de opvolger, kan dit als gevolg hebben dat de leden van de groep niet het gevoel hebben dat zij gezamenlijk controle uitoefenen over het familiebedrijf en zal het collectief psychologisch eigenaarschap afnemen.

### **Kritische beschouwingen**

Er zijn enkele beperkingen verbonden aan het onderzoek, zoals het feit dat er gebruik gemaakt is van vragenlijsten om de gegevens te verwerven. Vragenlijsten hebben als nadeel dat zij niet steeds beantwoord worden en er daardoor een lage responsgraad is. Bovendien bestaat het risico dat respondenten de vragenlijst niet volledig invullen, wat leidt tot veel missing values. Respondenten met veel missing values zijn van weinig waarde en moeten verwijderd worden uit de dataset. Dit heeft als gevolg dat de dataset nog verder krimpt en de resultaten minder nauwkeurig worden. Ten slotte is het mogelijk dat respondenten de vragen te snel of niet zorgvuldig genoeg beantwoorden, waardoor gegevens steeds kritisch geanalyseerd moeten worden om foutieve of onrealistische antwoorden te kunnen verwijderen. Een aanbeveling hierin is om kortere vragenlijsten te versturen en deze, indien mogelijk, digitaal aan te bieden.

*Kernwoorden: familiebedrijven, psychologisch eigenaarschap, successie(financiering), intra-familiale overdracht*

# Inhoudsopgave

1.	Inleiding .....	6
2.	Literatuurstudie .....	7
2.1	Familiebedrijven .....	7
2.2	Psychologisch eigenaarschap.....	8
2.2.1	Individueel psychologisch eigenaarschap .....	8
2.2.2	Collectief psychologisch eigenaarschap.....	9
2.3	Intra-familiale successie .....	10
2.3.1	Niet-financiële aspecten van een successie .....	10
2.3.2	Financiële aspecten van een successie .....	11
3.	Methodologie .....	14
3.1	Data-analyse.....	14
3.2	Empirisch model .....	14
4.	Resultaten.....	16
4.1	Beschrijvende statistieken .....	16
4.1.1	Afhankelijke variabele.....	16
4.1.2	Onafhankelijke variabelen .....	16
4.1.3	Controlevariabelen .....	17
4.2	Correlatie .....	17
4.3	Empirisch onderzoek .....	19
4.3.1	Regressieanalyse.....	19
4.3.2	Robuustheidsanalyse .....	19
5.	Discussie.....	31
6.	Conclusie .....	34
6.1	Praktische implicaties .....	34
6.2	Beperkingen en aanbevelingen .....	35
	Bibliografie .....	36



# 1. Inleiding

Familiebedrijven worden door de jaren heen steeds belangrijker. Gemiddeld is 70 procent van alle vennootschappen in België een familiebedrijf en stellen zij 40 tot 50 procent van de arbeidspopulatie tewerk (Zellweger, 2017). Voor lidstaten van de Europese Unie geldt bovendien dat familiebedrijven instaan voor 40 tot 70 procent van het BBP, wat maakt dat ze van zeer groot economisch belang zijn voor de maatschappij (Zellweger, 2017).

Vele familiebedrijven verdwijnen echter bij generatiewissels, ze gaan failliet of worden verkocht aan niet-familieleden doordat er geen familiale opvolging is. Uit cijfergegevens blijkt dat slechts 30 procent wordt overgedragen van de eerste naar de tweede generatie (Sund et al., 2015).

Voorgaande studies maken duidelijk dat familiebedrijven uniek zijn door hun transgenerationale intenties, niet-economische doelstellingen en beleidsstructuren (zoals de mate waarin de familie betrokken is in het bedrijf) (Daspit et al., 2021). Echter wordt er in de meeste situaties geen rekening gehouden met het feit dat familiebedrijven ook onderling uniek zijn en dat zij dus heterogeen zijn (Daspit et al., 2021). Eén onderdeel van deze heterogeniteit is intra-familiale successie, waarbij familiebedrijven de bedrijfsoverdracht naar de volgende generatie op verschillende manieren kunnen organiseren (Jaskiewicz et al., 2016).

Successie binnen familiebedrijven is reeds jarenlang een populair onderwerp, echter wordt de focus vooral gelegd op managementoverdracht en minder op eigendomsoverdracht. Successiefinanciering onder andere of de financieringswijze waarop de aandelen van een onderneming worden overgenomen is cruciaal voor de toekomst van het bedrijf en de familie erachter en kan mogelijk een invloed hebben op de verbondenheid van de opvolger met het bedrijf. De mate van verbondenheid kan dan weer op zijn beurt het succes van de onderneming in de toekomst bepalen. Matho et al. (2014) hebben in hun studie een eerste poging gedaan om een verband te zoeken tussen successie en het psychologisch eigenaarschap van de opvolger.

Psychologisch eigenaarschap wordt in de literatuur gedefinieerd als de psychologische verbondenheid die een persoon ontwikkelt voor een specifiek materieel of immaterieel object alsook een sterker verantwoordelijkheidsgevoel dat men heeft over dat object (Pierce et al., 2003). Het object kan bijvoorbeeld het bedrijf zijn waarvoor men werkt, in dit artikel het familiebedrijf.

Matho et al. (2014) hebben met hun onderzoek reeds een stap in de goede richting gezet, echter ligt de focus enkel op de ontwikkeling van een conceptueel model dat de antecedenten en de gevolgen van de mate van psychologisch eigenaarschap van de opvolger beschrijft en ontbreekt het onderzoek aan empirische testen. Dit heeft als gevolg dat er nog steeds een leemte is in de literatuur rond de invloed van successie(financiering) op het individueel psychologisch eigenaarschap. Dit artikel heeft als doelstelling om deze leemte te verkleinen en zo familiale ondernemingen te helpen de opvolging beter te organiseren en de levensvatbaarheid van familiebedrijven te waarborgen. Dit terwijl we rekening houden met de uniekheid van ieder bedrijf. Bovendien moet het een stimulans vormen voor onderzoekers en academici om op zoek te gaan naar de mogelijkheden rond management- en eigendomsoverdracht en een beter begrip te vormen rond de heterogeniteit van familiebedrijven.

## 2. Literatuurstudie

### 2.1 Familiebedrijven

Onderzoekers en academici zijn al jaren op zoek naar een precieze scheidingslijn tussen familie- en niet-familiebedrijven, maar omwille van de heterogeniteit tussen familiebedrijven is het onmogelijk om een exacte definitie te ontwikkelen (Daspit et al., 2021). In 1987 was professor John L. Ward de eerste die de zogenaamde homogeniteit van familiebedrijven in vraag stelde en een driefasenmodel gebruikte om de verschillende types familiebedrijven voor te stellen (Daspit et al., 2021).

Er zijn vier dimensies die bepalen of een bedrijf kwalificeert als familiebedrijf: (1) de mate van (aandeel)eigenaarschap, (2) de familiale invloed in het management, (3) de transgenerationale intenties van het bedrijf en (4) het kunnen behouden van de familiale controle over latere generaties heen (Zellweger, 2017). Enerzijds bepalen de eerste en tweede kwalificatie dat minstens 50 procent van de aandelen moet toebehoren aan de familieleden, anderzijds moeten de belangrijkste strategische beslissingen in het bedrijf genomen worden door de familie en moeten de bestuurlijke organen zoals de Raad van Bestuur of het topmanagementteam voor de meerderheid bestaan uit familieleden (Zellweger, 2017). Een theorie van Chua, Chrisman en Sharma uit 1999 voegt hier echter nog een voorwaarde aan toe en benadrukt het belang van het hebben van transgenerationale intenties (Chua et al., 1999). De intentie om eigendom over te dragen aan de volgende generatie is een typisch element voor familiebedrijven en komt tot uiting in de vorm van successieplanning (Mahto et al., 2019). Een laatste theorie beargumenteert dat een bedrijf enkel en alleen kan kwalificeren als familiebedrijf wanneer de familie er bovendien in slaagt de controle over het bedrijf te behouden over de generaties heen (Zellweger, 2017).

Chua et al. (1999, p. 25) ontwikkelde, gebruik makende van de bovenstaande elementen, een algemene definitie van een familiale onderneming:

*"The family business is a business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families."*

Een belangrijke opmerking is dat deze definitie niet bindend is voor alle familiebedrijven. Door hun heterogeniteit mogen we familiebedrijven niet over eenzelfde kam scheren. Echter kan deze definitie ons wel helpen een onderscheid te maken tussen familie- en niet-familiebedrijven wat van belang is in ons onderzoek. In dit artikel zal de focus gelegd worden op successie(financiering) binnen familiebedrijven en wordt de weg opengelaten voor verder onderzoek naar eigendomsoverdracht van niet-familiebedrijven.

## 2.2 Psychologisch eigenaarschap

### 2.2.1 Individueel psychologisch eigenaarschap

Psychologisch eigenaarschap dateert al van jaren terug toen mensen stukjes land afbakenden en het claimden als "van mij" (Pierce et al., 2003). Er is reeds veelvuldig onderzoek gedaan naar dit fenomeen door antropologen, psychologen, sociologen, historici en studenten (Pierce et al., 2003). Sommige concludeerden dat het gevoel van psychologisch eigenaarschap genetisch verklaard kon worden, terwijl anderen het zagen als een product van socialisatie binnen de maatschappij (Pierce et al., 2003). Binnen de context van familiebedrijven, is het gevoel van eigenaarschap in de literatuur al meermaals beschreven als de lijm die de familie en het bedrijf samenhoudt (Bernhard & O'Driscoll, 2011). Deze gevoelens komen tot uiting in de vorm van persoonlijk engagement naar het familiebedrijf toe, wat hen een competitief voordeel verleent ten opzichte van niet-familiebedrijven (Bernhard & O'Driscoll, 2011).

Naast het zoeken naar de oorsprong van psychologisch eigenaarschap, heeft men het begrip ook onderzocht tussen verschillende leeftijden (Pierce et al., 2003). Reeds op jonge leeftijd is het gevoel van eigenaarschap sterk aanwezig (Pierce et al., 2003). Bij kinderen komt dit bijvoorbeeld tot uiting wanneer een kind het speelgoed van een ander kind neemt en dit al snel kan escaleren tot een uitbarsting (Pierce et al., 2003). Al van kinds af aan ervaren mensen materiële dingen als iets dat zij in hun bezit hebben, maar ook immateriële dingen zoals een liedje kunnen al snel het bezit worden van iemand (Pierce et al., 2003). Bezittingen kunnen zo een dominante rol spelen in de identiteit van de eigenaar, dat het als een extensie van henzelf kan ervaren worden (Sund et al., 2015). Sartre schreef zelfs dat "hebben", naast "doen" en "zijn", één van de drie categorieën van het menselijk bestaan vormt ("*I am what I have*") (Pierce et al., 2003).

Het gevoel van eigenaarschap kan zowel positieve als negatieve gevolgen hebben (Pierce et al., 2003). Het brengt gevoelens van verantwoordelijkheid, zorgen, beschermen, voeden en stewardship naar boven, maar het zorgt er ook voor dat personen bereid zijn persoonlijke opofferingen te doen en meer risico durven te nemen (Pierce et al., 2003). Wanneer bezittingen echter verloren gaan, kan dit negatieve gevolgen hebben zoals vervreemding, frustratie en stress (Pierce et al., 2003). Het kan destructief zijn voor de gezondheid en gevoelens van onmacht doen opkomen (Pierce et al., 2003).

Psychologisch eigenaarschap is dus de psychologische verbondenheid dat een persoon voelt met een (im)materieel object wat leidt tot het gevoel van het in het bezit hebben ervan (Pierce et al., 2003). Het zit vervat in de menselijke behoeftes naar effectiviteit, controle en zelfidentiteit (Ramos et al., 2014). Het is bovendien iets wat ingenesteld zit in het hoofd van de 'eigenaar' en het omvat zowel iets dat 'eigenaars' *doen*, als iets wat 'eigenaars' *hebben* (Sund et al., 2015).

Om een gevoel van eigenaarschap te bekomen, zijn er drie belangrijke mechanismen, bestaande uit: (1) het controleren van het object, (2) een uitgebreide kennis hebben over het object en (3) het investeren van zichzelf in het object (Bernhard & O'Driscoll, 2011). Het controleren van het object komt tot uiting in de vorm van eigendomsrechten, meer bepaald het kunnen besturen, veranderen of beïnvloeden van het object (Bernhard & O'Driscoll, 2011). Daarnaast geldt dat hoe meer informatie een persoon heeft over het object en hoe ruimer de kennis erover, hoe intiemer de relatie wordt tussen de persoon en het object (Özler et al., 2017).

Tijd is hier een belangrijke variabele en bepaalt dat een persoon die voor een lange periode in een organisatie werkt, meer kennis heeft over de organisatie en er sterker mee verbonden zal zijn (Özler et al., 2017). Bovendien hebben mensen een sterker gevoel van eigenaarschap over een object indien men er excessief over nagedacht heeft, er hard voor heeft moeten werken of er lang voor heeft moeten wachten (Özler et al., 2017). De arbeid en de mentale inspanningen die men moet leveren of heeft moeten leveren om het eigenaarschap over het object te behouden, vertalen zich in een groter psychologisch eigenaarschap (Özler et al., 2017).

### **2.2.2 Collectief psychologisch eigenaarschap**

Het psychologisch eigenaarschap bestaat niet enkel op niveau van het individu, maar kan ook een groep van mensen overheersen (Pierce & Jussila, 2010). Waar het individueel psychologisch eigenaarschap verwijst naar gevoelens dat het object "van mij" is (Giordano et al., 2019), vertaalt het collectief psychologisch eigenaarschap zich in de theorie van het "wij" en het "van ons", waarbij individuen een gezamenlijk gevoel van eigenaarschap bekomen over een materieel of immaterieel object (Pierce & Jussila, 2010). In een organisatorische context betekent dit dat iedere medewerker zich eigenaar zou voelen van het bedrijf (Pierce & Jussila, 2010).

Controle is hier opnieuw een belangrijke determinant voor een gevoel van eigenaarschap waarbij individuen het gezamenlijke object gebruiken en beïnvloeden, maar daarnaast ook observeren op welke manier collega's het object controleren (Giordano et al., 2019). Wanneer een individu opmerkt dat een collega ook controle uitoefent op het gedeelde object, laat dit duidelijk zien wie deel is van de groep en dat het individu tot diezelfde groep behoort (Giordano et al., 2019). De teamleden zullen opmerken dat ze allen een bepaalde invloed hebben over het object en zullen het object dan ook beschouwen als "van ons" (Giordano et al., 2019). In een organisatorische context zoals in een familiebedrijf kan dit tot uiting komen in de vorm van een managementteam dat samen beslist over de toetreding van leden, de doelstellingen van het familiebedrijf en het kunnen vervullen ervan (Pierce & Jussila, 2010). Hoe meer beslissingen een groep samen neemt, des te meer de groep een gevoel van gezamenlijke controle zal hebben (Pierce & Jussila, 2010). Personen in een groep zullen bovendien allen een bepaald engagement hebben naar het object toe dat ontstaat doordat teamleden zowel fysieke elementen (bv. geld), als cognitieve elementen (bv. expertise) en emotionele elementen (bv. interesse voor het familiebedrijf) van zichzelf investeren in het object (Martinaityte et al., 2020). Daarnaast moet ieder lid van de groep erkennen dat zij een gedeelde intieme kennis hebben over het object (Pierce & Jussila, 2010). Dit gezamenlijke gevoel van kennis kan gestimuleerd worden door te begrijpen wat ieders vaardigheden en verantwoordelijkheden zijn (Pierce & Jussila, 2010).

Om een gevoel van collectief psychologisch eigenaarschap te kunnen ontwikkelen, is het dus van belang dat ieder individu in de groep erkent dat zij allen gezamenlijk controle uitoefenen over het object, een gedeelde kennis hebben erover en er allen in investeren (Pierce & Jussila, 2010).

## **2.3 Intra-familiale successie**

Zoals reeds vermeld is één van de criteria om als familiebedrijf te kunnen kwalificeren het hebben van transgenerationale intenties (Zellweger, 2017). Een bedrijfsoverdracht is een erg uitdagende situatie voor een familiebedrijf die vaak faalt omwille van financiële implicaties (Koropp et al., 2012). De bedrijfsoverdracht is een belangrijke gebeurtenis in de levenscyclus van het familiebedrijf en heeft een impact op de bedrijfswaarde en mogelijks ook op de verdere levensvatbaarheid van de onderneming (Koropp et al., 2012). Een onsuccesvolle overdracht treft niet enkel het bedrijf zelf, maar onrechtstreeks ook de economie (Koropp et al., 2012). Het is daarom van uiterst belang dat de successie zowel op financieel als niet-financieel vlak goed geregeld wordt en er bijgevolg tijd en ruimte wordt vrijgemaakt om de successie te organiseren (Koropp et al., 2012).

Tijdens zo een successieplanning kan de familie opteren voor één van twee scenario's. In het eerste scenario blijft het bedrijf in familiale handen en wordt het overgedragen aan de volgende generatie door middel van schenking (Bjuggren & Sund, 2001), een erfenis of verkoop (Zellweger, 2017) of door middel van een combinatie van bovenstaande opties. In een tweede scenario kan de familie ervoor opteren om het bedrijf te verkopen aan een derde partij (Wennberg et al., 2011). Familiebedrijven kunnen om verschillende redenen verkocht worden aan externen: het bedrijf is (financieel) uitgeput, er is een te grote druk op innovatie of het bedrijf heeft een aantrekkelijk aanbod gekregen van derden (Csákné Filep & Karmazin, 2016).

Om structuur te creëren, hebben onderzoekers een kader gevormd rond het successieproces dat bestaat uit zes stappen:

- 1) Verduidelijken van doelstellingen en prioriteiten;
- 2) Herzien van de bedrijfsstrategie;
- 3) Plannen van de overdracht van verantwoordelijkheden;
- 4) Waarderen van het bedrijf;
- 5) Financieringsvorm van de successie;
- 6) Structureren van de fiscale en juridische zaken (Zellweger, 2017).

Uit bovenstaand stappenplan wordt duidelijk dat een successieproces zowel bestaat uit niet-financiële elementen (stappen 1-3) als uit financiële elementen (stappen 4-6). Het begrijpen van de invloed van deze elementen op intra-familiale successie is van belang om de levensvatbaarheid van het familiebedrijf te waarborgen alsook te voorkomen dat de intenties van mogelijke opvolgers aangetast worden (De Massis et al., 2008).

### **2.3.1 Niet-financiële aspecten van een successie**

Door de uniekheid van familiebedrijven verschilt hun successieproces significant van deze van niet-familiebedrijven (Koropp et al., 2012). Familiale eigenaars hebben vaak specifieke doelstellingen opgesteld voor zowel het bedrijf als voor henzelf waarbij emoties het successieproces sterk beïnvloeden (Zellweger, 2017). Zo kunnen individuele en proces-gerelateerde factoren heel wat veranderingen teweegbrengen in de opvolging binnen familiebedrijven (De Massis et al., 2008).

Individuele factoren zijn factoren die successie kunnen beïnvloeden vanuit het niveau van het individu zoals een gebrek aan de juiste capaciteiten of een gebrek aan motivatie (De Massis et al., 2008). Indien de volgende generatie niet de juiste vaardigheden en kennis bezit om het management over het familiebedrijf over te nemen, kan dit als gevolg hebben dat de opvolger zijn positie als potentiële overnemer weigert (De Massis et al., 2008). Echter speelt de persoonlijke verbondenheid van de overlater met het bedrijf ook een belangrijke rol in het successieproces (De Massis et al., 2008). Het familiebedrijf is in de meeste situaties afhankelijk van één beslissingsmaker, de eigenaar-manager of de overlater (Koropp et al., 2012). Indien de overlater niet bereid is of mentaal nog niet klaar is om het bedrijf los te laten, is het voor de volgende generatie zeer lastig om de juiste vaardigheden te ontwikkelen of om het respect te verdienen dat nodig is om het bedrijf te kunnen leiden (De Massis et al., 2008).

Het is mogelijk dat de vorige generatie na de overdracht nog een belangrijke rol blijft vervullen binnen de organisatie zoals het in stand houden van de relatie met klanten en leveranciers (De Massis et al., 2008). Het is van belang dat de rolverdelingen van de overlater en de opvolger duidelijk gedefinieerd worden tijdens het successieproces, aangezien het de zelfontwikkeling van de volgende generatie kan verhinderen (De Massis et al., 2008).

Een ruime kennis hebben over het object en dus voldoende ervaring kunnen opbouwen, is een essentiële voorwaarde om een gevoel van eigenaarschap te kunnen ontwikkelen (Bernhard & O'Driscoll, 2011). Wanneer een potentiële opvolger niet de mogelijkheid heeft controle uit te oefenen over het familiebedrijf door de rolverdeling van de overlater of zelf niet de nodige kennis heeft om het bedrijf te managen, is het zeer lastig voor deze opvolger om een gevoel van eigenaarschap te ontwikkelen voor het familiebedrijf.

Op basis van deze elementen worden volgende hypothesen opgesteld:

*H1: de mate van betrokkenheid van de vorige generatie heeft invloed op het individueel psychologisch eigenaarschap van de opvolger, in die zin dat opvolgers binnen familieondernemingen waarin de voormalige CEO een actieve rol blijft vervullen, een mindere mate van psychologisch eigenaarschap vertonen dan opvolgers binnen familiebedrijven waarin de voormalige CEO een passieve rol vervult of zelfs volledig uit de onderneming is gestapt.*

*H2: de mate van kennis dat de opvolger heeft over het familiebedrijf en dus de ervaring die hij of zij heeft kunnen opbouwen heeft een invloed op het individueel psychologisch eigenaarschap, in die zin dat opvolgers met een grotere kennis en meer ervaring een sterker gevoel van eigenaarschap vertonen voor het familiebedrijf dan opvolgers met een gebrek aan kennis en ervaring.*

### **2.3.2 Financiële aspecten van een successie**

Stappen vier, vijf en zes van het successieproces leggen de focus op de financiële implicaties van een intra-familiale successie. Stappen vier en zes ontfermen zich over de waardering van het familiebedrijf en de juridische en fiscale gevolgen van een successie, maar vallen buiten het kader van dit onderzoek.

Wat wel van belang is voor dit artikel is stap vijf, met name de financieringsvorm van de overdracht waarbij men wil voldoen aan de noden van de uittredende familieleden zonder al te veel middelen te vragen van de opvolger(s) (Csákné Filep & Karmazin, 2016).

Bij intra-familiale successie zijn drie opties mogelijk: (1) schenking, (2) erfenis of (3) verkoop door middel van eigen vermogen, schuldfinanciering of een 'vendor loan' (Zellweger, 2017). Voor vele families zit het volledige vermogen in het familiebedrijf en moeten zij dus rekening houden met de timing van de overdracht, de wijze van de overdracht (Csákné Filep & Karmazin, 2016) en de significante transactiekosten die ermee verbonden zijn (Koropp et al., 2012). Hieronder zullen de drie mogelijkheden van intra-familiale successie kort toegelicht worden.

### **Erfenis**

Het erfrecht buigt zich over de overdracht van rijkdom van de ene generatie naar de volgende als gevolg van een overlijden (Carney et al., 2014). De gouverneur van de Bank van Engeland, Mark Carney, gebruikte ook wel eens de term *dead money* (dood geld) als gevolg van een stijging van cash op de balansen van bedrijven (Carney et al., 2014).

De term *dead money* verwijst hier niet naar het geld van de doden, maar naar kapitaal dat hoogst waarschijnlijk geen economisch rendement zal opleveren voor het bedrijf (Carney et al., 2014). Een vrees die hierbij speelt is dat aanzienlijke vermogens die geërfd worden door incompetente of ongeïnteresseerde opvolgers op inefficiënte wijze worden toegewezen, wat kan leiden tot een stijging van dood geld (Carney et al., 2014). Het individueel psychologisch eigenaarschap speelt hier een essentiële rol waarbij het begrip verklaart dat een persoon zich meer verbonden zal voelen met het bedrijf wanneer deze persoon veel van zichzelf in het object heeft geïnvesteerd (Bernhard & O'Driscoll, 2011). Bij erfenis heeft de stichter vaak al een heel imperium opgebouwd en erven de familieleden een bedrijf dat zich reeds in de maturiteitsfase bevindt. In dit geval hebben de erfgenamen dus niet veel tijd, energie of geld van zichzelf moeten investeren in het bedrijf, waardoor de opvolgers zich minder verbonden kunnen voelen met het bedrijf.

Bovendien wordt er bij een erfenis geen rekening gehouden met het feit dat erfgenamen het familiebedrijf mogelijks helemaal niet willen overnemen of er niet de juiste capaciteiten voor hebben, wat op zijn beurt de ontwikkeling van het individueel psychologisch eigenaarschap kan tegenhouden.

### **Schenking**

Om de continuïteit van familiebedrijven te waarborgen, besloot de Vlaamse overheid in 2012 een gunsttarief in te voeren van 0 procent voor schenkingen bij leven van familiale vennootschappen, mits cumulatief voldaan aan de voorwaarden (A. L. Verbeke, 2013). Door dit nultarief in te voeren hoopte de Vlaamse overheid de snelle en vroege overdracht van familiebedrijven te stimuleren opdat bedrijfsleiders hun kennis vroegtijdig zouden kunnen overdragen aan de volgende generatie (A. L. Verbeke, 2013). Door het nieuwe regime is echter de vrees ontstaan dat overlaters onder lichte dwang worden gezet door bankiers, financieel adviseurs van het bedrijf of zelfs door de kinderen zelf om het familiebedrijf te schenken (A. L. Verbeke, 2013). A. L. Verbeke (2013) geeft echter aan te geloven in het feit dat de jongere generatie zijn eigen boontjes moet leren doppen en zelf vermogen moet opbouwen, de bedrijfsleider zou het geld immers zelf nodig hebben tijdens het pensioen.

Door het nultarief voor familiebedrijven vreest men dat schenkingen te snel worden doorgevoerd (mogelijks onder lichte dwang van andere familieleden) en de volgende generatie daardoor onvoldoende gemotiveerd zal zijn om hard te werken (A. L. Verbeke, 2013). Onder deze situatie zou de opvolger onvoldoende gemotiveerd zijn om zichzelf te investeren in het familiebedrijf, waardoor het lastig wordt een gevoel van eigenaarschap te ontwikkelen.

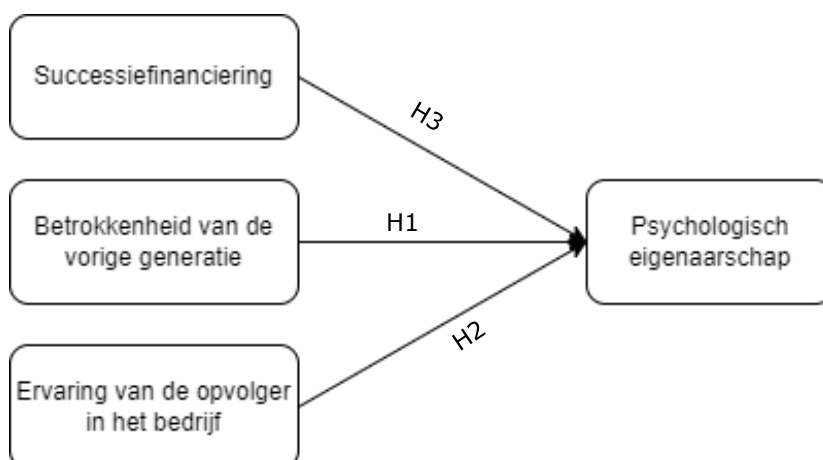
### **Verkoop**

Indien de familie het bedrijf verkoopt aan de volgende generatie, zou de opvolger allereerst de successie kunnen financieren met behulp van het eigen vermogen (Zellweger, 2017). Omdat familiebedrijven vaak onvoldoende interne middelen hebben om de overdracht volledig te financieren, zou de opvolger kunnen opteren voor (gedeeltelijke) schuldfinanciering (Koropp et al., 2012). Het aangaan van schulden geeft een belangrijk signaal aan belanghebbenden over de kwaliteit van de opvolger (Triantis & Daniels, 1995). Door de verplichtingen die zijn opgenomen in de leenovereenkomst, wordt de opvolger verplicht om de vrije kasmiddelen te gebruiken om de schulden af te betalen in plaats van deze te gebruiken om de eigen (management)voordelen te financieren (Triantis & Daniels, 1995).

De opvolger wordt gedwongen op zoek te gaan naar andere middelen op de kapitaalmarkt om te kunnen investeren in aantrekkelijke projecten om zo het familiebedrijf staande te houden (Triantis & Daniels, 1995). Dit vergt niet alleen tijd en energie van de opvolger, maar ook een ruime kennis over het familiebedrijf en de macro-economische omgeving waarin het bedrijf zich bevindt. Dit zijn allen elementen die een gevoel van eigenaarschap doen ontstaan.

Vanuit deze standpunten, kunnen we volgende hypothese opstellen:

*H3: de financiering van een successie heeft een bepalende invloed op het individueel psychologisch eigenaarschap van de opvolger, in die zin dat opvolgers binnen gekochte ondernemingen een hogere mate van psychologisch eigenaarschap vertonen dan opvolgers binnen geschonken of geërfde ondernemingen.*



*Figuur 1 - Conceptueel model*



## 3. Methodologie

### 3.1 Data-analyse

In het kader van een doctoraatsonderzoek van dr. Ellen Janssen werden 1.000 vragenlijsten uitgestuurd, waarop een antwoord verkregen werd van 347 onafhankelijke familiebedrijven. De aangeschreven bedrijven werden allen geacht familiebedrijven te zijn doordat zij in een krantenartikel of website aangaven zichzelf als familiebedrijf te beschouwen en een intra-familiale eigendomsoverdracht meegemaakt te hebben. De vragenlijsten brachten vooral kwantitatieve data met zich mee, maar ook kwalitatieve data maakten het mogelijk voor de respondenten om eigen inzichten te leveren of om verduidelijking te brengen. De familiebedrijven hebben een gemiddelde leeftijd van 64 jaar met een minimum van 11 jaar en een maximum van 199 jaar. Bovendien stelde zij eind 2017 gemiddeld 54 werknemers tewerk met een minimum van 0 en een maximum van 700 werknemers.

Om uitschieters of *outliers* te detecteren, werd de data grafisch weergegeven aan de hand van een boxplot of een histogram. Extreme uitschieters werden in de boxplot gemarkeerd met een asterisk (\*). *Outliers* zijn punten die sterk verschillen van de andere gegevens in de dataset en kunnen reëel zijn of het gevolg zijn van een tikfout. In de dataset werden geen onverklaarbare uitschieters opgemerkt. Na het *cleanen* van de data (o.a. eliminatie van bedrijven met missing values) bleven 212 familiebedrijven over.

### 3.2 Empirisch model

Voor analyse van de gegevens werd een meervoudig lineair regressiemodel opgemaakt.

#### 3.2.1 Afhankelijke variabele

De afhankelijke variabele in het model is de mate van individueel psychologisch eigenaarschap van de opvolger (*Ind\_Psych\_Eigenaarschap*). De variabele werd gemeten aan de hand van een 7-punt Likertschaal, waar de respondent een antwoord moest geven op hoe eens of hoe oneens men was met vijf gegeven stellingen (1 = helemaal oneens, 7 = helemaal eens). De stellingen waren gebaseerd op het gevoel van eigenaarschap dat een persoon heeft over een object dat voortkomt uit het begrip psychologisch eigenaarschap en die geformuleerd waren als "Dit is mijn organisatie", "Ik voel een sterke mate van persoonlijk eigenaarschap voor dit bedrijf" of "Ik heb het gevoel dat dit mijn bedrijf is". Vervolgens werd het gemiddelde genomen van de vijf stellingen, waarbij eerst een inverse werd genomen van stelling 7 ("Het is moeilijk voor mij om deze organisatie te zien als de mijne"). Een hoog cijfer verwijst naar een zeer sterk gevoel van eigenaarschap terwijl een laag cijfer verwijst naar een zeer zwak gevoel van eigenaarschap.

#### 3.2.2 Onafhankelijke variabelen

De invloed van successie(financiering) op het individueel psychologisch eigenaarschap van de opvolger werd onderzocht aan de hand van drie hypothesen: (1) de betrokkenheid van de vorige generatie, (2) de ervaring van de opvolger en (3) successiefinanciering.

De betrokkenheid van de vorige generatie (de overlater) werd gemeten aan de hand van het percentage aandelen dat de huidige CEO in handen heeft. Een hoog percentage zou kunnen betekenen dat de voormalige CEO niet meer of slechts voor een klein gedeelte betrokken is in het familiebedrijf. Hoe meer aandelen de opvolger in zijn bezit heeft, hoe meer controle deze kan uitoefenen en hoe sterker het individueel gevoel van eigenaarschap kan zijn. De variabele werd als *Procent\_CEO* opgenomen in het regressiemodel.

De ervaring van de volgende generatie werd daarnaast gemeten aan de hand van het aantal jaren dat de opvolger reeds actief is in de functie van CEO. Hoe langer de opvolger reeds actief is in zijn functie, hoe meer kennis en ervaring deze heeft kunnen ontwikkelen wat op zijn beurt een sterker gevoel van psychologisch eigenaarschap zou doen ontwikkelen. De variabele werd in het regressiemodel opgenomen als *Ervaring\_CEO\_Functie*.

Successiefinanciering of de financieringswijze waarop de aandelen overgedragen worden aan de volgende generatie, werd gemeten aan de hand van een dummy variabele, waarbij het cijfer 1 verwees naar de betaling van een aankoopprijs of een combinatie van aankoop en schenking/erfenis en het cijfer 0 naar een aandelenoverdracht via schenking of erfenis of een combinatie van beide opties. De dummy variabele werd als *Aankoop\_Aandelen* opgenomen in het regressiemodel.

### 3.2.3 Controlevariabelen

Er werden daarnaast enkele controlevariabelen opgenomen zoals de leeftijd van het familiebedrijf sinds de oprichting tot het jaar 2018 (*Leeftijd*) en het aantal werknemers dat zij eind 2017 tewerkstelde (*WN\_FTE*).

Voor analyse van de gegevens werd een meervoudige lineaire regressieanalyse uitgevoerd. Het statistisch model ziet er als volgt uit:

$$\widehat{Ind\_Psych\_Eigenaarschap} = \beta_0 + \beta_1 Procent\_CEO + \beta_2 Ervaring\_CEO\_Functie + \beta_3 D_1 Aankoop\_Aandelen + \beta_4 Leeftijd + \beta_5 WN\_FTE + \varepsilon$$

## 4. Resultaten

### 4.1 Beschrijvende statistieken

In tabel 1 worden de beschrijvende statistieken weergegeven voor alle variabelen opgenomen in het regressiemodel. De beschrijvende statistieken bestaan uit het minimum, het maximum, het gemiddelde, de standaarddeviatie en de mediaan.

Variabele	Min.	Max.	Gemid.	Standaarddeviatie	Mediaan
Ind_Psych_Eigenaarschap	1	7	5,79	1,09	6
Procent_CEO	0	100	73,1	31,83	98
Ervaring_CEO_Functie	1	50	11,92	8,11	10
Aankoop_Aandelen	0	1	0,62	0,49	1
Leeftijd	11	199	64,30	35,46	54
WN_FTE	0	700	53,66	89,65	22,25

Tabel 1 Beschrijvende statistieken

Noot: N = 212

#### 4.1.1 Afhankelijke variabele

Het individueel psychologisch eigenaarschap (*Ind\_Psych\_Eigenaarschap*) van de huidige CEO (de overnemende generatie) is gemeten aan de hand van een 7-punt Likertschaal waarbij een hogere score verwijst naar een sterker gevoel van individueel eigenaarschap. Gemiddeld is het individueel psychologisch eigenaarschap bij de opvolger 5,79 wat kan betekenen dat een matig tot sterk gevoel van eigenaarschap aanwezig is bij de volgende generatie.

#### 4.1.2 Onafhankelijke variabelen

De betrokkenheid van de voormalige generatie werd gemeten aan de hand van het percentage aandelen dat de huidige CEO in handen heeft. De gemiddelde CEO heeft 73 procent van de aandelen in zijn bezit.

De ervaring van de opvolger (huidige CEO) werd getest aan de hand van het aantal jaren dat de opvolger reeds actief is in zijn functie van CEO (*Ervaring\_CEO\_Functie*). De gemiddelde CEO is 12 jaar actief in het familiebedrijf met een maximum van 50 jaar. Omwille van opmerkelijke maxima, is er op zoek gegaan naar uitschieters. Analyse toonde aan dat er één extreme uitschieter was, namelijk deze waarin de huidige CEO reeds 50 jaar de functie beoefent. Na controle van de gegevens van de respondent in kwestie werd duidelijk dat het aantal actieve jaren niet onmogelijk is aangezien de respondent aangeeft dat de CEO-opvolging heeft plaatsgevonden in de periode voor 1996.

Van alle 212 familiebedrijven blijkt dat bij 38,2 procent van de respondenten (81 familiebedrijven) de aandelen zijn overgedragen aan de hand van een erfenis of schenking of een combinatie van beide opties. 61,8 procent (131 familiebedrijven) geeft aan de aandelen volledig te hebben aangekocht of een aankoop te hebben gecombineerd met een erfenis of een schenking.

#### 4.1.3 Controlevariabelen

De leeftijd van het familiebedrijf (*Leeftijd*) en het aantal werknemers tewerkgesteld eind 2017 (*WN\_FTE*) werden als controlevariabelen opgenomen in het regressiemodel. Het gemiddelde familiebedrijf is 64 jaar en heeft gemiddeld 54 werknemers. Ook hier is er opzoek gegaan naar mogelijke *outliers*. Wat betreft de leeftijd van het familiebedrijf werden geen opmerkelijke resultaten gevonden, in tegenstelling tot het aantal werknemers waarbij wel een aantal extreme uitschieters opgemerkt werden. De *outliers* hadden betrekking op familiebedrijven met een tewerkstelling van onder andere 700, 641, 440 en 400 werknemers eind 2017. Doordat deze cijfers zeker niet onmogelijk zijn, zijn de familiebedrijven behouden in de dataset.

## 4.2 **Correlatie**

Om de richting en de sterkte van het lineaire verband tussen twee variabelen te meten, is gebruik gemaakt van de Pearson correlatiecoëfficiënt. Deze coëfficiënt varieert steeds tussen -1 en +1. De waarde 0 betekent dat er geen lineair verband bestaat tussen de twee variabelen.

Het wordt duidelijk dat er een zwak positief lineair verband bestaat tussen het individueel psychologisch eigenaarschap en het percentage aandelen dat de huidige CEO in zijn bezit heeft ( $r = 0,149$ ;  $p = 0,030$ ;  $N = 212$ ). Opmerkelijk is echter het feit dat er geheel onverwacht weinig significante correlaties bestaan tussen de onafhankelijke variabelen opgenomen in het model en de afhankelijke variabele individueel psychologisch eigenaarschap.

Zie onderstaande tabel (Tabel 2) voor een gedetailleerd overzicht van de correlaties tussen de variabelen.

	Ind_Psych_ Eigenaarschap	Aankoop_Aandelen	Procent_CEO	Ervaring_CEO_Functie	Leeftijd	WN_FTE
Ind_Psych_ Eigenaarschap	1,000					
Aankoop_Aandelen	0,034	1,000				
Procent_CEO	0,149**	0,158**	1,000			
Ervaring_CEO_Functie	-0,061	0,132	-0,010	1,000		
Leeftijd	0,131	0,105	0,077	0,058	1,000	
WN_FTE	0,008	-0,072	-0,217***	0,102	0,020	1,000

Tabel 2 Correlatietabel

Noot: \*\*, \*\*\* staat voor een significantieniveau van respectievelijk 5 en 1 procent.

N = 212

## 4.3 Empirisch onderzoek

### 4.3.1 Regressieanalyse

#### Regressiemodel 1a

In onderstaande tabel (tabel 3) wordt de relatie tussen het individueel psychologisch eigenaarschap en de onafhankelijke variabelen *Aankoop\_Aandelen*, *Procent\_CEO* en *Ervaring\_CEO\_Functie* weergegeven.

	<b>Regressiecoëfficiënt</b>	<b>Standaarderror coëfficiënt</b>	<b>t- waarde</b>	<b>Sig.</b>
Constante	5,254***	0,260	20,194	<,001
<b>Onafhankelijke variabele</b>				
Aankoop_Aandelen	0,024	0,157	0,151	0,880
Procent_CEO	0,005**	0,002	2,077	0,039
Ervaring_CEO_Functie	-0,010	0,009	-1,049	0,295
<b>Controlevariabele</b>				
WN_FTE	0,001	0,001	0,652	0,515
Leeftijd	0,004*	0,002	1,769	0,078
N				212
F				1,849
R <sup>2</sup>				0,043
Adjusted R <sup>2</sup>				0,020
p				0,105

Tabel 3 Regressietabel basismodel 1a

Noot: \*, \*\*, \*\*\* verwijzen naar een significantieniveau van respectievelijk 10, 5 en 1 procent.

Analyse van de individuele ongestandaardiseerde coëfficiënten toont aan dat de variabele *Procent\_CEO* een positieve invloed heeft op het individueel psychologisch eigenaarschap ( $\beta = 0,005$ ;  $t = 2,077$ ;  $p = 0,039$ ). De variantie in de afhankelijke variabele *Ind\_Psych\_Eigenaarschap* wordt echter slechts voor 2 procent verklaard door de onafhankelijke variabelen die zijn opgenomen in het regressiemodel ( $R^2(adj) = 2$  procent). Het model is dan ook niet significant ( $F = 1,849$ ;  $p = 0,105$ ) en de hypothesen kunnen niet aangenomen worden.

### 4.3.2 Robuustheidsanalyse

Doordat ook andere variabelen een mogelijke invloed zouden kunnen uitoefenen op het individueel psychologisch eigenaarschap, zijn meerdere modellen opgesteld waarbij de verklarende variabelen vervangen werden door alternatieven. Op deze manier kon multicollineariteit bovendien vermeden worden. Om het onderzoek nog verder te verruimen, werden bijkomende modellen opgesteld waarbij het individueel psychologisch eigenaarschap vervangen werd door het collectief psychologisch eigenaarschap. Dezelfde verklarende variabelen als bij het individueel psychologisch eigenaarschap werden hierbij opgenomen.

In onderstaande tabel (tabel 4) wordt een korte omschrijving weergegeven van de verklarende variabelen die gebruikt zijn in de robuustheidsanalyse.

<b>Variabele</b>	<b>Omschrijving</b>
Coll_Psych_Eigenaarschap	Afhankelijke variabele waarbij een hoger cijfer verwijst naar een groter collectief gevoel van eigenaarschap bij de opvolger. Een ruimere omschrijving is terug te vinden in de literatuurstudie.
Actief_Ex_CEO	Dichotome variabele die aangeeft of de voormalige CEO nog een actieve rol vervult in het familiebedrijf. Het cijfer 0 verwijst hierbij naar het antwoord "Neen", het cijfer 1 verwijst naar het antwoord "Ja". De variabele meet de betrokkenheid van de vorige generatie.
Eig_Gen	Dummy variabele waarbij het cijfer 0 verwijst naar één generatie die de aandelen volledig in handen heeft en waarbij het cijfer 1 verwijst naar twee of meer generaties die de aandelen in handen hebben. Indien twee of meer generaties de aandelen in handen hebben, zou dit kunnen aantonen dat de voormalige CEO nog betrokken is in het familiebedrijf.
CEO_Diploma Dipl_Universiteit Dipl_Hoger_Onderwijs Dipl_Secundair_Onderwijs Dipl_Lager_Onderwijs	Dummy variabele die verwijst naar het hoogst behaalde diploma met Dipl_Lager_Onderwijs als referentiegroep. De variabele meet de ervaring van de huidige CEO.
Psych_Eigenaarschap	Afhankelijke variabele die zowel het individueel als het collectief psychologisch eigenaarschap bevat. Een hoog cijfer verwijst naar een sterk gevoel van psychologisch eigenaarschap bij de opvolger.

*Tabel 4 Omschrijving verklarende variabelen*

### Regressiemodel 1b

De afhankelijke variabele *Ind\_Psych\_Eigenaarschap* werd behouden. De verklarende variabele *Procent\_CEO* in het model werd vervangen door de dichotome variabele *Actief\_Ex\_CEO*. De andere verklarende variabelen *Aankoop\_Aandelen* en *Ervaring\_CEO\_Functie* werden behouden.

	<b>Regressiecoëfficiënt</b>	<b>Standaarderror</b>	<b>t-waarde</b>	<b>Sig.</b>
Constante	5,591***	0,219	25,544	<,001
<b>Onafhankelijke variabele</b>				
Aankoop_Aandelen	0,071	0,158	0,447	0,655
Actief_Ex_CEO	0,013	0,152	0,088	0,930
Ervaring_CEO_Functie	-0,010	0,009	-1,055	0,293
<b>Controlevariabele</b>				
WN_FTE	0,000	0,001	0,212	0,832
Leeftijd	0,004	0,002	1,895	0,059
N				212
F				0,967
R <sup>2</sup>				0,023
Adjusted R <sup>2</sup>				-0,001
p				0,439

Tabel 5 Regressietabel model 1b

Noot: \*, \*\*, \*\*\* verwijzen naar een significantieniveau van respectievelijk 10, 5 en 1 procent.

Het model heeft een negatieve adjusted R<sup>2</sup> van -0,001 en is duidelijk niet significant ( $F = 0,967$ ;  $p = 0,439$ ). De resultaten tonen aan dat dit een zeer slecht model is. Analyse van de onafhankelijke regressiecoëfficiënten toont bovendien aan dat er geen significante verbanden zijn tussen de onafhankelijke variabelen en het individueel psychologisch eigenaarschap.

### Regressiemodel 1c

In model 1c werd de verklarende variabele *Procent\_CEO* vervangen door de dummy variabele *Eig\_Gen*. De variabelen *Aankoop\_Aandelen*, *Ervaring\_CEO\_Functie* werden behouden. Hun invloed werd getoetst op het individueel psychologisch eigenaarschap. Zie onderstaande tabel (tabel 6) voor een gedetailleerd overzicht van de resultaten.

	<b>Regressiecoëfficiënt</b>	<b>Standaarderror</b>	<b>t-waarde</b>	<b>Sig.</b>
Constante	5,617***	0,200	28,090	<,001
<b>Onafhankelijke variabele</b>				
Aankoop_Aandelen	0,068	0,155	0,439	0,661
Eig_Gen	-0,842**	0,337	-2,497	0,013
Ervaring_CEO_Functie	-0,007	0,009	-0,729	0,467



<b>Controlevariabele</b>				
WN_FTE	0,000	0,001	0,276	0,783
Leeftijd	0,004*	0,002	1,815	0,071
N				212
F				2,242**
R <sup>2</sup>				0,052
Adjusted R <sup>2</sup>				0,029
p				0,052

Tabel 6 Regressietabel model 1c

Noot: \*, \*\*, \*\*\* verwijzen naar een significantieniveau van respectievelijk 10, 5 en 1 procent.

Regressiemodel 1c is net voldoende significant ( $F = 2,242$ ;  $p = 0,052$ ) op een significantieniveau van 5 procent, rekening houdend met een afronding van 0,002 procent. Bovendien wordt 2,9 procent van de variantie in de afhankelijke variabele verklaard door middel van de onafhankelijke variabelen in het model. Na analyse van de individuele regressiecoëfficiënten wordt duidelijk dat de onafhankelijke variabele *Eig\_Gen* een significante negatieve invloed heeft op het individueel psychologisch eigenaarschap ( $\beta = -0,842$ ;  $t = -2,497$ ;  $p = 0,013$ ). De variabele *Eig\_Gen* meet de betrokkenheid van de vorige generatie. Op basis van deze resultaten zou hypothese 1 aanvaard kunnen worden.

#### Regressiemodel 1d

De verklarende variabele *Ervaring\_CEO\_Functie* werd in dit model vervangen door drie dummy variabelen *Dipl\_Secundair\_Onderwijs*, *Dipl\_Hoger\_Onderwijs* en *Dipl\_Universiteit* met *Dipl\_Lager\_Onderwijs* als referentiegroep. Met deze variabelen wordt de ervaring van de huidige CEO gemeten. De variabelen *Aankoop\_Aandelen* en *Procent\_CEO* werden behouden in het model. De invloed van de variabelen werd getoetst op het individueel psychologisch eigenaarschap.

	<b>Regressiecoëfficiënt</b>	<b>Standaarderror</b>	<b>t-</b>	<b>Sig.</b>
		<b>coëfficiënt</b>	<b>waarde</b>	
Constante	5,201***	0,590	8,815	<,001
<b>Onafhankelijke variabele</b>				
Aankoop_Aandelen	0,029	0,158	0,182	0,856
Procent_CEO	0,005*	0,002	1,880	0,062
Dipl_Secundair_Onderwijs	0,096	0,569	0,168	0,867
Dipl_Hoger_Onderwijs	0,149	0,568	0,262	0,794
Dipl_Universiteit	-0,140	0,556	-0,251	0,802
<b>Controlevariabele</b>				
WN_FTE	0,001	0,001	0,705	0,481
Leeftijd	0,003	0,002	1,476	0,117

N	212
F	1,600
R <sup>2</sup>	0,052
Adjusted R <sup>2</sup>	0,020
p	0,137

Tabel 7 Regressietabel model 1d

Noot: \*, \*\*, \*\*\* verwijzen naar een significantieniveau van respectievelijk 10, 5 en 1 procent.

Op een significantieniveau van 10 procent, heeft het percentage aandelen dat de huidige CEO in zijn bezit heeft een positieve invloed op het individueel psychologisch eigenaarschap ( $\beta = 0,005$ ;  $t = 1,880$ ;  $p = 0,062$ ). Het model is echter niet significant ( $F = 1,6$ ;  $p = 0,137$ ) en de verklarende variantie in het model is gedaald tot slechts 2 procent ( $R^2(adj) = 0,02$ ). Dit is dus geen goed model.

#### Regressiemodel 1e

Model 1e bevat de afhankelijke variabele *Ind\_Psych\_Eigenaarschap* en de onafhankelijke variabelen *Aankoop\_Aandelen*, *Actief\_Ex\_CEO* en de drie dummy variabelen *Dipl\_Secundair\_Onderwijs*, *Dipl\_Hoger\_Onderwijs* en *Dipl\_Universiteit* met *Dipl\_Lager\_Onderwijs* als referentiegroep.

	Regressiecoëfficiënt	Standaarderror coëfficiënt	t- waarde	Sig.
Constante	5,454***	0,579	9,420	<,001
<b>Onafhankelijke variabele</b>				
Aankoop_Aandelen	0,082	0,158	0,519	0,604
Actief_Ex_CEO	0,058	0,153	0,380	0,704
Dipl_Secundair_Onderwijs	0,122	0,574	0,213	0,832
Dipl_Hoger_Onderwijs	0,214	0,571	0,374	0,709
Dipl_Universiteit	-0,127	0,561	-0,226	0,821
<b>Controlevariabele</b>				
WN_FTE	0,000	0,001	0,296	0,768
Leeftijd	0,004*	0,002	1,661	0,098
N				212
F				1,097
R <sup>2</sup>				0,036
Adjusted R <sup>2</sup>				0,003
p				0,366

Tabel 8 Regressietabel model 1e

Noot: \*, \*\*, \*\*\* verwijzen naar een significantieniveau van respectievelijk 10, 5 en 1 procent.

Er worden geen significante resultaten opgemerkt. Analyse toont aan dat het model niet significant is ( $F = 1,097$ ;  $p = 0,366$ ) en een verklarende variantie heeft van slechts 0,3 procent ( $R^2(adj) = 0,003$ ). Dit is dus geen goed model.

### Regressiemodel 1f

In dit model werd het individueel psychologisch eigenaarschap behouden als te verklaren variabele. Ook de dummy variabelen met betrekking tot het hoogst behaalde diploma en de variabele *Aankoop\_Aandelen* werden behouden. De verklarende variabele *Actief\_Ex\_CEO* werd in dit model vervangen door de dummy variabele *Eig\_Gen*. Zie onderstaande tabel (tabel 9) voor een gedetailleerd overzicht van de resultaten.

	<b>Regressiecoëfficiënt</b>	<b>Standaarderror</b>	<b>t-</b>	<b>Sig.</b>
	<b>coëfficiënt</b>		<b>waarde</b>	
Constante	5,479***	0,568	9,655	<,001
<b>Onafhankelijke variabele</b>				
Aankoop_Aandelen	0,080	0,155	0,513	0,608
Eig_Gen	-0,869***	0,335	-2,591	0,010
Dipl_Secundair_Onderwijs	0,209	0,566	0,370	0,712
Dipl_Hoger_Onderwijs	0,238	0,562	0,422	0,673
Dipl_Universiteit	-0,066	0,552	-0,120	0,904
<b>Controlevariabele</b>				
WN_FTE	0,000	0,001	0,427	0,670
Leeftijd	0,003	0,002	1,604	0,110
N				212
F				2,070**
R <sup>2</sup>				0,066
Adjusted R <sup>2</sup>				0,034
p				0,048

Tabel 9 Regressietabel model 1f

Noot: \*, \*\*, \*\*\* verwijzen naar een significantieniveau van respectievelijk 10, 5 en 1 procent.

Analyse van de onafhankelijke regressiecoëfficiënten toont aan dat de variabele *Eig\_Gen* een significante negatieve invloed uitoefent op het individueel psychologisch eigenaarschap ( $\beta = -0,869$ ;  $t = -2,591$ ;  $p = 0,010$ ). Het model is significant ( $F = 2,070$ ;  $p = 0,048$ ) op een significantieniveau van 5 procent. Bovendien wordt 3,4 procent van de variantie in de afhankelijke variabele verklaard door de onafhankelijke variabelen in het model. Deze resultaten ondersteunen mede hypothese 1.

### Regressiemodel 2a

Er werd een robuustheidstest uitgevoerd waarbij de afhankelijke variabele individueel psychologisch eigenaarschap werd vervangen door het collectief psychologisch eigenaarschap (*Coll\_Psych\_Eigenaarschap*). De onafhankelijke variabelen *Aankoop\_Aandelen*, *Procent\_CEO* en *Ervaring\_CEO\_Functie* werden opgenomen in het model. Zie onderstaande tabel (tabel 10) voor een gedetailleerd overzicht van de resultaten.

	<b>Regressiecoëfficiënt</b>	<b>Standaarderror coëfficiënt</b>	<b>t- waarde</b>	<b>Sig.</b>
Constante	5,754***	0,228	25,194	<,001
<b>Onafhankelijke variabele</b>				
Aankoop_Aandelen	-0,225	0,138	-1,632	0,104
Procent_CEO	-3,212 <sup>E-5</sup>	0,002	-0,015	0,988
Ervaring_CEO_Functie	-0,024**	0,008	-2,971	0,003
<b>Controlevariabele</b>				
WN_FTE	0,002***	0,001	2,645	0,009
Leeftijd	0,003	0,002	1,470	0,143
N				212
F				4,207***
R <sup>2</sup>				0,093
Adjusted R <sup>2</sup>				0,071
p				0,001

Tabel 10 Regressietabel model 2a

Noot: \*, \*\*, \*\*\* verwijzen naar een significantieniveau van respectievelijk 10, 5 en 1 procent.

Het model is significant ( $F = 4,207$ ;  $p = 0,001$ ) op een significantieniveau van 1 procent. Daarnaast stijgt de verklarende variantie in het model tot 7,1 procent. De onafhankelijke variabele *Ervaring\_CEO\_Functie* toont aan een significante negatieve invloed te hebben op het collectief psychologisch eigenaarschap ( $\beta = -0,024$ ;  $t = -2,971$ ;  $p = 0,003$ ). Deze resultaten geven het tegengestelde verband weer tussen de ervaring van de huidige CEO en de invloed ervan op het collectief psychologisch eigenaarschap dan dat er verwacht werd.

#### Regressiemodel 2b

In dit model werd het collectief psychologisch eigenaarschap behouden als afhankelijke variabele en werd de verklarende variabele *Procent\_CEO* vervangen door de dichotome variabele *Actief\_Ex\_CEO*. Daarnaast werden de onafhankelijke variabelen *Aankoop\_Aandelen* en *Ervaring\_CEO\_Functie* opgenomen in het model. Zie onderstaande tabel (tabel 11) voor een gedetailleerd overzicht van de resultaten.

	<b>Regressiecoëfficiënt</b>	<b>Standaarderror coëfficiënt</b>	<b>t- waarde</b>	<b>Sig.</b>
Constante	5,761***	0,190	30,301	<,001
<b>Onafhankelijke variabele</b>				
Aankoop_Aandelen	-0,227*	0,137	-1,655	0,099
Actief_Ex_CEO	-0,017	0,132	-0,131	0,896
Ervaring_CEO_Functie	-0,024**	0,008	-2,974	0,003
<b>Controlevariabele</b>				
WN_FTE	0,002***	0,001	2,707	0,007
Leeftijd	0,003	0,002	1,474	0,142

N	212
F	4,210***
R <sup>2</sup>	0,093
Adjusted R <sup>2</sup>	0,071
p	0,001

Tabel 11 Regressietabel model 2b

Noot: \*, \*\*, \*\*\* verwijzen naar een significantieniveau van respectievelijk 10, 5 en 1 procent.

De onafhankelijke variabele *Ervaring\_CEO\_Functie* laat na analyse een significante negatieve invloed zien op het collectief psychologisch eigenaarschap ( $\beta = -0,024$ ;  $t = -2,974$ ;  $p = 0,003$ ). Bovendien vertoont ook de verklarende variabele *Aankoop\_Aandelen* een negatieve invloed op het collectief psychologisch eigenaarschap ( $\beta = -0,227$ ;  $t = -1,655$ ;  $p = 0,099$ ) op een significantieniveau van 10 procent. Het model is significant ( $F = 4,210$ ;  $p = 0,001$ ) op een significantieniveau van 1 procent en heeft een verklarende variantie van 7,1 procent. Beide resultaten geven opnieuw een ander resultaat weer dan verwacht en geven een tegengesteld verband weer tussen de onafhankelijke variabelen en het collectief psychologisch eigenaarschap.

#### Regressiemodel 2c

Met collectief psychologisch eigenaarschap als afhankelijke variabele werd de onafhankelijke variabele *Procent\_CEO* vervangen door de dummy variabele *Eig\_Gen*. De variabelen *Aankoop\_Aandelen* en *Ervaring\_CEO\_Functie* werden behouden in het model. Zie onderstaande tabel (tabel 12) voor een gedetailleerd overzicht van de resultaten.

	Regressiecoëfficiënt	Standaarderror coëfficiënt	t- waarde	Sig.
Constante	5,750***	0,176	32,615	<,001
<b>Onafhankelijke variabele</b>				
Aankoop_Aandelen	-0,225*	0,137	-1,650	0,100
Eig_Gen	0,077	0,297	0,258	0,797
Ervaring_CEO_Functie	-0,025**	0,008	-2,979	0,003
<b>Controlevariabele</b>				
WN_FTE	0,002***	0,001	2,702	0,007
Leeftijd	0,003	0,002	1,482	0,140
N				212
F				4,221***
R <sup>2</sup>				0,093
Adjusted R <sup>2</sup>				0,071
p				0,001

Tabel 12 Regressietabel model 2c

Noot: \*, \*\*, \*\*\* verwijzen naar een significantieniveau van respectievelijk 10, 5 en 1 procent.

Bovenstaande tabel toont aan dat de variabele *Ervaring\_CEO\_Functie* een significante negatieve invloed uitoefent op het collectief psychologisch eigenaarschap ( $\beta = -0,025$ ;  $t = -2,979$ ;  $p = 0,003$ ).

Op een significantieniveau van 10 procent heeft ook de variabele *Aankoop\_Aandelen* een negatieve invloed op het collectieve gevoel van eigenaarschap ( $\beta = -0,225$ ;  $t = -1,650$ ;  $p = 0,100$ ). Het model is significant ( $F = 4,221$ ;  $p = 0,001$ ) op een significantieniveau van 1 procent en heeft een verklarende variantie van 7,1 procent. Beide resultaten geven opnieuw een ander resultaat dan verwacht en geven een tegengesteld verband weer tussen de onafhankelijke variabelen en het collectief psychologisch eigenaarschap.

#### Regressiemodel 2d

In dit model werd het collectief psychologisch eigenaarschap als afhankelijke variabele behouden. De onafhankelijke variabele *Ervaring\_CEO\_Functie* werd vervangen door de drie dummy variabelen *Dipl\_Secundair\_Onderwijs*, *Dipl\_Hoger\_Onderwijs* en *Dipl\_Universiteit* met *Dipl\_Lager\_Onderwijs* als referentiegroep. De verklarende variabelen *Aankoop\_Aandelen* en *Procent\_CEO* werden behouden in het model. Zie onderstaande tabel (tabel 13) voor een gedetailleerd overzicht van de resultaten.

	<b>Regressiecoëfficiënt</b>	<b>Standaarderror</b>	<b>t-</b>	<b>Sig.</b>
	<b>coëfficiënt</b>		<b>waarde</b>	
Constante	6,134***	0,527	11,639	<,001
<b>Onafhankelijke variabele</b>				
Aankoop_Aandelen	-0,227**	0,141	-1,964	0,051
Procent_CEO	0,000	0,002	-0,117	0,907
Dipl_Secundair_Onderwijs	-0,597	0,509	-1,174	0,242
Dipl_Hoger_Onderwijs	-0,459	0,507	-0,905	0,366
Dipl_Universiteit	-0,682	0,496	-1,347	0,171
<b>Controlevariabele</b>				
WN_FTE	0,002**	0,001	2,433	0,016
Leeftijd	0,002	0,002	1,258	0,210
N				212
F				2,175**
R <sup>2</sup>				0,069
Adjusted R <sup>2</sup>				0,038
p				0,038

Tabel 13 Regressietabel model 2d

Noot: \*, \*\*, \*\*\* verwijzen naar een significantieniveau van respectievelijk 10, 5 en 1 procent.

De analyse van de onafhankelijke regressiecoëfficiënten laat zien dat de variabele *Aankoop\_Aandelen* een significante negatieve invloed uitoefent op het collectief psychologisch eigenaarschap, rekening houdende met een afronding van 0,001 procent van de p-waarde ( $\beta = -0,227$ ;  $t = -1,964$ ;  $p = 0,051$ ). Bovendien is het model significant ( $F = 2,175$ ;  $p = 0,038$ ) op een significantieniveau van 5 procent. De verklarende variantie in het model is 3,8 procent. De resultaten geven opnieuw een verschillend verband weer dan verwacht werd.

### Regressiemodel 2e

Met het collectief psychologisch eigenaarschap als afhankelijke variabele, is zowel de variabele *Procent\_CEO* als de variabele *Ervaring\_CEO\_Functie* vervangen door respectievelijk de dichotome variabele *Actief\_Ex\_CEO* en de drie dummy variabelen *Dipl\_Secundair\_Onderwijs*, *Dipl\_Hoger\_Onderwijs* en *Dipl\_Universiteit* met *Dipl\_Lager\_Onderwijs* als referentiegroep. Enkel de verklarende variabele *Aankoop\_Aandelen* is behouden. Zie onderstaande tabel (tabel 14) voor een gedetailleerd overzicht van de resultaten.

	<b>Regressiecoëfficiënt</b>	<b>Standaarderror</b>	<b>t-</b>	<b>Sig.</b>
	<b>coëfficiënt</b>		<b>waarde</b>	
Constante	6,108***	0,513	11,910	<,001
<b>Onafhankelijke variabele</b>				
Aankoop_Aandelen	-0,276**	0,140	-1,968	0,050
Actief_Ex_CEO	0,030	0,136	0,223	0,824
Dipl_Secundair_Onderwijs	-0,602	0,508	-1,184	0,238
Dipl_Hoger_Onderwijs	-0,466	0,506	-0,921	0,358
Dipl_Universiteit	-0,691	0,497	-1,389	0,166
<b>Controlevariabele</b>				
WN_FTE	0,002**	0,002	2,485	0,014
Leeftijd	0,002	0,002	1,249	0,213
N				212
F				2,181**
R <sup>2</sup>				0,070
Adjusted R <sup>2</sup>				0,038
p				0,037

Tabel 14 Regressietabel model 2e

Noot: \*, \*\*, \*\*\* verwijzen naar een significantieniveau van respectievelijk 10, 5 en 1 procent.

Bovenstaande tabel toont aan dat de variabele *Aankoop\_Aandelen* een significante negatieve invloed uitoefent op het collectief psychologisch eigenaarschap ( $\beta = -0,276$ ;  $t = -1,968$ ;  $p = 0,050$ ). Bovendien is het model significant ( $F = 2,181$ ;  $p = 0,037$ ) op een significantieniveau van 5 procent en is de verklarende variantie in het model 3,8 procent. De resultaten geven opnieuw een verschillend verband weer dan verwacht werd.

### Regressiemodel 2f

Model 2f behoudt het collectief psychologisch eigenaarschap als afhankelijke variabele, maar vervangt de verklarende variabele *Actief\_Ex\_CEO* door de dummy variabele *Eig\_Gen*. De variabelen *Aankoop\_Aandelen* en de dummy variabelen met betrekking tot het hoogst behaalde diploma van de huidige CEO werden behouden in het model. Zie onderstaande tabel (tabel 15) voor een gedetailleerd overzicht van de resultaten.

	<b>Regressiecoëfficiënt</b>	<b>Standaarderror coëfficiënt</b>	<b>t- waarde</b>	<b>Sig.</b>
Constante	6,118***	0,511	11,979	<,001
<b>Onafhankelijke variabele</b>				
Aankoop_Aandelen	-0,280**	0,139	-2,007	0,046
Eig_Gen	-0,006	0,302	-0,019	0,985
Dipl_Secundair_Onderwijs	-0,598	0,509	-1,175	0,241
Dipl_Hoger_Onderwijs	-0,463	0,506	-0,915	0,361
Dipl_Universiteit	-0,683	0,497	-1,376	0,170
<b>Controlevariabele</b>				
WN_FTE	0,002**	0,001	2,509	0,013
Leeftijd	0,002	0,002	1,252	0,212
N				212
F				2,173**
R <sup>2</sup>				0,069
Adjusted R <sup>2</sup>				0,037
p				0,038

Tabel 15 Regressietabel model 2f

Noot: \*, \*\*, \*\*\* verwijzen naar een significantieniveau van respectievelijk 10, 5 en 1 procent.

De tabel toont aan dat de verklarende variabele *Aankoop\_Aandelen* een significante negatieve invloed uitoefent op het collectief psychologisch eigenaarschap ( $\beta = -0,280$ ;  $t = -2,007$ ;  $p = 0,046$ ). Bovendien is het model significant ( $F = 2,173$ ;  $p = 0,038$ ) op een significantieniveau van 5 procent en is de verklarende variantie in het model 3,7 procent. De resultaten geven opnieuw een verschillend verband weer dan verwacht werd.

### Regressiemodel 3

Indien het individueel en collectief psychologisch eigenaarschap worden samengevoegd tot één afhankelijke variabele (*Psych\_Eigenaarschap*) resulteert dit in onderstaande resultaten (tabel 13). In dit model werden de verklarende variabelen opgenomen zoals in het algemeen regressiemodel (*Aankoop\_Aandelen*, *Procent\_CEO* en *Ervaring\_CEO\_Functie*). Ook de controlevariabelen *Leeftijd* en *WN\_FTE* werden behouden. Zie onderstaande tabel (tabel 16) voor een gedetailleerd overzicht van de resultaten.

	<b>Regressiecoëfficiënt</b>	<b>Standaarderror coëfficiënt</b>	<b>t- waarde</b>	<b>Sig.</b>
Constante	5,476***	0,202	27,140	<,001
<b>Onafhankelijke variabele</b>				
Aankoop_Aandelen	-0,087	0,122	-0,713	0,477
Procent_CEO	0,003	0,002	1,481	0,140
Ervaring_CEO_Functie	-0,016**	0,007	-2,246	0,026



<b>Controlevariabele</b>				
WN_FTE	0,001*	0,001	1,798	0,074
Leeftijd	0,003**	0,002	2,006	0,046
N				212
F				2,736**
R <sup>2</sup>				0,062
Adjusted R <sup>2</sup>				0,040
p				0,020

Tabel 16 Regressietabel model 3

Noot: \*, \*\*, \*\*\* verwijzen naar een significantieniveau van respectievelijk 10, 5 en 1 procent.

De analyse van de onafhankelijke regressiecoëfficiënten toont aan dat de verklarende variabele *Ervaring\_CEO\_Functie* een significante negatieve invloed uitoefent op de afhankelijke variabele psychologisch eigenaarschap ( $\beta = -0,016$ ;  $t = -2,246$ ;  $p = 0,026$ ). Het model is significant ( $F = 2,736$ ;  $p = 0,020$ ) op een significantieniveau van 5 procent en de verklarende variantie in het model is 4 procent.

## 5. Discussie

Geheel onverwacht is het opmerkelijk dat na analyse van de verschillende modellen geen tot zeer weinig significante correlaties terug te vinden zijn tussen de afhankelijke variabele individueel psychologisch eigenaarschap en de verklarende variabelen. De literatuurstudie die uitgevoerd werd ter voorbereiding van het empirisch onderzoek gaf de verwachting dat meerdere verbanden gemaakt zouden kunnen worden.

Vanuit hypothese 1 die betrekking heeft op de betrokkenheid van de voormalige CEO, kwamen enkele interessante modellen naar voren. Uit model 1a werd al snel duidelijk dat het percentage aandelen dat de huidige CEO (de opvolger) in handen heeft een positieve invloed heeft op het individueel gevoel van eigenaarschap, maar door een insignificant model niet gebruikt kon worden ter ondersteuning van de hypothese. Echter is deze betrokkenheid in modellen 1c en 1f ook getest aan de hand van een alternatieve variabele, namelijk *Eig\_Gen*. Deze variabele verwijst naar het aantal generaties die de aandelen momenteel in handen hebben. Indien twee of meer generaties de aandelen zouden bezitten, zou dit kunnen betekenen dat de voormalige CEO nog actief is in het familiebedrijf wat de ontwikkeling van een individueel gevoel van eigenaarschap bij de opvolger kan belemmeren. De analyses maken duidelijk dat de variabele een significante negatieve invloed heeft op het individueel psychologisch eigenaarschap, waardoor hypothese 1 kan aangenomen worden.

Indien de opvolger niet de mogelijkheid heeft om de juiste vaardigheden te ontwikkelen of om een belangrijke positie in te nemen in het familiebedrijf doordat de overlater niet bereid is om het bedrijf over te dragen, zal de opvolger ook geen controle kunnen uitoefenen over het bedrijf of de nodige kennis kunnen opbouwen (De Massis et al., 2008). Hierdoor zal hij of zij het zeer lastig hebben met het ontwikkelen van een gevoel van eigenaarschap voor het familiebedrijf. Bovendien speelt de relatie die de voormalige CEO heeft met stakeholders zoals klanten en leveranciers een belangrijke rol in de zelfontwikkeling van de opvolger. Opvolgers van de tweede generatie kunnen moeilijkheden hebben met het opbouwen van een vertrouwensvolle relatie met de stakeholders indien de klant of leverancier enkel handel wil doen met de overlater (De Massis et al., 2008). De opvolger kan in deze situaties geen controlerende positie innemen in het familiebedrijf wat de ontwikkeling van een gevoel van eigenaarschap zal belemmeren. Om deze redenen kan hypothese 1 ondersteund worden en kan er dus geconcludeerd worden dat de betrokkenheid van de vorige generatie een significante negatieve invloed heeft op het gevoel van verbondenheid van de opvolger met het familiebedrijf.

Een belangrijke opmerking die hierbij gemaakt moet worden is dat indien meerdere generaties de aandelen in handen zouden hebben, dit ook zou kunnen betekenen dat de kinderen van de opvolger reeds betrokken zijn in het familiebedrijf. Het is dus van belang dat er kritisch omgegaan wordt met de resultaten.

Daarnaast zijn er geen significante resultaten gevonden met betrekking tot hypothese 2 die de invloed van de ervaring van de huidige CEO op het individueel psychologisch eigenaarschap onderzoekt. De modellen waarbij het individueel psychologisch eigenaarschap als afhankelijke variabele werd beschouwd, toonden aan dat de ervaring van de opvolger in zijn functie als CEO geen significante invloed heeft op het individueel gevoel van eigenaarschap.

Ook bij het gebruik van alternatieve variabelen zoals het hoogst behaalde diploma van de opvolger, werd duidelijk dat zij geen invloed uitoefenen. Bernhard & O'Driscoll (2011) gaven in hun studie echter aan dat een ruime kennis hebben over het object een essentiële voorwaarde is om een gevoel van eigenaarschap te kunnen ontwikkelen. Op basis van de analyses is er dus onvoldoende bewijsmateriaal om hypothese 2 te kunnen ondersteunen en om te kunnen concluderen dat de ervaring van de huidige CEO een invloed heeft op het individueel psychologisch eigenaarschap van de CEO.

Een interessante observatie hierbij is dat de ervaring van de huidige CEO in zijn functie wél een significante negatieve invloed uitoefent op het collectief psychologisch eigenaarschap zoals blijkt uit modellen 2a, 2b en 2c. Dit negatieve verband betekent dat hoe meer ervaring een CEO heeft opgebouwd in het familiebedrijf, hoe meer het collectieve gevoel van eigenaarschap afneemt. Pierce & Jussila (2010) gaven in hun studie aan dat het van belang was dat ieder individu in de groep erkent dat zij allen een gedeelde kennis hebben over het familiebedrijf en dus allen een bepaalde ervaring hebben in het bedrijf om een gevoel van collectief psychologisch eigenaarschap te kunnen ontwikkelen. Het negatieve verband als resultaat was dus geheel onverwacht, maar kan mogelijk verklaard worden. Indien een CEO heel veel ervaring heeft opgebouwd in het bedrijf kan er zich een té grote afstand ontwikkelen tussen de kennis van de CEO en de kennis van de andere leden van de groep (d.w.z. de familiale CEO zou veel meer informatie kunnen bezitten over het familiebedrijf dan de rest van het managementteam = asymmetrische informatie). Deze afstand zou als gevolg kunnen hebben dat de groep niet erkent dat zij een gedeelde intieme kennis heeft over het familiebedrijf, waardoor het collectief psychologisch eigenaarschap inderdaad afneemt.

De ervaring van de huidige CEO oefende dezelfde negatieve invloed uit, indien de invloed getoetst werd op het psychologisch eigenaarschap. Het psychologisch eigenaarschap bestaat hierbij zowel uit het individueel als het collectief psychologisch eigenaarschap. De resultaten gaven slechts één significante variabele weer, namelijk de ervaring van de huidige CEO dewelke een negatieve invloed uitoefent op het psychologisch eigenaarschap. Op basis van de verwachtingen in de literatuurstudie is dit een geheel onverwacht resultaat, maar kan deze opnieuw verklaard worden door de aanwezigheid van informatie asymmetrie.

Ten slotte konden er vanuit de literatuurstudie voldoende redenen gegeven worden waarom successiefinanciering of de wijze waarop de aandelenoverdracht gefinancierd wordt, een significante invloed zou uitoefenen op het individueel psychologisch eigenaarschap. Een aandelenoverdracht aan de hand van een schenking of een erfenis zou een negatieve invloed hebben op het psychologisch eigenaarschap doordat opvolgers het opgebouwde imperium van de overlater zouden "krijgen" zonder daar zelf tijd, energie of geld in te hebben geïnvesteerd (zelfinvestering). Het investeren van zichzelf is immers een zeer belangrijke voorwaarde om een gevoel van eigenaarschap voor het familiebedrijf te kunnen ontwikkelen (Bernhard & O'Driscoll, 2011). Na het uitvoeren van de empirische testen werden er echter geen significante resultaten bekomen waaruit bleek dat successiefinanciering een invloed heeft op het individueel psychologisch eigenaarschap, waardoor er onvoldoende bewijsmateriaal is om hypothese 3 volledig te kunnen ondersteunen. Deze hypothese zal dus niet aanvaard worden.

Er is een mogelijke verklaring voor dit resultaat. Indien een opvolging via een schenking zeer goed georganiseerd wordt en de overdracht gebeurt op een moment dat de opvolger bereid is om het familiebedrijf over te nemen, geeft dit de overlater de mogelijkheid zijn kennis over het familiebedrijf vroegtijdig over te dragen aan de volgende generatie (A. L. Verbeke, 2013). De opvolger krijgt hierdoor de kans zichzelf reeds te ontwikkelen en een belangrijke positie in te nemen in het bedrijf. Dit zou op zijn beurt net een positieve stimulans vormen voor een gevoel van eigenaarschap. Hetzelfde geldt bij een goede organisatie van een erfenis waarbij de volgende generatie op voorhand akkoord is gegaan met zijn rol als opvolger of bij een plots overlijden intrinsiek gemotiveerd is om het familiebedrijf voort te zetten en dus ook veel tijd en energie zal investeren in de groei en het behoud van het familiebedrijf.

Modellen 2d, 2e en 2f geven echter wel interessante resultaten met betrekking tot successiefinanciering. Door extra analyses uit te voeren waarbij we het collectief psychologisch eigenaarschap als afhankelijke variabele beschouwden, kon opgemerkt worden dat successiefinanciering in meerdere situaties wél een significante invloed uitoefende op het collectief gevoel van eigenaarschap. Echter is deze invloed geheel onverwachts steeds in de negatieve zin (door een negatieve regressiecoëfficiënt). Dit betekent dat hoe meer geld de opvolger investeert in de financiering van de aandelenoverdracht, hoe minder het collectief gevoel van eigenaarschap zal zijn. Dit kan zijn oorzaak vinden in het feit dat een familiebedrijf vaak te weinig interne middelen heeft om de successie te financieren en daardoor verplicht zal zijn om (gedeeltelijk) schulden aan te gaan (Koropp et al., 2012). Meer schulden kunnen leiden tot meer spanningen binnen de groep wat de cohesie binnen de groep kan verminderen. Indien de opvolger bepaalde (risicovolle) beslissingen neemt over de financieringswijze van de aandelenoverdracht en de rest van het managementteam hier niet mee akkoord gaat, kan dit als gevolg hebben dat de leden van de groep niet het gevoel hebben dat zij gezamenlijk controle uitoefenen over het familiebedrijf. Dit kan het negatieve effect op het collectief psychologisch eigenaarschap verklaren.

## **6. Conclusie**

Slechts één van de drie opgestelde hypothesen (hypothese 1) kon behouden worden na empirisch onderzoek. Daaruit kan geconcludeerd worden dat enkel de betrokkenheid van de vorige generatie een significante negatieve invloed heeft op het individueel psychologisch eigenaarschap, in die zin dat opvolgers in familiebedrijven waarin de vorige generatie nog een actieve rol vervult een mindere mate van individueel psychologisch eigenaarschap vertonen dan opvolgers van familiebedrijven waarin de vorige generatie een passieve rol vervult of volledig uit het bedrijf is gestapt. De vorige generatie (de overlater) kan nog actief zijn in het familiebedrijf door bijvoorbeeld een belangrijke positie in te nemen in de Raad van Bestuur of door te blijven onderhandelen met klanten en leveranciers. Om de zelfontwikkeling van de opvolger niet te belemmeren, is het van belang dat de rolverdeling van alle betrokken partijen (zowel van de opvolger als van de overlater) in het successieproces duidelijk wordt gedefinieerd en gecommuniceerd. Op die manier krijgt de volgende generatie de mogelijkheid om relaties met klanten en leveranciers op te bouwen en een strategische, controlerende positie in te nemen in het familiebedrijf.

Uit de overige analyses werd duidelijk dat er onvoldoende bewijsmateriaal is om hypothese 2 en 3 te ondersteunen. Er is dus onvoldoende bewijs om te kunnen concluderen dat de ervaring (met name de kennis) van de huidige CEO én successiefinanciering een significante invloed hebben op het individueel psychologisch eigenaarschap van de opvolger. Aanvullend onderzoek waarbij de invloed van de variabelen op het (collectief) psychologisch eigenaarschap werd getest, gaf ons echter interessante resultaten. Zo heeft de ervaring van de opvolger wel een significante negatieve invloed op het collectief psychologisch eigenaarschap én het algemeen psychologisch eigenaarschap. Dit negatieve verband kan verklaard worden door de informatie asymmetrie die kan ontstaan tussen een familiale CEO en bijvoorbeeld het managementteam, doordat de CEO meer informatie bezit over het familiebedrijf dan de rest van het team. Hierdoor is het mogelijk dat de groep niet erkent dat zij een gedeelde kennis hebben over het bedrijf, wat het gevoel van eigenaarschap doet afnemen.

Ook successiefinanciering blijkt een negatieve invloed uit te oefenen op het collectieve gevoel van eigenaarschap, in plaats van een positieve invloed zoals verwacht werd op basis van de literatuurstudie. Meer schulden kunnen leiden tot meer spanningen binnen de groep wat de cohesie binnen de groep kan verminderen. Indien de groep niet akkoord gaat met bepaalde (risicovolle) financieringsbeslissingen van de opvolger, kan dit als gevolg hebben dat de leden van de groep niet het gevoel hebben dat zij gezamenlijk controle uitoefenen over het familiebedrijf en zal het collectief psychologisch eigenaarschap afnemen.

### **6.1 Praktische implicaties**

Zoals reeds vermeld, oefent de betrokkenheid van de vorige generatie een significante negatieve invloed uit op het individueel psychologisch eigenaarschap van de opvolger. Om de zelfontwikkeling van de opvolger niet te belemmeren, is het van belang dat de rollen van alle partijen in het successieproces duidelijk worden gedefinieerd. In deze situatie is het aangeraden aan de familie om tijdig te starten met het organiseren van de aandelenoverdracht, waarbij er eventueel gebruik gemaakt kan worden van familiale organisatiestructuren zoals een familieforum of familiecharter.

De familie zou ook een beroep kunnen doen op een (familie)adviseur die hen helpt om de successie te organiseren.

## **6.2 Beperkingen en aanbevelingen**

Het onderzoek is onderworpen aan enkele beperkingen. Deze beperkingen komen voornamelijk voort uit het feit dat de gegevens verworven zijn aan de hand van vragenlijsten. Vragenlijsten hebben op hun beurt een aantal nadelen. Eerst en vooral bestaat het risico dat mensen de vragenlijst niet invullen. In dit onderzoek werden 1.000 vragenlijsten uitgestuurd en hebben slechts 347 personen geantwoord. Dit is een responsgraad van amper 35 procent, waardoor interessante familiebedrijven mogelijks niet in het onderzoek worden opgenomen. Hoe meer respondenten, hoe nauwkeuriger de resultaten echter zijn.

Een tweede beperking is het feit dat respondenten die wel geantwoord hebben, de vragenlijst niet steeds volledig hebben ingevuld waardoor er veel missing values in de dataset te vinden zijn. Respondenten met veel missing values die betrekking hebben op de variabelen opgenomen in het regressiemodel, zijn vaak van weinig waarde en moeten dus verwijderd worden uit de dataset. Hierdoor krimpt de dataset nog verder en worden de resultaten minder nauwkeurig. Bovendien moeten de gegevens steeds kritisch worden geanalyseerd om foutieve antwoorden (door bv. de vragenlijst te snel te hebben ingevuld) te kunnen verwijderen.

Voor volgend onderzoek zou aangeraden kunnen worden om de vragenlijsten te verkorten waarbij zeer specifieke vragen gesteld worden, die enkel betrekking hebben op de variabelen die worden opgenomen in het regressiemodel. Door kortere vragenlijsten aan te bieden, zal de responsgraad toenemen en zullen mensen meer zorgvuldig omgaan met het correct beantwoorden van iedere vraag. Met de huidige digitalisering zou het bovendien een mogelijkheid zijn om de vragenlijsten digitaal aan te bieden. Dit heeft voornamelijk als voordeel dat indien men open vragen stelt, de respondenten vaak een uitgebreider antwoord zullen geven omdat men het antwoord kan typen in plaats van het te moeten uitschrijven. Daarnaast vraagt het minder tijd en energie van de respondent doordat de vragenlijst niet uitgeprint of gescand moet worden, maar simpelweg online of via mail doorgestuurd kan worden.

## Bibliografie

- Bernhard, F., & O'Driscoll, M. P. (2011). Psychological Ownership in Small Family-Owned Businesses: Leadership Style and Nonfamily-Employees' Work Attitudes and Behaviors. *Group & Organization Management*, 36(3), 345-384. <https://doi.org/10.1177/1059601111402684>
- Bjuggren, P.-O., & Sund, L.-G. (2001). Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small- and Medium-Size Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, 14(1), 11-23. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00011.x>
- Carney, M., Gedajlovic, E., & Strike, V. M. (2014). Dead Money: Inheritance Law and the Longevity of Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1261-1283. <https://doi.org/10.1111/etap.12123>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Csákné Filep, J., & Karmazin, G. (2016). Financial Characteristics of Family Businesses and Financial Aspects of Succession. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 47(11), 46-58. <https://doi.org/10.14267/veztud.2016.11.06>
- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Ashton, T., & Evangelopoulos, N. (2021). Family Firm Heterogeneity: A Definition, Common Themes, Scholarly Progress, and Directions Forward. *Family Business Review*, 34(3), 296-322. <https://doi.org/10.1177/08944865211008350>
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>
- Giordano, A. P., Patient, D., Passos, A. M., & Sguera, F. (2019). Antecedents and consequences of collective psychological ownership: The validation of a conceptual model. *Journal of Organizational Behavior*, 41(1), 32-49. <https://doi.org/10.1002/job.2418>
- Jaskiewicz, P., Heinrichs, K., Rau, S. B., & Reay, T. (2016). To Be or Not to Be: How Family Firms Manage Family and Commercial Logics in Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4), 781-813. <https://doi.org/10.1111/etap.12146>
- Koropp, C., Grichnik, D., & Gyax, A. F. (2012). Succession financing in family firms. *Small Business Economics*, 41(2), 315-334. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9442-z>
- Mahto, R., Chen, J.-S., McDowell, W., & Ahluwalia, S. (2019). Shared Identity, Family Influence, and the Transgenerational Intentions in Family Firms. *Sustainability*, 11(4). <https://doi.org/10.3390/su11041130>
- Martinaityte, I., Unsworth, K. L., & Sacramento, C. A. (2020). Is the project 'mine' or 'ours'? A multilevel investigation of the effects of individual and collective psychological ownership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(2), 302-327. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joop.12300>
- Özler, H., Yilmaz, A., & Özler, D. E. (2017). Psychological ownership: an empirical study on its antecedents and impacts upon organizational behaviors. *Problems and perspectives in management*, 6.
- Pierce, J. L., & Jussila, I. (2010). Collective psychological ownership within the work and organizational context: Construct introduction and elaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 810-834. <https://doi.org/10.1002/job.628>
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research. *Review of General Psychology*, 7(1), 84-107. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.7.1.84>

- Ramos, H. M., Man, T. W. Y., Mustafa, M., & Ng, Z. Z. (2014). Psychological ownership in small family firms: Family and non-family employees' work attitudes and behaviours. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 300-311. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.04.001>
- Sund, L.-G., Melin, L., & Haag, K. (2015). Intergenerational ownership succession. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 166-177. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.07.001>
- Wennberg, K., Wiklund, J., Hellerstedt, K., & Nordqvist, M. (2011). Implications of intra-family and external ownership transfer of family firms: short-term and long-term performance differences. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 352-372. <https://doi.org/10.1002/sej.118>
- Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business: Theory and Practice*. Edward Elgar Publishing.