



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Intra-familiale opvolgingsprocessen in familiebedrijven en de impact van emoties. Een kwalitatieve studie

Laurent Vandenhoudt

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

dr. Niklas ENGELHARD



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2023
2024



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Intra-familiale opvolgingsprocessen in familiebedrijven en de impact van emoties. Een kwalitatieve studie

Laurent Vandenhoudt

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

dr. Niklas ENGELHARD

Woord vooraf

Voor het afronden van mijn opleiding Handelswetenschappen met afstudeerrichting Ondernemerschap en Management, aan de Universiteit van Hasselt heb ik de keuze gemaakt om een masterthesis op te stellen over het onderwerp 'Welke impact hebben emoties op de intra-familiale opvolgingsprocessen bij familiebedrijven?'

Om dit onderzoek tot een goed einde te kunnen brengen is er beroep gedaan op verschillende familiebedrijven in verschillende sectoren. Door het afnemen van semigestructureerde diepte-interviews en deze te koppelen aan de vooraf uitgevoerde literatuurstudie is er geleerd om verbanden te leggen en nieuwe inzichten te verwerven. Het schrijven en onderzoeken van deze masterthesis was een zeer leerrijk proces en heeft voor veel nieuwe inzichten gezorgd.

Om deze masterthesis tot een goed einde te brengen heb ik de hulp gehad van vele personen. Bij deze zou ik hun dan ook willen bedanken voor hun vele hulp en bijdrage in het tot stand brengen van deze Masterthesis.

- Promotor dr. Niklas Engelhard;
- De geïnterviewde familieleden van de familiebedrijven;
- De Universiteit Hasselt voor het ter beschikking stellen van hun infrastructuur, met behulp van zowel hun bibliotheek op campus als online, hierdoor is mijn literatuurstudie immers tot stand kunnen komen;
- Mijn gezin en medestudenten voor de steun gedurende mijn studie.

Laurent Vandenhoudt

Universiteit Hasselt, mei 2023

Samenvatting

Doel

Familiebedrijven maken een groot deel uit van onze economie. Door hun grootschalige aanwezigheid binnen onze economie zijn ze ook verantwoordelijk voor een groot aandeel van de tewerkstelling binnen deze economie. Vanwege het belang van deze familiebedrijven is het essentieel dat ze blijven voortbestaan. Om dit te garanderen dient er een familiale opvolger te zijn. In de huidige literatuur is er al uitvoerig onderzoek gedaan naar de verschillende soorten familiale opvolgingsprocessen, de overdrachtsvormen en de Socio-emotionele Rijkdom (SEW). Uit de literatuur bleek dat SEW een grote rol speelt binnen de familiebedrijven, en dat het behalen van deze SEW in vele gevallen belangrijker is dan het behalen van de financiële doelstellingen. Ondanks de aanzienlijke rol die emoties spelen in de SEW en de impact die ze hebben op familiebedrijven, is er tot op heden weinig onderzoek verricht naar de invloed van emoties op de intra-familiale opvolgingsprocessen binnen familiebedrijven. Hierdoor is de beschikbare literatuur hierover echter beperkt.

Methodologie

In deze masterthesis werd er gebruik gemaakt van een *multiple case study* bij vijf verschillende familiebedrijven uit verschillende sectoren. Hiervoor werden aan de hand van een kwalitatief interpretatief onderzoek negen semigestructureerde diepte-interviews afgenomen bij familieleden die actief zijn binnen het familiebedrijf, om zo meer inzicht te krijgen op de invloed van emoties op deze opvolgingsprocessen. Wanneer deze essentiële data vergaard was, werd deze gelijktijdig geanalyseerd aan de hand van het regel voor regel coderingsproces (Charmaz, 1996). Dit creëerde een inzicht in de essentiële thema's nodig voor deze masterthesis. Nadat deze thema's waren geïdentificeerd en de theoretische verzadiging was bereikt, werden ze aangevuld en vergeleken met de eerder uitgevoerde literatuurstudie.

Resultaten

De resultaten van dit onderzoek brengen nieuwe inzichten naar voren omtrent de impact van emoties op intra-familiale opvolgingsprocessen bij familiebedrijven. Om een beter inzicht te krijgen in de wijze waarop emoties een impact hebben op dit opvolgingsproces, is er een opsplitsing gemaakt in drie deelvragen. Zo is er onderzoek gedaan naar de impact van emoties op de aanvang van het opvolgingsproces, de impact van emoties gedurende het proces en welke impact emoties hebben op het familiebedrijf nadat de intra-familiale opvolging heeft plaatsgevonden. Uit de resultaten blijkt dat emoties zowel voor tijdens als na het opvolgingsproces, een invloed kunnen hebben op deze intra-familiale opvolging.

Wanneer er zich een emotionele gebeurtenis afspeelt bij aanvang van het opvolgingsproces, heeft deze zeer omvangrijke gevolgen. Zo zal de aanvang van het opvolgingsproces niet alleen een direct gevolg zijn van deze emotionele gebeurtenis, maar zal deze gebeurtenis ook een blijvende impact hebben tot zelfs na afloop van het opvolgingsproces. Daarenboven is deze emotionele gebeurtenis

bepalend voor het moment van aanvang, de vorm van successie, de keuze van overnemer, de rol van de overlater en de exit strategie van de overlater. Hiernaast kunnen emoties ook op andere wijzen een invloed hebben op de aanvang van het opvolgingsproces. Zo hebben bij drie van de vijf bedrijven emoties een invloed, precies omdat zij een familiebedrijf zijn. Bij twee van deze bedrijven zorgt competitiviteit tussen de overlaters, die ook broers zijn, voor conflicten en inefficiëntie van het opvolgingsproces. Deze conflicten zouden er niet geweest zijn moesten zij geen broers zijn. Desondanks zijn ze er in beide gevallen toch in geslaagd om tot een oplossing te komen. Deze oplossing werd in beide gevallen gedreven door de aanwezige emotionele en familiale banden. Deze banden hoeven niet altijd een negatieve impact te hebben op het familiebedrijf. Zo zorgde de aanwezigheid van deze familiale en emotionele banden er bij het ene bedrijf voor dat de overnemer een voorliefde had voor het familiebedrijf. Hierdoor stapte hij in het familiebedrijf en liet hij dit sterk groeien. Bij een derde familiebedrijf zorgde de aanwezigheid van meerdere familiale opvolgers niet enkel voor negatieve invloeden, maar zorgde de aanwezige familiale banden er precies voor dat deze familieleden extra inspanningen leverden, om een ander familielid emotionele rust te geven.

Hieruit kan gesteld worden, dat bij de overgrote meerderheid van de familiebedrijven, emoties op verschillende wijzen een invloed hebben op de aanvang van het opvolgingsproces. Echter, uit de resultaten blijkt dat wanneer er een duidelijke opvolgingsplanning aanwezig is, deze onverwachte emotionele impacten vermeden kunnen worden.

Vervolgens is er ook onderzoek gedaan naar de impact die emoties hebben gedurende het intra-familiale opvolgingsproces. Uit het onderzoek blijkt dat de rol en de aanwezigheid van de overlater gedurende het opvolgingsproces, gepaard gaat met emotionele invloeden hierop. Zo ontstaan er moeilijkheden met de overdracht van managementtaken en kennis, wat dan weer voor de nodige conflicten zorgt. Net zoals bij de aanvang van het opvolgingsproces blijkt uit de resultaten dat deze conflicten vermeden kunnen worden wanneer er een opvolgingsplanning, opvolgingsvoorbereiding en duidelijke regels van corporate governance aanwezig zijn. Hoewel slechts één bedrijf hiervan gebruik maakt, blijkt dit toch te werken. Dit precies omdat zij het enige familiebedrijf zijn waar de emotionele invloeden niet of beperkt aanwezig zijn.

Tenslotte werd het al snel duidelijk dat emoties nog een impact hebben op het familiebedrijf nadat deze intra-familiale opvolging heeft plaatsgevonden, hetgeen voornamelijk geldt voor de rolaanname van de overlater. Uit de resultaten blijkt dat, wanneer de opvolging plaatsgevonden heeft, de aanwezige familiale banden bepalend zijn voor de rolaanname van de opvolger, maar ook kan deze rolaanname bepalend zijn voor de toekomstige emoties en onderlinge relaties tussen de overlater en de overnemer. Om deze onverwachte impacten te vermijden, is het nogmaals van belang dat er zowel een duidelijke opvolgingsplanning als -voorbereiding aanwezig is. Uit de resultaten blijkt dat desondanks deze opvolgingsvoorbereiding en -planning emoties toch nog een invloed kunnen hebben. Dit wordt meestal veroorzaakt door een te lange duur van het opvolgingsproces en een onvolledige afsluiting hiervan. Zo kan er geconcludeerd worden dat het gebruik van een opvolgingsvoorbereiding en een opvolgingsplanning met uitvoering binnen een redelijke en haalbare termijn, de emotionele impacten zullen beperken bij het intra-familiale opvolgingsproces bij familiebedrijven.

Waarde van het onderzoek

Dit onderzoek heeft tot doel een fundamentele basis te verwerven met betrekking tot de invloed van emoties op intra-familiale opvolgingsprocessen binnen familiebedrijven. Vanwege de nieuwe verworven inzichten, creëert dit een opportuniteit voor verder vervolgonderzoek. Gedurende dit onderzoek werd het al snel duidelijk dat emoties wel degelijk een invloed hebben op het intra-familiale opvolgingsproces bij familiebedrijven. Zo kwam het naar voren dat emoties een invloed kunnen hebben op zowel de aanvang van het proces, de periode gedurende het proces, alsook op de periode na afsluiting van het proces. Daarenboven kan de invloed afkomstig van één emotie zich uitstrekken over de verschillende fases van het opvolgingsproces. Dit zorgt ervoor dat emoties een aanzienlijke impact hebben op dit proces. De verschillende soorten emoties, en de verschillende fases waarop zij een invloed hebben, geeft ruimte voor verdere toekomstige onderzoeken.

Kritische beschouwingen

Eerst en vooral zijn alle deelnemende familiebedrijven gesitueerd in Limburg, België. Door deze situering is de reikwijdte van dit onderzoek geografisch beperkt. Om er zeker van te zijn dat de geografische ligging geen invloed heeft op de resultaten, kan de reikwijdte van het onderzoek uitgebreid worden tot Vlaanderen of België.

Een tweede beperking vormt de enkele bevraging van de familiale overlaters en/of de overnemers van de familiebedrijven. Zo is niet elk familielid binnen het familiebedrijf bevroegd. Hierdoor kunnen emoties van familieleden die niet direct betrokken zijn als overlater of overnemer, mogelijks buiten beschouwing zijn gelaten. Daarnaast zijn niet-familieleden die actief zijn binnen het familiebedrijf evenmin betrokken in de bevraging. Bijgevolg kon de impact van emoties op niet-familieleden binnen een familiebedrijf niet onderzocht worden.

Vervolgens is er geen onderscheid gemaakt tussen de sectoren waarin de familiebedrijven actief zijn. Hierdoor bestaat de kans dat sectorspecifieke aspecten verloren zijn gegaan, zoals bijvoorbeeld de emotionele impact van de sociale druk in de farmaceutische sector. Ook zijn familiebedrijven van verschillende generaties bevroegd. Hierdoor is het mogelijk dat generatie-specifieke aspecten, vergelijkbaar met deze binnen verschillende sectoren, verloren zijn gegaan. Evenals bij de generaties en sectoren is er geen gericht onderzoek verricht naar specifieke soorten van emoties.

Een volgende beperking van de bevroagden is het geslacht. Zo bestonden de bevroagden uit acht mannen en één vrouw. Hierdoor kunnen de emoties van vrouwelijke overlaters of overnemers niet in kaart worden gebracht.

Tenslotte zijn de resultaten beperkt door de eerlijkheid van de respondenten. Er kan niet met zekerheid worden gezegd dat de gegeven stellingen door de respondenten de waarheid zijn. Zo kan het zijn dat stellingen onwaar zijn of dat er essentiële informatie ontbreekt.

1. Inhoudsopgave

1. Introductie.....	1
1.1. Probleemstelling	1
1.2. Onderzoeksaanpak	3
2. Literatuurstudie	4
2.1. Het familiebedrijf	4
2.2. Corporate governance.....	5
2.2.1. Corporate governance algemeen	5
2.2.2. Corporate governance binnen familiebedrijven	6
2.3. Socio-emotionele rijkdom.....	7
2.4. Successie binnen familiebedrijven	9
2.4.1. De verschillende stappen in het opvolgingsproces.....	11
2.4.1.1. Opvolgingsplanning	11
2.4.1.2. Keuze van de opvolger.....	12
2.4.1.3. Kennisoverdracht en integratie van de opvolger	13
2.4.1.4. Exit-stijl overlater	15
3. Methodologie	16
3.1. Grounded theory approach	16
3.2. Theoretical sampling.....	17
3.3. Gegevensverzameling en analyse	19
3.4. Het coderingsproces	20
3.5. De omsluiting van de literatuur	27
4. Onderzoeksresultaten	27
4.1. Emotionele invloed op de aanvang van het intra-familiale opvolgingsproces bij een familiebedrijf?.....	27
4.1.1. Invloed op de aanvang van het proces.....	28
4.1.2. Geen invloed op de aanvang	31
4.2. Welke rol spelen emoties tijdens het intra-familiale opvolgingsproces bij een familiebedrijf?.....	32
4.2.1. Invloed gedurende het opvolgingsproces.....	32
4.2.2. Geen invloed gedurende het opvolgingsproces	35
4.2.3. Vorbereiding van het intra-familiale opvolgingsproces	36
4.3. Hebben emoties nog een impact nadat de intra-familiale opvolging heeft plaatsgevonden bij een familiebedrijf?	37

4.3.1.	Impact op de rolaanname van de overlater na afronding	37
4.3.2.	Geen impact op de rolaanname van de overlater na afronding	40
4.3.3.	Overige emotionele impacten na afronding van het opvolgingsproces.....	40
5.	Discussie.....	42
5.1.	Voornaamste bevindingen	42
5.1.1.	Emotionele gebeurtenissen	42
5.1.2.	Aanwezigheid van familiale banden	42
5.1.3.	Vorbereiding van het opvolgingsproces	43
5.2.	Algemene conclusies.....	43
5.3.	Beperkingen van het onderzoek	46
5.4.	Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek	47
6.	Bibliografie	48
7.	Appendix.....	53
7.1.	Vragenlijst	53

Figuren- en tabellenlijst

Figuur 1: 3 cirkel model tagiuiiri en Davis. P5

Figuur 2: Leeftijd van de ondernemingen. P9

Figuur 3: Roladaptatie gedurende het successie proces. P14

Tabel 1: Profielen van de deelnemers. P17

Tabel 2: Profielen van het familiebedrijven. P18

Tabel 3: Voorbeeld initiële coderingsproces. P21

Tabel 4: Voorbeeld selectieve coderingsproces. P23

Tabel 5: Voorbeeld van tweede order thema's en empirisch bewijs. P25

1. **Introductie**

1.1. Probleemstelling

Bedrijven nemen verschillende vormen en maten aan, waarbij ze variëren in structuren, rechtsvormen en grootte. De meest voorkomende vennootschappen in België zijn de naamloze vennootschap, de besloten vennootschap, de coöperatieve vennootschap, de vennootschap onder firma, de commanditaire vennootschap en de maatschap. Deze verschillende soorten van ondernemingsvormen hebben elk hun verschillende eigenschappen. Afhankelijk wat men wil doen met de onderneming, zal een van deze vormen het best overlappen met de noden van de onderneming (Van Nieuwenhuysen & Schepers, 2022). Hoewel al deze vennootschapsvormen verschillen van vorm en eigenschappen kunnen deze allen voorkomen als familiebedrijf. Om effectief te kunnen spreken over een familiebedrijf dient de meerderheid van de aandelen of de meerderheid van het stemrecht in handen te zijn van de oprichtende familie. Familiebedrijven dienen niet uitsluitend uit één familie te bestaan, zo kan een familiebedrijf ook uit meerdere families bestaan. Zolang de meerderheid van de aandelen of de meerderheid van het stemrecht in handen is van de oprichtende families, valt men onder de norm familiebedrijf. (Zellweger, 2017). Omdat elke bedrijf een familiebedrijf kan zijn, vertegenwoordigen zij een groot deel van de wereldeconomie (Bied et al., 2002). Maar liefst 65-80% van de bedrijven wereldwijd wordt als een familiebedrijf gekwalificeerd (Pyromalis et al., 2009). In België vormen 77% van de ondernemingen met personeel een familiebedrijf en in Limburg bedraagt dat cijfer zelfs 75% (Voordeckers, 2021; Van Nieuwenhuysen & Schepers, 2022).

Het hoge percentage van familiebedrijven kent verschillende redenen. Eén van de belangrijkste redenen is vaak hun langere levensduur, waardoor ze een prominentere rol spelen in het economische landschap (Lambrecht & Molly, 2011). Om deze langere levensduur te garanderen, en het bedrijf over verschillende generaties te laten voortbestaan, is een familiale overnemer van essentieel belang. Desondanks blijft het voortbestaan een van de grootste uitdagingen van familiebedrijven (Martin-Cruz, et al., 2020). Het doel van dit opvolgingsproces bestaat eruit dat er een overdracht van management en eigendom aan de overnemer plaatsvindt (Companjen, 2021). Dit is een zeer omvangrijke gebeurtenis omdat er met zeer veel aspecten rekening dient te worden gehouden, zoals financieel-strategische kwesties alsook juridische fiscale en sociaal-emotionele kwesties. Anderzijds is dit voor vele ondernemers een eenmalige gebeurtenis (Zellweger, 2017). Zo vergen familiale overdrachten veel tijd. Bijvoorbeeld bij middelgrote bedrijven kan het vijf jaar duren van de start tot het einde van de overname (Zellweger, 2017). In deze periode draagt de overlater zijn/haar kennis en verantwoordelijkheden over aan de overnemer. Deze aanpassingen zullen aanzienlijke inspanningen vergen van zowel de overlater als de overnemer, die zeer tijdsintensief zullen zijn. Dit legt dus een aanzienlijke last op zowel de overlater als de overnemer (Berrone et al., 2012). Vanwege de grote omvang van dit proces zijn verschillende factoren die er een invloed op kunnen hebben. Eén van deze factoren zijn de persoonlijke relaties in en rond het familiebedrijf (Cadieux, 2007; Dyck, Mauws, Starke & Mischke, 2002). Hiernaast vormt ook vertrouwen en communicatie tussen de familieleden een invloed op dit opvolgingsproces (Morris, Williams en Nel,

1996). De successie bereidheid van zowel de overlater als de overnemer kan hierop ook een invloed hebben. Bovendien dient de overnemer ook effectief geschikt te zijn om het familiebedrijf over te nemen, zo wordt de rol van de overnemer vaak onderschat door de overlater (Cadieux, 2007; de Pontet, Wrosch & Gagne, 2007; Michael-Tsabari & Weiss, 2015). Bij veel familiebedrijven gaat men ervan uit dat het overnemende familielid deze rol automatisch aanneemt. Dit kan ervoor zorgen dat de overnemer het gevoel kan hebben dat hij of zij er nog niet klaar voor is, of het louter niet wil doen (Morgan & Gomez-Meija.,2014). Daarenboven zal het familiebedrijf na overname een zeer prominente rol spelen in het leven van de overnemer. Deze prominente rol kan ervoor zorgen dat er tussen de overnemer en het familiebedrijf een emotionele band wordt gecreëerd (Dyer & Whetten, 2006). Met gevolg dat emoties hier zowel een positieve als een negatieve invloed op kunnen hebben (Morgan & Gomez-Meija.,2014). Vervolgens kan er ook aangenomen worden dat de grenzen tussen de familie en het bedrijf vervagen bij een familiebedrijf (Labaki, Michael-Tsabari, & Zachary, 2013). Hierdoor hebben emoties vanuit de familie een invloed op het bedrijf en andersom, hetgeen het beslissingsproces dan weer kan beïnvloeden. Om al deze redenen dient er dus rekening te worden gehouden met deze emoties binnen en rond het familiebedrijf (Björnberg & Nicholson, 2007). Deze emoties maken deel uit van de Socio-Emotionele Rijkdom (Social Emotional Wealth, SEW). SEW is het grootste aspect waarmee het zich onderscheidt van de niet-familiebedrijven. Het wordt gedefinieerd als "de niet-financiële aspecten van het bedrijf welke voldoen aan de behoeften van de familie" (Requejo et al., 2018). Deze niet-financiële aspecten spelen hierdoor een grote rol bij het nemen van bestuursbeslissingen in het familiebedrijf (Gomez-Mejia et al., 2011). Enkele voorbeelden hiervan zijn de drang naar intra-familiale opvolging, identificatie met het bedrijf, het belang van de sociale relaties en de emotionele verbondenheid met het familiebedrijf (Cruz et al., 2012; Berrone et al., 2012). De beslissingen omtrent de voorgaande thema's worden genomen door mensen. Hierdoor kunnen de persoonlijke relaties en emoties van deze personen deze beslissingen beïnvloeden (Gomez-Mejia et al., 2011). Hierdoor zullen er emoties ontstaan of zichtbaar worden bij het maken van bedrijfsbeslissingen omtrent het behoud of de bescherming van SEW (Morgan & Gomez-Meija., 2014).

Aangezien familiebedrijven een cruciale rol spelen in onze economie, en emoties een rol hebben bij het maken van bedrijfsbeslissingen binnen een familiebedrijf, is het van belang dat er wordt begrepen welke impact emoties hebben op deze beslissingen. Intra-familiale opvolgingsprocessen zijn een van de meest omvangrijke beslissingen binnen een familiebedrijf, hierdoor zal het cruciaal zijn dat er begrepen wordt welke impact emoties hebben op dit proces (Makó et al., 2018). Om hierover meer duidelijkheid te scheppen, zal de volgende centrale onderzoeksvraag worden beantwoord: 'Welke impact hebben emoties op de intra-familiale opvolgingsprocessen bij familiebedrijven?'

- Beïnvloeden emoties de aanvang van het intra-familiale opvolgingsproces bij een familiebedrijf?
- Welke rol spelen emoties tijdens het intra-familiale opvolgingsproces bij een familiebedrijf?
- Hebben emoties nog een impact nadat de intra-familiale opvolging heeft plaatsgevonden bij een familiebedrijf?

1.2. Onderzoeksaanpak

Voor dit onderzoek wordt de reeds onderzochte literatuur omtrent de eigenschappen van een familiebedrijven, alsook corporate governance, de socio-emotionele rijkdom en de opvolgingsprocessen op zich als uitgangspunt gebruikt. Wanneer deze basiskennis gevormd is, wordt aan de hand van een kwalitatief onderzoek hierop verder gebouwd om een antwoord te bieden op de centrale onderzoeksvraag 'Welke impact hebben emoties op de intra-familiale opvolgingsprocessen bij familiebedrijven?' en de bijhorende deelvragen. De data voor dit onderzoek wordt verzameld aan de hand van kwalitatief onderzoek. Dit kwalitatief onderzoek komt voor in de vorm van semigestructureerde diepte-interviews. In deze semigestructureerde diepte-interviews zal er gevraagd worden naar het profiel van de respondent, het profiel van het bedrijf, socio-emotionele rijkdom, corporate governance, de profielen van de overlater en de overnemer en tenslotte het opvolgingsproces op zichzelf. Bij al deze thema's wordt er gevraagd en gekoppeld naar de emoties die hierbij naar voren komen. De doelgroep van deze masterproef spitst zich toe op de familieleden binnen familiebedrijven. De respondenten zullen geselecteerd worden aan de hand van bepaalde karakteristieken, zijnde: Actief binnen een familiebedrijf, familielid van de oprichtende familie, al reeds betrokken bij een intra-familiale opvolging en is overlater of overnemer van een familiebedrijf. Wanneer er meerdere familieleden van het familiebedrijf geïnterviewd worden, zullen deze elk afzonderlijk geïnterviewd worden. Dit om de objectiviteit te garanderen. Gedurende het onderzoek zal het begrip Socio-Emotionele Rijkdom of Socio Emotional Wealth herhaaldelijk terugkomen. Dit zal worden afgekort als SEW.

2. Literatuurstudie

Alvorens er onderzoek wordt gedaan naar eigen bevindingen over de intra-familiale opvolgingsprocessen in familiebedrijven en de impact van emoties hierop, wordt er eerst een grondige literatuurstudie uitgevoerd. Dit met als doel enerzijds een kader te vormen en anderzijds een basis van kennis te vergaren voor het verdere kwalitatieve onderzoek hiervan. Om een duidelijker beeld te kunnen vormen van dit onderzoek, worden alle aspecten stelselmatig onderzocht. Zo wordt er enerzijds gekeken naar het intra-familiale opvolgingsproces op zich, en anderzijds naar het effect en belang van emoties op dit proces.

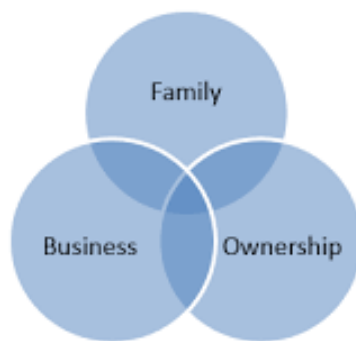
2.1. Het familiebedrijf

De term 'familiebedrijf' wordt door verschillende onderzoekers net iets anders geformuleerd. Maar de meest aanvaarde definitie voor familiebedrijven luidt als volgt: *"Een bedrijf wordt beschouwd als een familiebedrijf wanneer de meerderheid van het stemrecht op de algemene vergadering in handen is van de oprichter of de eigenaarsfamilie, en wanneer minstens één vertegenwoordiger van de familie actief is in het management of bestuur van het bedrijf. Bij beursgenoteerde bedrijven volstaat het dat de eigenaarsfamilie 25% van het stemrecht bezit"* (Van Nieuwenhuysen & Schepers, 2022, P1).

Het aandeel van familiebedrijven in België is aanzienlijk. Maar liefst 77% van de vennootschappen in België zijn familiebedrijven. Dit grote aantal bedrijven heeft een aanzienlijke impact op de tewerkstelling. Ongeveer 45% van de arbeidsplaatsen in België zijn afkomstig van familiebedrijven. Familiebedrijven zijn dan ook van cruciaal belang voor de economie, en het lijkt haast ondenkbaar om zich een economie zonder familiebedrijven voor te stellen (Lambrecht & Molly, 2011).

Een familiebedrijf wordt niet enkel en alleen gekenmerkt door de familiale band, maar ook door de manier waarop beslissingen worden genomen. Eén van deze beslissingen is de beslissing omtrent de intra-familiale opvolging. Zo gebeurt in een niet-familiebedrijf het opvolgingsproces doorgaans louter rationeel. Bij niet-familiebedrijven wordt er gekeken naar alle mogelijke opvolgers binnen de beschikbare poule. Vervolgens wordt geoordeeld welke kandidaat het meest geschikt is en deze wordt dan gekozen als overnemer. Bij een intra-familiale opvolging bij familiebedrijven is deze poule aanzienlijk kleiner, aangezien deze enkel uit familieleden bestaat. Deze beperkte keuze in overnemers kan het proces sterk bemoeilijken (Cadieux, 2007; de Pontet, Wrosch & Gagne, 2007; Michael-Tsabari & Weiss, 2015). Vervolgens zijn familieleden onderling verbonden door een familiale band, waarvan emoties een deel van uit maken (Labaki, Michael-Tsabari, & Zachary, 2013). Zo worden beslissingen niet enkel rationeel genomen, maar omvatten zij dus ook een emotioneel aspect (Zellweger, 2017). Hierbij komt het 3-cirkelmodel naar voren dat de samenhang tussen het bedrijf zelf, de familie en het eigendom duidelijk beschrijft (Tagiuri & Davis, 1996). Elk van deze entiteiten heeft zijn eigen waarden, normen en principes, die al dan niet van elkaar verschillen, maar toch gedeeltelijk moeten overeenstemmen omdat ze elkaar overlappen. Net zoals SEW maakt deze verwevenheid van het bedrijf, het eigendom en de familie een familiebedrijf uniek. Deze

verwevenheid en de aanwezigheid van extra elementen kunnen ook conflicten veroorzaken tussen deze verschillende elementen. Zo kan er bijvoorbeeld onenigheid ontstaan tussen de potentiële familiale opvolgers omtrent de vraag wie de geschikte opvolger is, niet-gekozen familieleden kunnen zich benadeeld voelen, er kan een opvolger aangeduid worden die geen interesse heeft of niet de juiste kwaliteiten bezit, of er kan discussie ontstaan over de familiale invloed op het bedrijf (Crijns, 2000). Vervolgens kan deze complexiteit stijgen met een toename van generaties in het bedrijf, waardoor het eigendom eventueel verdeeld kan worden tussen meerdere personen (Matser et al., 2013). Daarom is het van groot belang dat een familiebedrijf een goede balans vindt tussen deze onderdelen (Zellweger, 2017).



Figuur 1 3 cirkel model tagiuri en Davis (Zellweger, 2017)

2.2. Corporate governance

Om deze balans tussen de verschillende onderdelen te garanderen dienen er, net zoals bij een niet-familiebedrijf, ook systemen aanwezig te zijn van regels, normen en waarden. Bovendien is er bij een familiebedrijf het extra familiale aspect. Er moet niet alleen rekening worden gehouden met de regels, normen en waarden van het bedrijf, maar ook met die van de familie. Vandaar dat het zeer belangrijk is dat er een afbakening wordt gemaakt tussen het bedrijf, het eigendom en de familie voor het goede bestuur van het familiebedrijf (Zellweger, 2017).

2.2.1. Corporate governance algemeen

In elk goed georganiseerd systeem zijn enkele basisprincipes noodzakelijk voor het uitzetten van de klijtlijnen. Denk bijvoorbeeld aan de wetten binnen een staat of de spelregels bij het voetbal; overal zijn fundamentele beginselen vereist om iets soepel te laten verlopen. Hetzelfde geldt voor een onderneming. Governance binnen een bedrijf legt de klijtlijnen vast voor het bestuur en de te volgen procedures. Deze governance beperkt zich niet alleen tot het interne aspect van het bedrijf, maar strekt zich ook uit naar externe factoren. Zo wordt de governance van een bedrijf afgestemd op die van zijn stakeholders, met als doel optimale waardecreatie te bewerkstelligen. Corporate governance geeft de richting aan waar het bedrijf naartoe wil en wat het wil betekenen op zowel de huidige als de toekomstige markt (Zellweger, 2017).

2.2.2. Corporate governance binnen familiebedrijven

Zoals eerder benadrukt door het 3-cirkelmodel van Tagiuri en Davis (Zellweger, 2017), zijn de familie, het bedrijf en het eigendom met elkaar verweven, en niet los van elkaar te zien. Aangezien de complexiteit en de verbondenheid kan stijgen met een toename van generaties in het bedrijf, is het van belang dat er duidelijke regels bestaan vooraleer er zich conflicten voordoen tussen personen (Matser et al., 2013). Dit onderstreept des te meer het belang van een doeltreffende corporate governance des te meer. Corporate governance kent verschillende vormen, met zowel algemene modellen als meer specifieke varianten. Er bestaan governance-modellen die elk van de drie cirkels in het 3-cirkelmodel van Tagiuri en Davis afzonderlijk behandelen, zoals business governance, ownership governance en family governance (Crijns, 2000). De uitbreiding van deze corporate governance groeit evenredig met de omvang van het bedrijf. In niet-familiebedrijven heeft corporate governance als doel om de financiële waarde van de onderneming te maximaliseren (Zellweger, 2017). Maar wanneer een familie het bedrijf leidt en het over generaties wil voortzetten, kan er terughoudendheid ontstaan bij het nemen van belangrijke beslissingen. Denk hierbij aan risicoaversie bij opportuniteiten, om het voortbestaan van de onderneming te garanderen. Bij deze besluitvorming wordt niet enkel gekeken naar financiële overwegingen, maar ook naar het nastreven van socio-emotionele welzijn (Zellweger, 2017). Indien een bedrijf wordt geleid door één familie, al dan niet met externe managers, kunnen de grenzen tussen de familie en het bedrijf vaag worden. Het is daarom van belang deze grenzen duidelijk te definiëren, om te voorkomen dat familiale geschillen het management van het bedrijf beïnvloeden (Zellweger, 2017). Corporate governance binnen een familie is tevens van belang om averse selectie tegen te gaan. Dit houdt in dat de leiding van het bedrijf niet automatisch overgaat van bijvoorbeeld vader op zoon, maar dat er een grondige screening en testprocedures plaatsvinden om te bepalen of de zoon daadwerkelijk de juiste persoon is om het familiebedrijf te leiden. Dit is uiteraard in het belang van het bedrijf (Setia-Atmaja, 2008). Ondanks deze positieve aspecten van corporate governance heeft slechts drie procent van de familiebedrijven in België een Raad van Advies en slechts één procent een familiecharter (Lambrecht & Molly, 2011). Wanneer een bedrijf op bepaalde aspecten onderpresteert, ontstaat er druk zowel van binnenuit als van buitenaf. Denk bijvoorbeeld aan het management dat aangeeft dat het beter moet, of aan een concurrent op de markt die klaarstaat om de positie over te nemen. Deze factoren houden een bedrijf scherp en competitief. Bij een familiebedrijf is dit niet altijd het geval; soms is er sprake van een voorkeursbehandeling, waarbij een familielid niet zo streng wordt beoordeeld enkel en alleen omdat het familie is. Dit kan de prestaties van het bedrijf beïnvloeden, waardoor het niet optimaal presteert. Het is voor een familiebedrijf dus belangrijk om de regels van corporate governance niet alleen op te leggen aan hun werknemers, maar vooral ook aan zichzelf (Zellweger, 2017). Zo zijn er enkele terugkerende problemen bij de corporate governance. Deze kunnen worden onderverdeeld in vier categorieën zijnde problemen met altruïsme, familiale overheersing, problemen tussen de meerderheid en minderheidsaandeelhouders en onenigheden binnen de familie (Zellweger, 2017).

Het altruïsme probleem komt voor bij familiebedrijven omdat zij in vele gevallen niet alleen handelen volgens de voorgeschreven regels, maar ook vanuit de grotere waarde die een familiale band draagt (Setia-Atmaja, 2008). Zo zal de stem van een ouder familielid vaak zwaarder wegen dan die van een

jong familielid, en worden er ook afspraken gemaakt louter op basis van vertrouwen. Dit kan de nodige problemen met zich meebrengen. Een familielid dat een fout heeft gemaakt, zal bijvoorbeeld in sommige gevallen minder streng worden bestraft dan een niet-familielid, en dit leidt tot de eerdergenoemde averse selectie. Vervolgens is er het probleem met familiale overheersing. Een vaak terugkerend voorbeeld hiervan is dat de familiale eigenaar een management samenstelt voor belangrijke beslissingen, maar hij/zij zelf deze beslissingen overruled, met als gevolg dat externe personen niet worden aangetrokken tot tewerkstelling binnen deze bedrijven omdat het kan voorkomen dat hun stem minder zwaar weegt (Zellweger, 2017). Wanneer men er vervolgens toch voor kiest om een extern persoon aan te werven, zal dit extra kosten met zich meebrengen. Zo zullen er extra inspanningen geleverd moeten worden om een externe persoon te vinden die bereid is om in een familiebedrijf te werken, en zal deze mogelijkheid op averse selectie ook vergoed moeten worden. Dit brengt weer extra kosten met zich mee (Setia-Atmaja, 2008). De derde categorie leunt sterk aan bij de vorige, maar verschilt toch op enkele vlakken. Hier worden de meerderheids- en minderheidsaandeelhouders met elkaar vergeleken (Zellweger, 2017). Binnen een familiebedrijf zijn de meerderheidsaandeelhouders in de meeste gevallen de familie. Hun doelen kunnen verschillen van de niet-familiale aandeelhouders. Zo ligt de focus bij familiebedrijven op transgenerationale successie en bij niet-familiebedrijven op financiële maximalisatie. Hierdoor kan de visie van de meerderheids- en minderheidsaandeelhouders verschillen. Zo kan het zijn dat de familiale meerderheidsaandeelhouders risico avers zijn voor bepaalde financiële opportuniteiten omdat deze mogelijks een negatief effect kunnen hebben op de transgenerationale successie (Chua et al., 2003). Dit verschil in visie kan voor conflicten zorgen tussen de meerderheids- en minderheidsaandeelhouders. Vandaar het belang dat de regels omtrent deze beslissingen duidelijk uitgeklaard zijn in de regels van het corporate governance (Zellweger, 2017). Tenslotte is er een vierde en laatste categorie binnen de vaak voorkomende problemen bij familiebedrijven, en dat is onenigheid binnen de familie. Onenigheden binnen de familie dringen zich vaak door tot in het familiebedrijf. Zo zijn er in de meeste familiebedrijven verschillende generaties aanwezig, vaak elk met een iets andere visie. Het kan zijn dat de ene generatie conservatiever te werk wil gaan, en de andere een progressieve weg wil inslaan. Dit kan conflicten binnen de familie teweegbrengen wat de optimale werking van het familiebedrijf beïnvloedt (Zellweger, 2017).

2.3. Socio-emotionele rijkdom

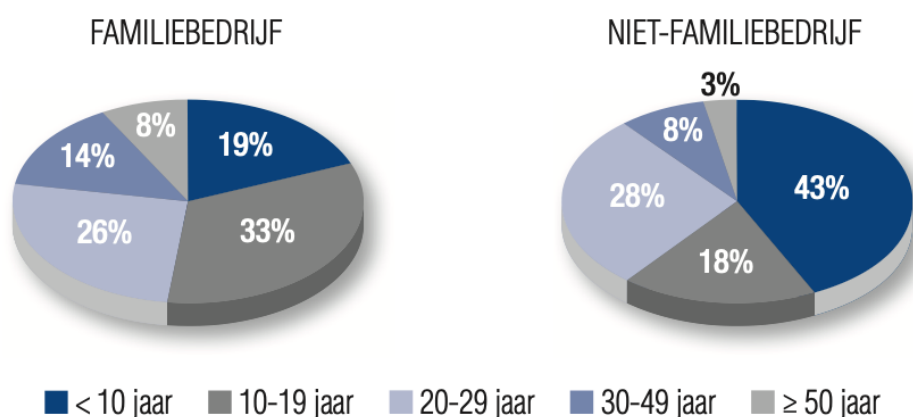
Het hoofddoel van het familiebedrijf ligt voornamelijk aan de basis van deze problemen. Zo zal een familiebedrijf streven naar het behoud en de controle van de socio-emotionele rijkdom, en zal een niet-familiebedrijf voornamelijk streven naar het creëren en optimaliseren van de financiële meerwaarde (Gomez-Mejía et al., Fuentes 2007). Gomez-Mejía, et al. (2007) formuleerde het als volgt: *"By socioemotional wealth we refer to the non-Financial aspects of the firm that meet the family's affective needs, such as identity, the ability to exercise family influence, and the perpetuation of the family dynasty"*. De mate waarin SEW van belang is binnen een familiebedrijf, wordt bepaald door enkele factoren. Zo zal hoeveelheid van generaties binnen het familiebedrijf een rol spelen, maar ook de grootte van het bedrijf. Vervolgens zal het risico verbonden aan SEW een rol spelen, als ook de aanwezigheid van niet-familiale aandeelhouders in het familiebedrijf (Gomez-Mejia et al.,

2011). Voor de familie is SEW in die mate van belang dat dat de familie allerhande initiatieven zal ondernemen om deze te kunnen onderhouden en behouden. Ook al hebben deze mogelijks negatieve gevolgen voor het familiebedrijf of dragen deze een financieel risico voor het familiebedrijf. Zo goed als alle strategische beslissingen die gemaakt worden binnen een familiebedrijf, zullen dus in teken staan van het behoud van SEW. Dit onderstreept nogmaals het belang van SEW in het familiebedrijf (Berrone et al., 2012). Om een beter inzicht te krijgen van SEW is deze door Beronne (2012) opgedeeld in vijf verschillende dimensies. Naast het geven van een beter inzicht in SEW geven deze vijf dimensies ook de mogelijkheid om te determineren hoeveel waarde een familiebedrijf hecht aan SEW (Gomez-Mejia et al., 2011). Deze vijf dimensies zijn ook gekend onder de naam FIBER en geven dus een beeld hoe belangrijk de niet-financiële doelstellingen in een familiebedrijf zijn. De ingedeelde dimensies luiden als volgt: Familiale invloed en controle, identificatie van de familie met het bedrijf, sociale relaties rond en met het familiebedrijf, emotionele verbondenheid in en met het familiebedrijf en de drang naar intra-familiale opvolgingsprocessen. Deze vijf dimensies zullen een aanzienlijk grotere rol spelen bij het maken van bedrijfsbeslissingen in een familiebedrijf (Berrone et al., 2012).

Binnen een familiebedrijf speelt de familiale invloed en controle dus een grote rol. Voor een familiebedrijf is het belangrijk dat familieleden een impact hebben op het maken van strategische beslissingen. Niet alleen deze invloed is voor hen belangrijk maar ook de controle van het bedrijf. Denk bijvoorbeeld maar aan het benoemen van een familielid als CEO (Martinez-Romero & Rojo-Ramirez, 2016). In veel gevallen draagt een familiebedrijf ook de naam van de familie en beschouwt deze het bedrijf als identificatie en verlengstuk van hun persoonlijkheid. Dit wordt zowel intern als extern weerspiegeld. De familie zet zich in om de naam en reputatie van het bedrijf zo positief mogelijk te houden, gezien het bedrijf hun familienaam draagt of vertegenwoordigt (Setia-Atmaja, 2008). Voor familiebedrijven zijn sociale relaties en binding rond het familiebedrijf van zeer groot belang. Het zou voor een familiebedrijf dus bijzonder problematisch zijn als het bedrijf in een negatief daglicht komt te staan, aangezien niet alleen de naam van het bedrijf wordt besmeurd, maar ook de naam van de familie. Zo zullen familiebedrijven aanzienlijke inspanningen leveren op het gebied van tijd, moeite en financiën om het sociale aspect rond het bedrijf te optimaliseren. Dit alles met als doel een zo positief mogelijk imago van hun familiebedrijf te behouden (Berrone et al., 2012). Zoals eerder aangehaald dringen de onderlinge familiale en emotionele banden door tot binnen het familiebedrijf. Deze kunnen zowel een negatieve als een positieve invloed hebben op het dagelijks bestuur van het bedrijf (Zellweger, 2017). Een voorbeeld hiervan is wanneer men vaststelt dat een familielid na een tijd niet langer geschikt is voor zijn of haar functie. Dan is de kans groot dat het familielid toch deze functie blijft behouden en bijgestuurd wordt, enkel omdat hij familie is. In tegenstelling tot een niet-familielid die in deze situatie sneller geheroriënteerd zal worden. Hier zal de familiale band aan de basis van de beslissing liggen in plaats van een bedrijfs-optimale beslissing. Op deze manier vinden familiale banden dus ook hun weerspiegeling in het dagelijkse bestuur van het familiebedrijf (Berrone et al., 2012).

Een ander cruciaal aspect van SEW is de transgenerationele duurzaamheid. Beslissingen binnen een familiebedrijf worden niet alleen genomen met het oog op de beste oplossing voor het heden, maar er wordt ook vooruitgekeken naar wat het familiebedrijf over de generaties heen zal bevorderen (Berrone et al., 2012). Het gaat niet alleen om optimalisatie van huidige prestaties, maar ook om

het leggen van een fundament voor een verbeterde versie voor de volgende generaties. Een familiebedrijf vertegenwoordigt niet slechts een zakelijk bezit voor een familie; het is eerder hun levenswerk. Ze zullen dit dan ook niet zomaar van de hand doen, zoals bij elk ander goed omdat er bij hun een emotionele waarde aan verbonden is en het niet enkel de economische waarde is die telt (Labaki et al., 2013). Het nastreven van dit doel kan conflicten veroorzaken over onder andere wie de volgende opvolger zal zijn of er kan te zeer gefocust worden op het vinden van een geschikte opvolger, waardoor de nevendoele van het familiebedrijf verwaarloosd worden. Desondanks zorgt deze transgenerationale ambitie ervoor dat familiebedrijven de 'extra mile' gaan om het voortbestaan van de onderneming te waarborgen. In tegenstelling tot niet-familiebedrijven, die mogelijk op een bepaald moment zouden besluiten te stoppen als het niet meer rendabel is, kan de transgenerationale ambitie een cruciale rol spelen bij het doorzetten in moeilijke tijden (Berrone et al., 2012). Deze transgenerationale ambitie wordt ook bevestigd door de cijfers in figuur 2, waar het aandeel van jonge niet-familiebedrijven onder de 10 jaar verschilt met 24% ten opzichte van dat van familiebedrijven. Hieruit kan men afleiden dat niet-familiebedrijven moeilijker blijven bestaan na 10 jaar dan familiebedrijven. Verder leert figuur 1 ons ook dat 48% van de familiebedrijven ouder zijn dan 19 jaar, ten opzichte van 39% bij niet-familiebedrijven. Hiernaast is de gemiddelde levensduur van niet-familiebedrijven slechts 17 jaar en het gemiddelde voor familiebedrijven is 23 jaar (Lambrecht & Molly, 2011). Hierdoor kunnen we algemeen aannemen dat familiebedrijven in België een langere levensduur hebben dan niet familiebedrijven (Lambrecht & Molly, 2011).



Figuur 2 Leeftijd van de ondernemingen (Lambrecht, 2011)

2.4. Successie binnen familiebedrijven

Om aan deze transgenerationale visie te voldoen zal hiervoor een intra-familiale overdracht nodig zijn. Deze intra-familiale opvolgingsprocessen bestaan uit allerlei actoren die de een invloed hebben op de overdracht tussen de overlater en de overnemer (De Massis et al., 2008). Waarbij de overlater een familielid van de huidige generatie is, en de overnemer een familielid van de toekomstige generatie (Ghee, Ibrahim & Abdul-Halim, 2015).

Familiebedrijven hechten in vergelijking met niet-familiebedrijven meer belang aan het behoud van SEW dan de financiële overwegingen (Gomez-Mejia et al., 2007). Dit geldt niet voor niet-familiebedrijven, waar de redenen voor overdracht en de bijbehorende elementen meestal op een rationele manier worden bepaald (Setia-Atmaja, 2008). Dat brengt met zich mee dat er gedurende het opvolgingsproces heel wat emoties naar voren komen binnen het familiebedrijf. Dit zowel in negatieve als positieve zin (Morgan & Gomez-Mejia.,2014). Denk aan de persoonlijk opgebouwde vertrouwensrelaties tussen stakeholders en de familie of een bepaald familielid. Wanneer er dan een overdracht van het bedrijf plaatsvindt, kan het zijn dat de personen die de initiële vertrouwensrelatie hebben opgezet verdwijnen uit de onderneming. Hierdoor kunnen deze opgebouwde relaties instabiel worden (Berrone et al., 2012). Volgens Sonnenfeld (1987) is dit in vele gevallen af te leiden uit het feit dat de vorige generatie er moeilijkheden mee heeft om de leiding van het bedrijf wat hij of zij in vele gevallen heeft opgericht, af te staan. Dit kan komen doordat de persoon van de vorige generatie bewust heeft besloten om in het familiebedrijf te gaan werken. Dit creëert een grote toewijding naar het familiebedrijf toe. Deze toewijding zal ervoor zorgen dat het familiebedrijf een grote rol heeft gespeeld in zijn of haar leven en zorgt voor een emotionele verbondenheid met het familiebedrijf (Dyer & Whetten, 2006). Naast het loslaten van het bedrijf en de emotionele band met het bedrijf, komt het ook vaak naar voren dat de vorige generatie schrik heeft voor verlies van status binnen de familie (Lansberg, 1988). Naast de mentale bereidheid is het ook van belang dat de overnemer hier emotioneel op voorbereid is en dat hij hiervoor geschikt is (Morgan & Gomez-Mejia., 2014). Deze aspecten benadrukken het belang van de aanwezigheid van een bewuste organisatorische planning en voorbereiding voor dit proces (Charleston, Davis & Lyden, 1997).

Hoewel familiebedrijven een trans-generatiele visie hebben (Gomez-Mejia et al, 2011), en ze over het algemeen een langere levensduur hebben dan niet-familiebedrijven (Lambrecht & Molly, 2011), overleeft maar één derde de tweede generatie en slechts 10-15% de derde generatie (Beckhard and Dyer, 1983; Bierly and Chakrabarti, 1996; Solomon et al., 2011; Ward, 1987). Hiernaast neemt ook het aantal familiebedrijven af dat effectief overgaat tot een intra-familiale successie (Zellweger, Sieger & Englisch, 2012, geciteerd in Zellweger, 2017). Deze afname kan worden toegeschreven aan vijf sterk opkomende factoren die deze afname bevorderen. Een eerste factor is de familie grootte. Door de jaren heen is de grootte van de familie over het algemeen afgenomen. Wanneer de families kleiner worden, slinken ook de mogelijke kandidaten voor een intra familiale successie. De familie dient dus uit een kleinere poule een geschikte familiale overnemer te vinden (Zellweger, 2017). Een tweede factor zijn de echtscheidingen. Wanneer er een echtscheiding plaatsvindt binnen de familie, komt het vaak voor dat er onenigheden ontstaan bij het toedelen van het kapitaal. Hierdoor kan het voorkomen dat het bedrijf al dan niet verkocht moet worden (Zellweger, 2017). Als het bedrijf wordt voortgezet, kan dit de stakeholders beïnvloeden. Denk aan de sociale banden met leveranciers en afnemers die initieel waren opgebouwd met familieleden die zich door de scheiding niet meer in het bedrijf bevinden (Makó et al., 2018). Een derde beïnvloeder is individualisme. Wanneer een familielid bereid is om als opvolger naar voren te komen, moet deze met veel aspecten rekening houden. Zo zijn er de waarden en normen van het bedrijf, maar ook die van de familie. In vele gevallen zijn de overlaters, of het management van de vorige generatie nog aanwezig binnen de onderneming. Wanneer deze overnemer dan zijn eigen stijl wil toepassen binnen het familiebedrijf kan dit door hun aanwezigheid bemoeilijkt worden. Deze aspecten zijn door de mogelijke opvolgers

in de meeste gevallen op voorhand geweten. Doordat zij altijd gebonden gaan zijn aan de familieaspecten van het bedrijf, komt het voor dat zij een niet-familiebedrijf verkiezen boven een familiebedrijf. Dit omdat ze in een niet-familiebedrijf hun eigen koers kunnen varen en niet die van de familie (Berrone et al., 2012). Het zal voor de overnemer dan ook moeilijker zijn om zijn of haar om zijn stempel te kunnen drukken op het bedrijf (Zellweger, 2017). Een vierde factor die invloed uitoefent, is de wens naar meerdere opties. De volgende generatie van het familiebedrijf verkiest alsmaar liever om haar eigen pad te bewandelen dan het voorgeschreven richting het familiebedrijf. Dit kan als gevolg hebben dat externen het familiebedrijf overnemen of dat het bedrijf simpelweg wordt stopgezet aan het einde van de huidige generatie of verkocht aan externen (Zellweger, 2017). Ten slotte is er een vijfde en laatste aspect, namelijk demografische trends. Mensen werken tegenwoordig door tot op latere leeftijd, waardoor de familiale overname ook op zich laat wachten. Hierdoor kan de familiale overnemer zijn of haar interesse voor de overname verliezen en een andere carrièreweg inslaan. Wanneer de successie dan effectief mogelijk is, zijn de mogelijke opvolgers al een ander carrière pad ingeslagen en hebben zij de interesse voor het overnemen van het familiebedrijf verloren (Zellweger, 2017).

Samengevat wordt de intra-familiale successie sterk bemoeilijkt. Familiebedrijven worden gekenmerkt door hun lange levensduur over de generaties heen. Hierdoor zijn familiebedrijven ook over het algemeen ouder. Wanneer er geen opvolging is, neemt het aantal oudere familiebedrijven af, waardoor één van de belangrijkste aspecten van het familiebedrijf kan verdwijnen (Zellweger, 2017).

2.4.1. De verschillende stappen in het opvolgingsproces

2.4.1.1. Opvolgingsplanning

Zoals eerder aangehaald neemt de infra-familiale opvolging bij familiebedrijven af, of zijn er geen succesvolle overdrachten (Beckhard and Dyer, 1983; Bierly and Chakrabarti, 1996; Solomon et al., 2011; Ward, 1987). Dit benadrukt het belang van een effectieve successieplanning om het opvolgingsproces tot een zo goed mogelijk einde te brengen. Het plannen van een opvolgingsproces kan niet vroeg genoeg beginnen binnen een familiebedrijf (Zellweger, 2017). Vervolgens zal het ook van groot belang zijn dat de overnemer mee de controle neemt in dit opvolgingsproces, dit zorgt voor een betere kans op het slagen in een succesvolle opvolging (Morris, Williams & Nel, 1996). Wederom, hoe preciezer het proces wordt voorbereid, hoe beter de slaagkansen hiervoor zijn (Chua, Chrisman & Sharma, 2003).

In tegenstelling tot niet-familiebedrijven is dit geen louter rationeel proces, ook emoties en SEW spelen een cruciale rol in de werking van het familiebedrijf (Berrone et al., 2012). Zo zal het voor de overlater belangrijk zijn dat de SEW in het familiebedrijf wordt behouden en beschermd, en dat men niet enkel de financiële en de economische doelen nastreeft (Gedajlovic et al., 2012). De manier waarmee de opvolger met SEW zal omgaan in het familiebedrijf, zal bepalend zijn voor de houding die de familieleden zullen aannemen ten opzichte van de opvolger (Gomez-Mejia et al., 2011). Het is dus van belang dat er met al deze aspecten rekening wordt gehouden bij de effectieve planning

van de familiale opvolging. Ook tijdens het plannen en het opstellen van dit proces en zijn voorschriften, kunnen er onenigheden ontstaan binnen de familie, wat op zijn beurt het opvolgingsproces weer bemoeilijkt, of de planning verwaarloosd (Pyromalis et al., 2009). De onverwachte exit van de overlater kan tot conflicten leiden wanneer er geen opvolgingsplan aanwezig is. Alsook kan dit leiden tot het verlies van de mogelijkheid om kennis over te dragen aan de overnemer en de overnemer voor te stellen aan stakeholders. Mogelijks kunnen er ook conflicten ontstaan over wie de mogelijke opvolger is, aangezien dit niet is bepaald door de overlater (Pyromalis et al., 2009).

Een solide basis voor dit opvolgingsproces en planning is de aanwezigheid van governance-richtlijnen en vooral het familiecharter (Pyromalis et al., 2009). Het familiecharter beschrijft de spelregels van de onderneming, zoals de rol van de raad van bestuur en de verdeling van financiële middelen binnen het familiebedrijf. Hoewel het charter niet rechtsgeldig bindend is, kan dit wel een emotionele betekenis hebben. Zo kan het charter opgesteld zijn door de stichtende of overlatende generatie, wat vervolgens een gezag kan uitstralen naar de mogelijke familiale overnemer, waardoor hij deze beter kan gaan naleven (Zellweger, 2017). In geval van een plotse exit van de overlater kan het familiecharter een cruciale rol spelen, aangezien het is opgesteld door of met goedkeuring van de overlater. Dit zorgt ervoor dat er fundamentele richtlijnen aanwezig zijn omtrent de opvolgingsplanning en het opvolgingsproces zonder de effectieve aanwezigheid van de overlater uitgevoerd kan worden (Pyromalis et al., 2009).

2.4.1.2. Keuze van de opvolger

Het kiezen van een opvolger binnen een familiebedrijf is geen gemakkelijke beslissing, er zal afweging gemaakt dienen te worden tussen de twee belangrijke elementen van de familiale eigenaren. Er zal enerzijds rekening gehouden moeten worden met de economische belangen van het bedrijf en anderzijds met de belangen van de familiale SEW. Deze keuze zal voor spanningen zorgen omtrent deze bedrijfsbeslissing (Gomez-Mejia et al., 2011). Om hier een beter inzicht van te krijgen kunnen de opvolgers in 3 categorieën worden ingedeeld: Relay succession, horse race succession en outside succession (Gomez-Mejia et al., 2011).

Relay succession is misschien wel de meest bekende en voorkomende vorm van deze successie. Hierbij wordt er een overnemer geïdentificeerd die reeds aanwezig is binnen het familiebedrijf. Vaak voorkomend zal dit een familiale opvolger zijn, maar soms ook niet. Doordat deze al reeds actief is binnen het familiebedrijf, gebeurt de voorbereiding van de opvolging al vooraleer deze effectief aangevangen is (Zhang & Rajagopalan, 2004). Wanneer er voor deze manier is gekozen, zal het ook makkelijker zijn om de overnemer vertrouwd te maken met de financiële belangen en de belangen van het SEW. Bij deze vorm zal de overnemer ook een beter kennis hebben van de elementen inzake het evenwicht tussen de belangen. Hierdoor zal de overdracht efficiënter en effectiever verlopen (Zhang & Rajagopalan, 2004). Deze vorm van successie wordt sterk vertegenwoordigd in de algemene successieplanning. Traditioneel werd aangenomen dat de oudste zoon de familie het familiebedrijf diende over te nemen. Aanvankelijk was dit sociaal aanvaard. Dit creëerde een gevoel van ongelijke behandeling bij de andere familieleden, met negatieve emotionele gevolgen (Alayo et

al., 2016). Hoewel de aanname van de oudste dochter nog niet volledig is verdwenen, is er een duidelijke trend naar een beter evenwicht (Wang, 2010).

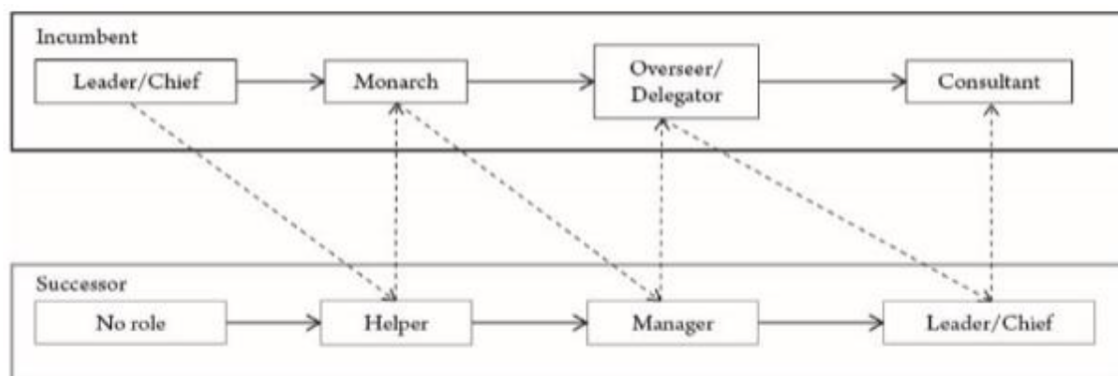
Een volgende mogelijkheid in de opvolgerskeuze is de horse race. Deze successie vindt plaats wanneer er geen vooruitgeschoven kandidaat is, maar er wel meerdere beschikbare kandidaten zijn binnen het familiebedrijf. Het familiebedrijf zal in deze situatie ervoor kiezen om geen specifieke kandidaat naar voren te schuiven totdat de effectieve successie plaatsvindt (Zhang en Rajagopalan, 2004). Op het moment van de successie zal er dan een 'paardenrace' plaatsvinden die de opvolger zal bepalen. Deze methode heeft als nadeel dat het voor onenigheden kan zorgen tussen de mogelijke kandidaten. Doordat zij voor de effectieve successie in onwetendheid zitten, kan er een soort rivaliteit ontstaan tussen deze kandidaten (Zhang & Rajagopalan, 2004). Bij dit soort successie zullen de mogelijke opvolgers ook worden getest op verschillende aspecten, om de meest geschikte kandidaat te bepalen. Als uit deze tests blijkt dat geen van de kandidaten volledig geschikt is als opvolger, zijn er twee opties: De best scorende kandidaat aanwijzen als opvolger en deze een intensieve training binnen de onderneming laten ondergaan, of het aanstellen van een externe, niet-familiale opvolger (Alayo et al., 2016).

Zo komen we tot de laatste optie, namelijk *outside* succession. In dit scenario zal er een overnemer aangesteld worden van buiten het familiebedrijf en de familie. Deze opvolger zal niet op de hoogte zijn van de familiale SEW en deelt deze belangen ook niet. Wat als gevolg heeft dat er bij het maken van bedrijfsbeslissingen ook geen rekening wordt gehouden met de SEW-doelstellingen van het familiebedrijf (Gomez-Mejia et al., 2001). Deze discrepantie in doelen en visie kan de nodige problemen met zich meebrengen. Om deze problemen te voorkomen, dienen er bijkomende zeer duidelijke regels gemaakt te worden. Dit vergt extra inspanningen van de externe overnemer. Hij of zij zal actief aan de slag moeten gaan binnen het familiebedrijf om de waarden en normen van SEW binnen het familiebedrijf te leren kennen (Gomez-Mejia et al., 2001). De tijd en inspanning die de overnemer levert zal ook vergoed dienen te worden. Dit vergt extra agencykosten die dienen gemaakt te worden, wat niet het geval zou zijn bij een familielid als opvolger (Chua et al., 2003). Het is dus van groot belang om deze mogelijkheden zorgvuldig af te wegen om de beste kandidaat te selecteren en de beste optie voor het familiebedrijf te verkrijgen (Zellweger, 2017).

2.4.1.3. Kennisoverdracht en integratie van de opvolger

Eens de geschikte kandidaat is gekozen, volgt de volgende fase: Het opleiden en trainen van de overnemer. Dit proces vergt aanzienlijke tijd en inspanning (Alayo et al., 2016). De overdracht omvat niet alleen de eigendomsoverdracht, maar ook de overdracht van kennis. Deze kennisoverdracht kan worden onderverdeeld in vier subcategorieën: Productkennis, kennis van bedrijf en management, technische kennis en filosofische kennis. Het is cruciaal dat al deze vormen van kennis grondig worden overgedragen van overlater naar overnemer om alzo te komen tot een succesvolle overname (Indarti & Kusuma, 2016). Vanwege de omvang van deze verschillende soorten kennis vindt deze overdracht stapsgewijs plaats. De overnemer verwerft geleidelijk aan kennis van de overlater en neemt stap voor stap taken over. Wanneer de overnemer alle taken en kennis van de overlater heeft overgenomen, wordt hij beschouwd als een volwaardige opvolger. De parallelle overdracht van zowel

kennis als management wordt in veel landen beschouwd als de veiligste vorm van successie. Dit wordt onderstreept door bijvoorbeeld de cijfers uit Polen, waar maar liefst 87% van de familiale opvolgingen op deze wijze plaatsvindt. Doch dit geldt niet voor elke regio. In West-Europa maakt slechts 30% van de bedrijven gebruik van deze methode, terwijl dit percentage in de Verenigde Staten op 50% ligt (Zellweger, 2017). In figuur 3 hieronder ziet u een voorbeeld van het proces van kennis- en rollenoverdracht (Zellweger, 2017).



Figuur 3 Rol adaptatie gedurende het successie proces (Zellweger, 2017)

Tijdens dit proces wordt ook bepaald op welk bedrijfsniveau de overlater instapt. Zo kan de overnemer instappen op werknemersniveau, middenmanagementniveau of op topmanagementniveau. Op welk niveau dit gebeurt, hangt af van de kennis die hij reeds bezit over het bedrijf. Zo zal iemand met veel kennis en ervaring in het bedrijf doorgaans op een hoger niveau instappen dan iemand zonder ervaring in het bedrijf. Hoe hoger het niveau waarin de overnemer instapt, hoe korter het overnameproces zal duren. Het niveau waarin de overnemer dus instapt, bepaalt dus mede de duur van het overnameproces (Cadieux, 2007).

Hoewel een grondig en uitgebreid overnameproces voordelig lijkt voor beide partijen, is dit niet altijd het geval. Bijvoorbeeld, als een overnemer op het niveau van het topmanagement instapt en uitstekend werk verricht tijdens het opvolgingsproces, kan dit leiden tot een stijging van de waarde van het bedrijf. Dit is positief voor de overlater maar niet voor de overnemer. Door de goede prestaties van de overnemer stijgt de waarde van de onderneming die hij wil overnemen. Wanneer de waarde van de onderneming stijgt, kan de kostprijs van de onderneming hierdoor ook stijgen, waardoor het kan dat hij meer dient te betalen voor de onderneming als gevolg van zijn/haar eigen prestaties (Zellweger, 2017). Dit kan conflicten veroorzaken tussen de overlater en de overnemer, omdat de waarde van het bedrijf hoger is dan voorheen, wat nadelig kan zijn voor de overnemer (Zellweger, 2017). Om dergelijke problemen te voorkomen, is het essentieel om zoveel mogelijk afspraken te maken voor de aanvang van het opvolgingsproces. Dit bevordert het verdere verloop van het proces (Setia-Atmaja, 2008).

2.4.1.4. Exit-stijl overlater

Gedurende deze vorm van successie heeft de overlater dus een zeer invloedrijke rol. Zijn kennisoverdracht zal essentieel zijn voor de overnemer om het familiebedrijf verder te zetten. Om op deze rol een beter inzicht in te krijgen kunnen de rollen en exit-strategieën van de overlater ingedeeld worden in 4 categorieën, zijnde: De monarch, de generaal, de ambassadeur, en de bestuurder (Lambrechts & Lievens, 2006). De monarch, zoals het woord zelf zegt, wil liefst zo lang mogelijk op zijn troon of in het bedrijf blijven. De overlater zal het moeilijk hebben met het bedrijf los te laten, aangezien hij zijn hart en ziel hierin heeft gestoken. Hij zal dus niet uit vrije wil het familiebedrijf verlaten (Alayo et al., 2016). Vervolgens kan de overlater ook de rol van generaal aannemen. Deze verschilt niet zoveel met die van de monarch. De generaal is meer bereid om afstand te nemen van het familiebedrijf, maar zal na de overname snel willen terugkeren in het bedrijf. Hij zal hierna proberen om wederom inspraak en leiding te hebben in het familiebedrijf (Zellweger, 2017). Als derde stijl of rol is er de ambassadeur. De ambassadeur probeert een zo positief mogelijk rol aan te nemen tijdens en na het opvolgingsproces. Hij of zij ziet het opvolgingsproces als een positieve gebeurtenis, en zal er dan ook alles aan doen om dit zo vlot en goed mogelijk te laten verlopen (Lambrechts & Lievens, 2006). Na afronding van het proces zal de ambassadeur een adviserende rol aannemen naar het huidige management toe. Zo blijft deze ook in contact met het bedrijf wat voor hem of haar ook belangrijk is. Tenslotte is er het andere eind van het spectrum. Dit is de bestuurder. De bestuurder wil na de overdracht het bedrijf achter zich laten. Tijdens de overdracht laat hij of zij het bedrijf ook volledig los. Dit kan nadelig zijn wanneer de overnemer nog niet actief was in het bedrijf voor de overname. Door het volledige en definitieve vertrek van de overlater kan er in dit geval te weinig tijd zijn om de nodige kennis te vergaren. Ook na de overdracht zal de overlater niet langer beschikbaar zijn voor adviezen (Zellweger, 2017; Lambrechts & Lievens, 2006).

Om een zo goed mogelijk inzicht te krijgen omtrent de invloed van emoties op de intra-familiale opvolgingsprocessen bij familiebedrijven, zal deze masterproef aan de hand van een kwalitatief onderzoek, de invloed van emoties voor, tijdens en na het intra-familiaal opvolgingsproces onderzoeken.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt besproken op welke wijze de benodigde informatie wordt vergaard voor het verwezenlijken van dit onderzoek. Dit gebeurt aan de hand van de *Grounded theory approach* van Murphy, Huybrechts & Lambrechts, (2019), ook wel *grounded theory* genoemd. Bij deze *grounded theory approach* wordt er gebruikgemaakt van twee kernelementen. Deze bestaat uit enerzijds de theoretical sampling en anderzijds het verzamelen en analyseren van gegevens. Vervolgens wordt het coderingsproces besproken met daaropvolgend de bespreking van de resultaten.

3.1. Grounded theory approach

Tijdens dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van de *grounded theory approach* (Murphy, Huybrechts & Lambrechts, 2019). Deze *grounded theory approach* stelt ons in staat om een inzicht te krijgen in de relatie tussen de emoties en de intra-familiale opvolgingsprocessen bij familiebedrijven. Deze benadering is gebaseerd op een systematische analyse en interpretatie van de gegevens, die tot stand zijn gekomen door "de daadwerkelijke productie van betekenissen en concepten die door sociale actoren in werkelijke instellingen worden gebruikt" (Gepart, 2004). Het gefundeerde, interpretatieve kwalitatieve onderzoek dat hier wordt verricht, is bedoeld om te begrijpen hoe emoties en gevoelens een impact kunnen hebben op de intra familiale opvolgingsprocessen binnen een familiebedrijf. Om de gegevens te verzamelen voor de *grounded theory approach*, zal er gebruik gemaakt worden van een *multiple casestudy* (De Massis & Kotlar, 2014). Hiervoor zullen er meerdere cases worden afgenomen waarvan de gegevens van zowel gelijkaardige als verschillende situaties kunnen worden geanalyseerd (Gustafsson, 2017). Voor deze *grounded theory approach* (Murphy, Huybrechts & Lambrechts, 2019), zijn er meerdere bedrijven geïnterviewd. Zo zijn er negen familieleden van vijf verschillende familiebedrijven uit verschillende sectoren geïnterviewd. Van deze negen geïnterviewden waren er vijf opvolgers en vier overlaters. De overlater en overnemers werden elk individueel uitgenodigd om de vragen te beantwoorden.

Tijdens dit onderzoek zal er voortgebouwd worden op de eerder uitgevoerde literatuurstudie omtrent emoties, SEW en intra-familiale opvolgingsprocessen. Vervolgens wordt de methode meer in detail besproken, waarbij de twee kernelementen van de *grounded theory approach* volgen: theoretical sampling en het gelijktijdig verzamelen en analyseren van gegevens (constante vergelijking; Glaser & Strauss, 1967).

3.2. Theoretical sampling

In lijn met de literatuurstudie werden de deelnemers op theoretische gronden gekozen (Charmaz, 2006; Corbin & Strauss, 1990). De overlaters van familiebedrijven werden gekozen aangezien zij van essentieel belang zijn voor de intra-familiale opvolging van familiebedrijven. Indien zij niet bereid zijn tot overname of opvolging, stopt het familiebedrijf. Zij zijn hierdoor het belangrijkste element van een familiebedrijf vanwege hun vermogen om het opvolgingsproces vorm te geven door te faciliteren, te accepteren, of uit te stellen (Handler, 1990; Long & Chrisman, 2014; Morris, Williams, Allen & Avila, 1997). Vervolgens werd er ook gekozen voor de overnemers als deelnemers omdat zij de toekomst zijn voor het familiebedrijf. Zonder hun overname of aanwezigheid is het bedrijf geen familiebedrijf meer. De steekproef bestaat uit vijf familiebedrijven.

Zo werd er een database van 9 deelnemers samengesteld voor dit onderzoek. Tabel 1 geeft een kort profiel weer van elke deelnemer en hun betrokkenheid bij het familiebedrijf. De deelnemers zijn ofwel overlaters of overnemers van het familiebedrijf. Alle 9 zijn anoniem en worden met een letter aangeduid (Familie A omvat bijvoorbeeld A1 en A2 met hierbij A1 het eerste geïnterviewde gezinslid en A2 het tweede geïnterviewde gezinslid).

Tabel 1 Profielen van de deelnemers

Deelnemer A1 stapte na zijn studies onmiddellijk in het familiebedrijf. Dit was in 2006. Momenteel is hij gedelegeerd bestuurder van het familiebedrijf. Dit doet hij samen met zijn twee broers. Elk zijn ze 1/3 ^{de} aandeelhouder van de onderneming. Ze hebben de aandelen van hun vader gekocht. Het bedrijf telt 34 werknemers. Het bedrijf is actief in de keukensector.
Deelnemer A2 richtte het familiebedrijf met negen andere stichtende leden op in 1996. Hij was zaakvoerder en ook meerderheidsaandeelhouder van het keukenbedrijf. Dit gebeurde onder de vorm van een coöperatieve vennootschap. Hij is momenteel niet meer actief binnen de onderneming en hij bezit geen aandelen meer van het bedrijf. Zijn drie zonen zijn momenteel hoofdaandeelhouders van het familiebedrijf, wat 34 werknemers telt.
Deelnemer B1 studeerde in 2016 af. Hij heeft functies uitgeoefend buiten het familiebedrijf. In 2020 keerde hij terug naar het familiebedrijf en is hij reeds bestuurder van het bedrijf. B1 bezit 50% van de aandelen en zijn ouders elk 25%. Zijn ouders zitten niet meer in het bestuur van het bedrijf. Hun bedrijf is actief in de fruitsector en telt 50 werknemers.
Deelnemer B2 nam het bedrijf van zijn vader over toen hij achttien was. Momenteel is zijn zoon hoofdaandeelhouder van het bedrijf, en bezitten B2 en zijn vrouw elk 25% van de aandelen. Hij vindt het een privilege om in het bedrijf te blijven werken. Tijdens zijn periode als zaakvoerder heeft hij het bedrijf sterk laten groeien. Momenteel telt het klantenbestand ongeveer vierduizend klanten en het personeelsbestand 50 werknemers.
Deelnemer C1 deed na zijn legerdienst intrede in de onderneming van zijn ouders. Deze waren de tweede generatie van een industrieel landbouwbedrijf. Onmiddellijk na intrede kreeg deelnemer D1 50% van de aandelen van de onderneming en zijn moeder en vader behielden elk 25% van de aandelen. Momenteel heeft C1 51% van de aandelen en een externe vennoot 49%. De zoon van deelnemer C1 zit momenteel

ook in de onderneming. Buiten zijn zoon zijn er nog 41 ander werknemers actief binnen het familiebedrijf. Bedrijf C zit in de top vijf Europese producenten van aardappelproducten.

Deelnemer D1 is zaakvoerder en hoofdaandeelhouder van bedrijf D. bedrijf D is actief in zowel de particuliere als de industriële schoonmaak. Het personeelsbestand telt 200 werknemers. D1 stapte na zijn studies in 2018 mee in het bedrijf van zijn ouders en nam in 2021 het bedrijf over. Momenteel zijn zowel zijn stiefmoeder als zijn vader nog actief aanwezig op het bedrijf, maar hebben geen operationele functie meer. D1 heeft twee zussen en twee stiefbroers.

Deelnemer D2 is oprichter van bedrijf D en startte het samen met een vennoot op in 2005. Het bedrijf is actief in de particuliere en industriële schoonmaak. Het personeelsbestand telt 200 werknemers. Na de uitstap van zijn vennoot stapte zijn zoon in 2018 mee in het bedrijf. In 2021 nam zijn zoon het bedrijf over en dit tot op heden. Zowel D2 als zijn vrouw zijn nog vaak aanwezig op het familiebedrijf.

Deelnemer E1 nam in 2010 het bedrijf van zijn vader over. Hij was sinds zijn 16^{de} betrokken bij de zaak van zijn ouders waardoor hij al snel elk aspect van de onderneming leerde. Toen de tijd rijp was nam hij het bedrijf van zijn vader over en kocht hij zijn broer uit om het bedrijf zelf verder te leiden. Hij heeft het bedrijf sterk doen groeien. Naast de 200 werknemers zijn sinds kort de twee kinderen actief binnen de onderneming. Ze worden ondertussen klaargestoomd om als volgende generatie het bedrijf weer verder te doen groeien.

Deelnemer E2 is de dochter van deelnemer E1. Ze werkt momenteel in de onderneming, maar studeert ook nog. Sinds jong wist ze al dat ze het bedrijf van haar papa samen met haar broer wil verderzetten. Momenteel wordt zowel haar broer als zijzelf klaargestoomd om het bedrijf over te nemen.

Tabel 2 geeft een overzicht van de profielen van de familiebedrijven. In tabel 2 worden de familiebedrijven, die 9 deelnemers vertegenwoordigen, beschreven aan de hand van oprichtingsjaar, generatie, sector, aantal familiale werknemers, aantal familiale eigenaren en het aantal werknemers.

Een grondig overzicht voor de gegevensverzameling en analyse is aldus ter beschikking om de degelijkheid van ons onderzoek aan te tonen (Bansal & Corley, 2012; Gioia, Corley & Hamilton 2013).

Tabel 2 Profiel van het familiebedrijf

Familiebedrijf	Oprichtings- jaar	Generatie	Sector	Deelnemers	Aantal familiale werknemers	Aantal familiale eigenaren	Aantal werknemers
A	1986	2	Keukenbouw	A1, A2	3	3	34
B	1954	3	Fruittelt	B1, B2	3	3	50
C	1991	2	Industriële Landbouw	C1	2	1	41
D	2000	2	Schoonmaak	D1, D2	1	1	200
E	1869	3	Industrie verhuur	E1, E2	4	3	200

3.3. Gegevensverzameling en analyse

Gegevens voor deze studie werden gelijktijdig verzameld en geanalyseerd, volgens de richtlijnen voor *Grounded Theory* (Charmaz, 2006) en kwalitatief interpretatief onderzoek (Langley, 1999; Lincoln & Guba, 1985). In dit onderzoek werd er gebruik gemaakt van negen semigestructureerde diepte-interviews met familieleden die actief zijn binnen een familiebedrijf. Kwalitatieve diepte-interviews waren de methode voor het verzamelen van gegevens in dit onderzoek. Semigestructureerde diepte-interviews zijn door de jaren heen uitgegroeid tot de meest voorkomende kwalitatieve onderzoeksmethoden bij datageneratie in de sociale wetenschappen. (Burwell, 2017). De analyse van de data begon onmiddellijk na het transcriberen van de afgelegde interviews. Om de interviews op een zo grondig mogelijke wijze te verzamelen en analyseren, werd de Kritische Incidenten Techniek (CIT: Critical Incident Technique) ook gebruikt. Het CIT, oorspronkelijk ontwikkeld door Flanagan (Murphy et al., 2019), werd naast de methode van de *Grounded Theory* gebruikt als een wetenschappelijk hulpmiddel, maar wordt meestal gebruikt als een onderzoeksinstrument in organisatieanalyse vanuit een interpretatief of fenomenologisch paradigma (Chell, 1998). Door de deelnemers zowel passief als actief te vragen naar hun SEW en hun emoties, kregen ze een gestructureerde maar ook een flexibele manier om hun gebeurtenissen te herinneren. Door het meermaals terugkoppelen naar de emotionele banden binnen het familiebedrijf, kunnen er aspecten zijn die bij de directe vragen niet naar boven kwamen toch nog opduiken. Deze benadering sluit aan bij de neiging van mensen om hun verhalen opeenvolgend te vertellen en belangrijke gebeurtenissen levendig en gedetailleerd te herinneren. Bovendien heeft het onderzoeken van gebeurtenissen uit het verleden het voordeel dat mensen de tijd hebben gehad om deze gebeurtenissen te verwerken, waardoor ze niet alleen de betekenis ervan kunnen beschrijven, maar het ook kunnen verklaren (Morse & Clark, 2019). Daarenboven gebeurde het weleens, dat tijdens de interviews, de deelnemers de emoties opnieuw beleefden. In de vorm van bijvoorbeeld een lach of een traan (Morse, 2002).

Naast diepte-interviews werden er ook online bronnen geraadpleegd zoals de universiteitsbibliotheek van Universiteit Hasselt, Google Scholar en online krantenartikelen. Offline werd er gebruikgemaakt van cursusmaterialen verkregen doorheen de opleiding. Tijdens deze diepte-interviews werden de respondenten bevraagd aan de hand van een vragenlijst, opgenomen in de appendix onder paragraaf '7.1 vragenlijst'. Eerst en vooral werd er tijdens het interview gevraagd naar het profiel van de respondent, dit met als doel correcte achtergrondinformatie te verkrijgen. In dit deel wordt er ook dieper ingegaan op het carrièrepad van de respondent. Zo wordt er gevraagd naar zijn of haar huidige en vorige functies binnen het bedrijf maar ook naar eventuele betrekkingen buiten het bedrijf.

Vervolgens wordt er de vraag gesteld naar het profiel van het bedrijf. Dit dient om net zoals het profiel van de respondent een beter beeld te vormen van het familiebedrijf. Hier wordt gevraagd naar de bedrijfsachtergrond, de grootte, structuur en visie. Wanneer er meer is geweten over zowel de respondent en het familiebedrijf op zich, zal er gefocust worden op de emoties in en rond het familiebedrijf. Eerst wordt er gevraagd naar de elementen van SEW, en de emoties die hieraan verbonden zijn. Hier wordt getoetst of de respondent bekend is met de onderdelen van deze term

en of het een actieve rol speelt in hun familiebedrijf. Er wordt nagegaan of beslissingen worden gemaakt voor de optimalisatie van de economische rijkdom of ook voor optimalisatie van de SEW. Dit onderdeel van de vragenlijst zorgt ervoor dat de respondent actief gaat nadenken over de beleefde emoties bij de verschillende onderdelen van het interview. Met de SEW in de achtergrond wordt er gevraagd naar de kennis omtrent corporate governance en de aanwezigheid hiervan in het bedrijf. Er wordt gevraagd naar de hantering van specifieke regels binnen het bedrijf en tussen de familieleden, maar ook naar de emotionele belevingen hierbij. Zo wordt er ook een koppeling gemaakt naar het SEW, dit om te weten of er ook regels zijn voor het behoud en optimalisatie van SEW. Verder wordt er toegespitst op het eigendom van het familiebedrijf. Dit dient een beter beeld te geven van de familiale aanwezigheid binnen het familiebedrijf. Er wordt niet enkel gekeken naar de unieke familiale banden onderling, maar ook naar de familiale banden tussen de verschillende generaties. Dit geeft meer inzicht in de eventuele verschillen in visie tussen de verschillende generaties. Om meer inzicht te krijgen in de successie op zich wordt er toegespitst op zowel de overlater als de overnemer. Eerst en vooral wordt er toegespitst op de overlater. Hier wordt er gekeken naar de drijfveren voor het overgeven van het bedrijf, maar ook welke rol hij aanneemt, zowel tijdens als na het overnameproces. Vervolgens komt hier de overnemer aan bod. Vooraleer er een effectieve overnemer is, dient er een keuze gemaakt te worden. Zo wordt er bevraagd wie hiervoor in aanmerking komt, wie hierop inspraak heeft en wie deze keuze effectief maakt. Daarenboven wordt er ook gevraagd naar welke rol de overnemer voor, tijdens en na de overname aanneemt. Tenslotte zal het effectieve opvolgingsproces aanbod komen in het diepte-interview. Er zal meer inzicht verkregen worden in welke voorbereidingen er worden getroffen voor dit proces, de vorm van het proces, wie welke rol aanneemt gedurende het opvolgingsproces en welke kernelement dit proces omvat.

Bij elk van deze aspecten in het diepte-interview wordt er gevraagd naar de emoties hierrond en naar welke impact deze hebben op de familiale banden. Door de emoties aan elk element van de vragenlijst te koppelen, kan er een beter beeld worden gevormd van de emotionele invloed op de familiale opvolgingsprocessen binnen het familiebedrijf. Elk interview werd digitaal uitgeschreven. De duur van het interview varieerde van minimaal 38 minuten tot maximaal één uur en 16 minuten. Na elk interview werden er onmiddellijk memo's vastgelegd. Naarmate de gegevens dieper werden geanalyseerd, lag de nadruk op "Wat leer ik hier? Wat is er nieuw in de data?" (Murphy et al., 2019).

3.4. Het coderingsproces

Zoals eerder aangegeven is het coderen van de gegevens de eerste grote analytische fase bij de *grounded theory approach* (Charmaz, 1996). Het coderingsproces stelt ons in staat om te definiëren waar de gegevens over gaan (Murphy et al., 2019). Deze codes ontstaan uit data. Wanneer de data geanalyseerd wordt en er codes ontstaan, kan het voorkomen dat dit leidt tot onvoorziene deelgebieden en onderzoeksvragen (Murphy et al., 2019). Het effectieve coderingsproces gaat van start door elke regel van de gegevens te definiëren en door acties en gebeurtenissen die plaatsvinden te beschrijven. Hierdoor is het coderingsproces een zeer intensief proces. Tijdens de eerste coderingsfase is er regel voor regel gecodeerd, dit helpt om zo dicht bij de gegevens te blijven.

Dankzij deze regel voor regel codering, wordt er een beter inzicht verkregen van de besproken onderwerpen (Charmaz, 1990), hierdoor konden de codes opgesplitst worden in verschillende categorieën. Deze categorieën werden gemaakt aan de hand soortgelijke ideeën en bevindingen die respondenten uitten. Vervolgens werd elk interview transcript verschillende keren herlezen, waarbij telkens zinnen en passages gemarkeerd werden die vergelijkbaar waren of verschilden, om overeenkomsten en verschillen tussen de informanten te onderscheiden (Murphy et al., 2019).

Tabel 3 Voorbeeld initiële coderingsproces

Deelnemer A1 beschrijft zijn beroeps carrière gedurende het interview	
Initiële codering	Verklaringen uit het interview
Huidige generatie	Ik ben A1, tweede generatie binnen bedrijf A. Ik werk hier 18 jaar ondertussen. 42 jaar schilder in bijberoep en actief op de marketingdienst. Ik ben de marketingdirector en gedelegeerd bestuurder. Dus samen met mijn twee broers hebben wij allemaal dezelfde titel. We zijn allemaal gedelegeerd bestuurder, dus we hebben autonoom beslissingsrecht over de vennootschap. ... Op een bepaald moment verplaatste de focus van het bedrijf waar ik werkte en toen diende ik te kiezen of ik hierin mee ging of ik terug in de family business ging? Dan heb ik voor dat laatste gekozen, waar ik op zich ook absoluut geen spijt van heb. Ik had toen ook al eigenlijk redelijk lang een vriendin en we dachten ook aan samenwonen, huisje kopen, kindjes kopen. Dus ik heb eigenlijk voor die richting toen gekozen. Maar ik heb er op zich geen spijt van, omdat het botenbedrijf veel onzekerheid gaf en dat was er in het familiebedrijf niet. Hier was ik zeker van mijn toekomst en dan kon ik ook samen met mijn broers werken. ... Ja, ge zag mijn vader, die was al actief sinds 17, denk ik, in de branche. Mijn moeder is enkele jaren geleden gestorven. Dat heeft hem natuurlijk een hele zware tijd gegeven. En we hebben toen eigenlijk het meeste proberen op te vangen. ... Maar we hebben toen eigenlijk met ons drieën, de boel kunnen rechthouden zodanig dat hij ook in de aanloop naar het overlijden van mijn moeder, die had kanker, ook genoeg thuis kon zijn. En toen is er eigenlijk een kentering geweest in de zin van, dat ge voelde aan hem dat het niet meer zou zijn, zoals het ervoor was. En dan is zijn functie eigenlijk geleidelijk aan meer ceremonieel geworden. ... Toen ons moeder gestorven is, toen voelde ge dat mijn pa eigenlijk meer zingeving moest gaan zoeken in andere dingen. Dat
Aantal jaren actief binnen het bedrijf	
Bijberoep	
Huidige functie	
Familieleden in het bedrijf	
Bestuurdersrollen	
Bestuur van het bedrijf	
Moment van instap in familiebedrijf	
Gezinsuitbreiding	
Reden intrede in bedrijf	
Familiale band met het bedrijf	
Oprichting van het familiebedrijf	
Emotionele gebeurtenis	
Familiale impact op het bedrijf	
Exit overlater	
Functie overlater	
Emotionele invloed op overlater	

Vorbereiding overname	bedrijf begon hem minder te boeien en hij had ons ook gebracht tot op het punt dat we hier alle drie werkten en bereid waren om het spel over te nemen. ... Hij heeft die overdracht zelf gedurende een paar jaar echt gefaciliteerd door ons meer naar de voorgrond te brengen, waardoor dat hij echt puur ceremoniemeester was. ... Maar je voelde dat het echt het juiste moment was. Sindsdien heeft die heeft die niks meer gedaan. Niks meer. Dus die was daar eigenlijk naartoe aan het leven en die Dat is zoiets van: Van dat moment, moet ik het loslaten? En ge voelde: Dat was het moment dat het ook gebeurde. Dus daar zijn we wel heel dankbaar voor, om het te zeggen. ... Hij zal bijvoorbeeld niet zeggen van hoe is het op de zaak. Nee. Oké. Nee, natuurlijk. Hij zit nog mee in het mailbestand en zo. Zijn mail heeft hij nog. Het is ook niet dat die volledig weggeveegd moet worden. Hij ziet dan nog alles wat binnenkomt van het personeel en zo. En hij heeft op die manier op een zeer kleine manier nog wel ergens contact, maar het is niet dat die ooit ergens iets zal meedoen. Als hij zou willen kan hij eigenlijk nog contact hebben met het bedrijf maar hij kiest er zelf voor om een zekere afstand te bewaren. ... Wij zijn een zeer hecht gezin en in denk door de gebeurtenis met ons ma dat het dat alleen maar versterkt heeft, dus dit heeft wel een blijvende impact op het bedrijf ja.
Rol overlater na overname	
Loslaat proces vader	
Dankbaarheid naar vader toe	
Rol overlater na overname	
Resterend contact overlater met het bedrijf	
Bepalende emotionele gebeurtenis	

Na de initiële coderingsfase volgt de verdere gegevensanalyse. De gegevens voor deze analyse werden specifiek gecodeerd gedurende het proces van constante vergelijking. Na afronding van deze fase werden analytische patronen in de verhalen van de deelnemers geïdentificeerd die de categorieën verder verfijnen tot thema's. Tijdens deze analysefase, selectieve codering genoemd (Murphy et al., 2019), werd er van een eerder beschrijvende fase naar een meer conceptuele fase gegaan (Glaser, 1978).

Tabel 4, een voorbeeld van selectieve codering, toont aan hoe de eerste-orde categorieën verheven werden tot een aantal tweede-orde thema's. Het coderen van de interviews ging op deze manier door, totdat er geen duidelijkere conceptuele patronen meer ontdekt konden worden, die door de respondenten werden gedeeld. (Murphy et al., 2019). Dit heeft geleid tot het identificeren en het interpreteren van de invloed van emoties op het intra-familiale opvolgingsproces bij familiebedrijven.

Tabel 4 Voorbeeld selectieve coderingsproces

Deelnemer A1 beschrijft zijn loopbaan gedurende het interview	
Selectieve codering	Verklaringen uit het interview
Profiel respondent bij intrede	Ik ben A1, tweede generatie binnen bedrijf A. Ik werk hier 18 jaar ondertussen. 42 jaar schilder in bijberoep en actief op de marketingdienst. Ik ben de marketingdirector en gedelegeerd bestuurder. Dus samen met mijn twee broers hebben wij allemaal dezelfde titel. We zijn allemaal gedelegeerd bestuurder, dus we hebben autonoom beslissingsrecht over de vennootschap. ... Op een bepaald moment verplaatste de focus van het bedrijf waar ik werkte en toen diende ik te kiezen of ik hierin mee ging of ik terug in de family business ging? Dan heb ik voor dat laatste gekozen, waar ik op zich ook absoluut geen spijt van heb. Ik had toen ook al eigenlijk redelijk lang een vriendin en we dachten ook aan samenwonen, huisje kopen, kindjes kopen. Dus ik heb eigenlijk voor die richting toen gekozen. Maar ik heb er op zich geen spijt van, omdat het botenbedrijf veel onzekerheid gaf en dat was er in het familiebedrijf niet. Hier was ik zeker van mijn toekomst en dan kon ik ook samen met mijn broers werken. ... Ja, ge zag mijn vader, die was al actief sinds 17, denk ik, in de branche. Mijn moeder is enkele jaren geleden gestorven. Dat heeft hem natuurlijk een hele zware tijd gegeven. En we hebben toen eigenlijk het meeste proberen op te vangen. ... Maar we hebben toen eigenlijk met ons drieën, de boel kunnen rechthouden zodanig dat hij ook in de aanloop naar het overlijden van mijn moeder, die had kanker, ook genoeg thuis kon zijn. En toen is er eigenlijk een kentering geweest in de zin van, dat ge voelde aan hem dat het niet meer zou zijn, zoals het ervoor was. En dan is zijn functie eigenlijk geleidelijk aan meer ceremonieel geworden. ... Toen ons moeder gestorven is, toen voelde ge dat mijn pa eigenlijk meer zingeving moest gaan zoeken in andere dingen. Dat bedrijf begon hem minder te boeien en hij had ons ook gebracht tot op het punt dat we hier alle drie werkten en bereid waren om het spel over te nemen. ... Hij heeft die overdracht zelf gedurende een paar jaar echt gefaciliteerd door ons meer naar de voorgrond te brengen, waardoor dat hij echt puur ceremoniemeester was. ... Maar je voelde dat het echt het juiste moment was. Sindsdien heeft die heeft die niks meer gedaan. Niks meer. Dus die was daar eigenlijk naartoe aan het leven en die Dat is zoiets
Familiale invloed op het bedrijf	
Emotionele gebeurtenis voor het proces	
Emotionele impact voor het proces	
Emotionele impact tijdens het proces	

Emotionele invloed tijdens het proces	van: Van dat moment, moet ik het loslaten? En ge voelde:
Invloed overlater na het proces	Dat was het moment dat het ook gebeurde. Dus daar zijn we wel heel dankbaar voor, om het te zeggen. ... Hij zal bijvoorbeeld niet zeggen van hoe is het op de zaak. Nee. Oké. Nee, natuurlijk. Hij zit nog mee in het mailbestand en zo. Zijn mail heeft hij nog. Het is ook niet dat die volledig weggeveegd moet worden. Hij ziet dan nog alles wat binnenkomt van het personeel en zo. En hij heeft op die manier op een zeer kleine manier nog wel ergens contact, maar het is niet dat die ooit ergens iets zal meedoen. Als hij zou willen kan hij eigenlijk nog contact hebben met het bedrijf maar hij kiest er zelf voor om een zekere afstand te bewaren. ... Wij zijn een zeer hecht gezin en ik denk door de gebeurtenis met ons ma dat het dat alleen maar versterkt heeft, dus dit heeft wel een blijvende impact op het bedrijf ja.
Emotionele impact na het proces	

Toen ik eenmaal tevreden was dat er geen nieuw bewijsmateriaal verscheen tijdens de gegevensverzameling en analyse, was er een theoretische verzadiging bereikt. Suddaby (2006) pleit het volgende: "De signalen van verzadiging, waaronder herhaling van informatie en bevestiging van bestaande conceptuele categorieën, zijn inherent pragmatisch en hangen af van zowel de empirische context als de ervaring van de onderzoeker en deskundigheid" (Murphy et al., 2019, 639).

In de volgende tabel, tabel vijf, worden aanvullende citaten gegeven op tabel vier om aan te tonen dat de theoretische verzadiging was bereikt door herhaling in de ruwe gegevens (Suddaby, 2006). De theorieën van de *grounded theory* zijn dan ook gericht op het ontdekken en conceptualiseren van processen en patronen (Suddaby, 2006). Bij het identificeren van deze patronen, worden de verhalen van de deelnemers gebruikt om enkele essentiële punten aan te halen, in plaats van hun volledige levensverhaal te geven. Wanneer deze essentiële punten tot stand zijn gekomen, zullen deze teruggekoppeld worden aan de voorafgaande literatuurstudie. Aan de hand van deze koppeling tussen essentiële punten en de voorafgaande literatuurstudie, is het mogelijk om de emotionele aspecten van het opvolgingsproces te identificeren en te interpreteren. Dit creëert vervolgens de mogelijkheid om hierin nieuwe inzichten te vergaren (Suddaby, 2006). De getoonde datastructuur in tabellen drie, vier en vijf toont het proces van een ruwe data-analyse naar een meer conceptuele fase aan. Toch is het van belang om aan te geven dat de *grounded theory* geen lineair of opeenvolgend proces is, maar een "wirwar van literatuuroproevingen, gegevensverzameling en analyse uitgevoerd in verschillende versies, die een evolueren van vage categorieën tot duidelijke conceptuele structuren" (Suddaby, 2006).

Tabel 5. Voorbeeld van tweede order thema's

Tweede order thema	Verklaringen uit de interviews
Emotionele impact op de aanvang van het proces	A1: Mijn moeder is enkele jaren geleden gestorven. ... En we hebben toen eigenlijk het meeste proberen op te vangen. ... Maar we hebben toen eigenlijk met ons drieën, de boel kunnen rechthouden. A2: Mijn vrouw is een tijdje terug erg ziek geworden en later overleden. Om ervoor te zorgen dat ik bij haar kon zijn, hebben mijn drie zonen de taken van mij overgenomen. En sindsdien is dat zo gebleven. B1: Ik zag dat mijn ouders wilden groeien, maar hier te oud voor waren en het niet meer konden. Vandaar dat ik ook in het bedrijf ben gestapt. ... Het zou zonde zijn dat een familiebedrijf van verschillende generaties moet stoppen. B2: Toen B1 in het bedrijf stapte groeide het zeer snel, dat gaf ons wel fierheid, maar anderzijds ook argwaan dat het te snel zou gaan. E1: Je moet weten, mijn vader wou dat mijn broer en ik het bedrijf zouden overnemen. Maar dat zag ik niet zitten, dan werd de stamboom veel te breed. Er zijn toen enkele zware discussies geweest, zo erg zelf dat ik even uit het bedrijf ben gestapt. Maar uiteindelijk zijn we eruit gekomen, en heb ik mijn broer zeer stevig uitgekocht.
Emotionele impact tijdens het proces	A1: Zoals ik al zei, toen dat met ons moeder gebeurde is die niet meer op de zaak geweest. Hij kon dat niet meer aan. ... Hij heeft die overdracht zelf een paar jaar echt gefaciliteerd door ons naar de voorkant te brengen. ... Ik voelde aan mijn vader dat die in ons alle drie een CEO zag. En die heeft dan mij naar voren geschoven, maar vervolgens heeft hij eigenlijk mijn broers naar voren proberen te schuiven, om dan eigenlijk te beseffen van: Je moet alle drie CEO zijn. Dit heeft toen wel frictie gegeven omdat mijn vader ongewild eigenlijk ons wat tegen elkaar aan het uitspelen was. B1: Mijn moeder is nogal een felle ondernemster. Ze heeft er na de overname sterk aan moeten wennen dat ik nu de baas was. Zo ging ze altijd achter mijn rug taken aan het personeel geven, terwijl ik hun dingen had opgedragen. Dat heeft wel voor vele ruzies gezorgd, maar die zijn nu wel uitgeklaard. C1: Want je wilt goed doen voor je ouders die je deze kans hebben gegeven maar ook voor je kinderen die het bedrijf later gaan verderzetten dus dat is inderdaad wel door emoties gedreven ja. E1: Ik had het bedrijf overgenomen en mijn pa had een stap teruggenomen, maar toch voelde je dat die er alles aan deed om een weg klaar te maken om terug in het bedrijf te komen. Dat is nooit een leuk gevoel geweest. Ik heb altijd het gevoel gehad dat hij onder mijn duiven zat te schieten.

Tabel 5. Vervolg

Emotionele impact na het proces:	A1: Wij zijn een zeer hecht gezin en ik denk door de gebeurtenis met ons ma, dat het dat alleen maar versterkt heeft. Dus dit heeft wel een blijvende impact op het bedrijf ja. ... Moesten mijn broers hier niet zitten, misschien zou ik hier ook niet zitten. Want samen zakendoen, net zoals vroeger samen op stap gaan, vind ik heel erg leuk en ik weet dat zij dat ook vinden. Dus dat is wel iets wat er emotioneel heel erg bij komt. A2: Moest dat niet gebeurd zijn, zou ik misschien nu nog in het bedrijf zitten, maar ik kan het er niet meer voor opbrengen. B1: Ik heb ook nog een zus en zij heeft nog zeven jaar om te beslissen om ze de resterende aandelen van mijn ouders wil overnemen Als ze dat niet wil doen, dan moet ik die overkopen. Dus ik ben de komende zeven jaar afhankelijk van mijn zus en daar heb ik het wel moeilijk mee ja. B2: Hij doet dat echt goed en je ziet het bedrijf ook continu groeien. Soms denk ik wat doe hij nu weer, maar dat blijkt dan goed uit te pakken en daar ben ik wel echt fier op. C1: Ik kan toch moeilijk zeggen merci voor het bedrijf en nu wegwezen. Nee dat gaat niet en zou ik ook niet willen. E1: Of als die dan zo op vrijdag om half vijf hier aankomt, of om half vier, en iedereen mag stoppen om half vier. Dan komt ge hier toch nog met iedereen een babbelke doen. Kan die niet gewoon 10 minuten later komen en dan is iedereen weg en heeft die niet overal zijn zegje nog gedaan. Dat waren zo van die dingen.
Invloed overlater na het proces:	A1: Hij heeft op die manier op een zeer kleine manier nog wel ergens contact, maar het is niet dat die ooit ergens iets zal meedoen. Als hij zou willen kan hij eigenlijk nog contact hebben met het bedrijf, maar hij kiest er zelf voor om een zekere afstand te bewaren. A2: Ik moei mij er niet meer mee. De jongens doen het goed en ze kunnen het zonder mij ook. Ik denk ook dat het voor mezelf en de jongens niet goed zou zijn moest ik daar nog rondlopen. Dan zou ik mij weer willen moeien en de jongens zouden zich hieraan ergeren. B1: Mijn ouders werken beide nog in het bedrijf, maar hebben geen bestuurstaken meer. Papa kan zicht daar goed in vinden, maar mama had het daar in het begin wat moeilijk mee. Omdat ik haar taken nu doe en ik eerst wat vertrouwen moest winnen misschien. B2: Ik doe mijn taken die ik ervoor deed gewoon verder maar minder intensief. Voor mij is er eigenlijk weinig veranderd. Mijn vrouw had het wel moeilijk om een stapje terug te nemen. Maar dat is ook voorbijgegaan naarmate de tijd. C1: Ja onze pa is 82 en loopt hier vandaag de dag nog rond. Niet dat die nog iets operationeel doet, maar dat is ook zijn levenswerk. ... Hij is eigenlijk enkel nog aanwezig omdat hij het zelf graag doet en voor de sociale contacten. D1: Sinds ik het heb overgenomen is papa minder actief in het bedrijf hij laat mij doen, maar hij komt hier nog vaak langs. E1: Dan heeft hij gepushed en is hij eigenlijk heel fel mijn broer gaan begeleiden daar waardoor ik hier wat minder druk van hem had en meer mijn ding kon doen. Anders had dat misschien wel wat meer conflicten gegeven.

3.5. De omsluiting van de literatuur

Wanneer er een theorie ontwikkeld of gewijzigd wordt, is het van uitermate belang dat men hierbij de vergelijking maakt met de reeds bestaande literatuur (Eisenhardt 1989). Deze literatuurstudie is gemaakt bij aanvang van deze masterthesis. Uit deze literatuurstudie bleek dat er al zeer veel onderzoek is gedaan naar de SEW en naar de intra-familiale opvolgingsprocessen op zich. Deze onderzoeken hebben elk hun uitgebreide gefundeerde theorieën, maar de link tussen de emoties en deze intra-familiale opvolgingsprocessen werd zelden gemaakt. Omdat deze emoties een eventuele impact kunnen hebben op deze opvolgingsprocessen zal hier verder onderzoek naar gedaan worden. Dit zal worden onderzocht in het hierop volgende onderdeel en een antwoord dienen te bieden op de onderzoeksvraag "Welke impact hebben emoties op de intra-familiale opvolgingsprocessen bij familiebedrijven?". Om hierop zo gefundeerd en betrouwbaar mogelijk te antwoorden, zullen hiervoor de cases worden geanalyseerd, de thema's die naar voren komen worden besproken en de eventuele linken worden uitgeklaard.

4. Onderzoekresultaten

Dankzij de uitgevoerde semigestructureerde diepte-interviews kan worden geanalyseerd welke impact emoties hebben op de intra-familiale opvolgingsprocessen bij familiebedrijven. De resultaten hiervan worden onderverdeeld in drie categorieën: De invloed van emoties op de aanvang van het intra-familiale opvolgingsproces, de rol van emoties tijdens het intra-familiale opvolgingsproces en de eventuele impact van emoties na afloop van het intra-familiale opvolgingsproces. Emoties kunnen in verschillende vormen voorkomen (Elfenbein, 2007). Deze kunnen elk afzonderlijk voorkomen, voor, tijdens en na het opvolgingsproces, met een mogelijke impact op het intra-familiale opvolgingsproces als gevolg.

4.1. Emotionele invloed op de aanvang van het intra-familiale opvolgingsproces bij een familiebedrijf?

Wanneer een bedrijf wordt overgenomen door een familiale opvolger, gebeurt deze overname in de meeste gevallen niet onmiddellijk bij de intrede van de opvolger in het familiebedrijf, maar zal dit pas plaatsvinden als deze alreeds enige tijd in het familiebedrijf actief is. Aan deze overname zal een heel proces aan vooraf gaan. Dit is ook het geval bij de deelnemers van de vijf geïnterviewde bedrijven. Zo waren de overnemers actief binnen het bedrijf als student, freelancer of als werknemer. Elk stonden ze in contact met het familiebedrijf vooraleer zij effectief het bedrijf overnamen. Gedurende deze periode is er nog veel ruimte voor invloeden en wijzigingen van het opvolgingsproces. Eén van deze invloeden zijn emoties.

4.1.1. Invloed op de aanvang van het proces

Uit de interviews blijkt dat, wanneer emoties een invloed hebben op de aanvang van het opvolgingsproces, deze een aanzienlijke impact kunnen hebben op het gehele proces. Zulke emotionele impact was aanwezig bij drie van de vijf deelnemende bedrijven. Eén van deze drie bedrijven was bedrijf A. Bij dit familiebedrijf speelden meerdere emoties een rol in de aanloop naar de familiale opvolging. Zowel bij bedrijf A als E bracht de keuze van de opvolger verschillende emoties teweeg. Bij beide bedrijven verschilden de overlater en de overnemer(s) van visie omtrent de geschikte overnemer. Desondanks dezelfde aanleiding van deze emoties, verschilden de uiteindelijke uitkomsten bij beide bedrijven. Zo is er allereerst bedrijf A, waarbij de emotionele impact zorgde voor een positieve invloed op de onderlinge banden, en voor samenhangigheid tussen de overnemers. Zo was er de vader van deelnemer A1; hij zag zowel deelnemer A1 als zijn twee andere broers als waardige opvolgers. Maar zijn vader, deelnemer A2, was ervan overtuigd dat er geen ruimte was voor meerdere opvolgers, en dat het familiebedrijf nood had aan één familiale opvolger. Deze visie zorgde voor onenigheid tussen de broers en creëerde volgende conflicten:

"Ik voelde aan mijn vader dat die in ons alle drie een CEO zag. En die heeft dan mij naar voren geschoven, maar vervolgens heeft hij eigenlijk mijn broers naar voren proberen te schuiven, om dan eigenlijk te beseffen van: Je moet alle drie CEO zijn. Dit heeft toen wel frictie gegeven omdat mijn vader ongewild eigenlijk ons wat tegen elkaar aan het uitspelen was."

Door deze situatie werden de broers ongewild door de vader uit elkaar gedreven en tegen elkaar opgezet. Wanneer deelnemer A1 en zijn broers hiervan bewust werden, hebben zij deze frictie kunnen omzetten in samenhang.:

"Misschien wel, deze discussies en fricties hebben ons wel samengebracht en doen inzien dat we alle drie essentieel zijn voor het bestuur van het bedrijf."

Ondanks de onderlinge frictie, zijn de broers er toch in geslaagd om deze negatieve emotie om te zetten in een positieve emotie. Door het inzien hiervan, zijn toekomstige impasses hieromtrent vermeden.

Net zoals bij bedrijf A, speelden emoties bij bedrijf E ook een prominente rol voor de effectieve start van het intra-familiaal opvolgingsproces. Zo liepen de emoties hoog op bij het bepalen van de effectieve opvolger. In tegenstelling tot bedrijf A was bedrijf E niet in staat om deze emotionele invloed, om te zetten naar positieve emoties en samenhangigheid. Zo vond de vader van deelnemer E1 dat her familiebedrijf door zijn twee zonen moest worden overgenomen. E1 zag dat niet zitten, aangezien zijn broer enkele jaren jonger was en er een ander visie en mentaliteit op na hield. Dit was niet naar de zin van de vader van deelnemer E1 en zorgde voor de nodige ruzies. Deelnemer E1 omschrijft het als volgt:

"Vlak voordat ik het effectief heb overgenomen, was ik uit het bedrijf. Dus dat is echt wel heel fel geweest. Ik heb op een gegeven moment gezegd tegen mijn vader: Dit is hoe ik er uitstap. Dus die strijd van eerste, tweede generatie, waar dat mijn pa echt wou dat ik dat samen met mijn broer deed en

waarbij ik dat niet zag zitten. Dit is nu heel kort gezegd, maar dat gaat over een periode van enkele jaren gevuld met ruzie en stress. En dit alles omdat ik enkel het beste wou voor het bedrijf. Wat volgens mij ook wel gelukt is, kijk waar we nu zitten."

Doordat deelnemer E1 ervan overtuigd was dat alleen hij de ideale familiale opvolger zou zijn, dreigde hij met een uitstap uit de onderneming indien hij niet de opvolger zou worden. Dit zorgde voor een impasse tussen de partijen onderling, met de nodige discussies als gevolg. Met vrees voor een blijvende invloed op de familie, is er besloten dat deelnemer E1 het familiebedrijf overnam en dat hij zijn broer hierbij uitkocht. Ondanks deze visie verschilde met deze van de vader van E1, koos hij er toch voor om hiermee akkoord te gaan, uit schrik om zijn zoon te verliezen. Hieruit blijkt dat de familiale banden prioritair waren aan het familiebedrijf. Hoewel bij bedrijf E de uitwerking van deze emoties verschilt met die van bedrijf A, worden bij beide bedrijven deze onderlinge familiale banden toch vooropgesteld ten overstaan van deze van het familiebedrijf.

Jammer genoeg was dit voor bedrijf A niet de enige emotionele gebeurtenis die een invloed had op de aanvang van het opvolgingsproces. De vrouw van deelnemer A2, wie ook de moeder is van deelnemer A1, werd enige tijd na intrede van A1 in het familiebedrijf erg ziek. Hierdoor trok deelnemer A2 zich terug uit de onderneming om voor zijn vrouw te zorgen en om jammer genoeg vervolgens te rouwen. Deelnemer A1 en zijn broers hebben gedurende deze periode alle taken van deelnemer A2 overgenomen om de onderneming verder te besturen. Deelnemer A1 omschrijft het als volgt:

"Maar we hebben toen eigenlijk met ons drieën, samen met onze twee andere kaderleden, de boel kunnen rechthouden. Zodanig dat hij ook in de aanloop naar het overlijden van mijn moeder, die had kanker, ook genoeg thuis kon zijn. En toen is er eigenlijk een kentering geweest in de zin van, dat je voelde aan hem dat het niet meer zou zijn zoals het ervoor zou zijn geweest. En dan is zijn functie eigenlijk geleidelijk aan meer ceremonieel geworden."

Omwille van haar omvang heeft deze op verschillende wijzen een invloed op verschillende personen. Zo had deze gebeurtenis een impact op deelnemer A2, deelnemer A1 en zijn broers, maar ook op het familiebedrijf. Door het plots wegvallen van de bedrijfsleider A2, kwamen deelnemer A1 en zijn broers ongepland aan het roer van het familiebedrijf. Deze onverwachte vuurdoop zorgde ervoor dat deelnemer A1 en zijn broers vervroegd, en niet geheel voorbereid, aan het roer kwamen van het familiebedrijf kwamen te staan. Deze onvoorziene gebeurtenis zorgde voor veel stress en spanningen bij het leiden van het bedrijf. Desondanks hebben ze dit toch zonder enige twijfel gedaan, zodat hun vader, A2, bij hun moeder kon zijn gedurende haar laatste dagen. Hieruit blijkt dat voor zowel deelnemer E1 als deelnemer E2, de belangen van het familiebedrijf ondergeschikt zijn aan de belangen van de familie zelf. Sterker nog, deze emoties zijn ook de beslissende factor voor de aanvang van het opvolgingsproces.

Na het overlijden van de moeder van deelnemer E1 was het eens zo belangrijke bedrijf van deelnemer A2 opeens niet meer belangrijk voor hem. Hij zag zijn aanwezigheid in de onderneming niet meer als meerwaarde voor zowel zichzelf als de onderneming. Zowel de emotioneel zware

gebeurtenis, als het feit dat deelnemer A2 de drie broers vanaf hun intrede al faciliteerde als waardige opvolgers, zorgde ervoor dat deelnemer A2 zich terugtrok uit het bedrijf. Hierdoor kwam de overname van het bedrijf in een stroomversnelling en werd deze eerder als geanticipeerd doorgevoerd. Deze gebeurtenis bepaalde ook mede de rol van deelnemer A2 tijdens en na de overname:

"Sinds de ziekte en het overlijden van mijn vrouw, kon ik eigenlijk niets meer opbrengen voor het bedrijf. Vroeger dacht ik altijd, dit wil ik tot mijn einde blijven doen. Maar dat is nu niet meer, het bedrijf was van in de tijd samen met mijn vrouw en dat is nu niet meer."

Deelnemer A2 was duidelijk geëmotioneerd wanneer het hierover ging. Hoewel zijn liefde voor het familiebedrijf erg groot was, was de liefde voor zijn vrouw groter. Hij associeert het bedrijf met zijn vrouw, wat het voor hem onmogelijk maakte om het bedrijf op een nuchtere en gelukkige manier te leiden. Hierdoor zag hij het niet meer zitten om het bedrijf te besturen, bovendien ook niet om nog in contact te staan met het familiebedrijf. Dit benadrukt de omvang van deze emotionele gebeurtenis op zowel de familie als het familiebedrijf. Deze gebeurtenis, en de moeilijkheden omtrent de keuze van de opvolger zorgden ervoor dat de initiële insteek van het proces en de effectieve uitvoering ervan compleet verschillend waren van elkaar. Het heeft een impact gehad op het moment van aanvang, de effectieve opvolger, en de rol van de overlater tijdens en na het proces.

Net zoals bij bedrijf A en E verschilden de overlater en overnemer van bedrijf C ook in visie. Deelnemer C1 stapte na zijn legerdienst mee in het bedrijf van zijn ouders. In de periode voorafgaand zag hij dat er een toename was in concurrentie en dat de vraag naar hun product daalde:

"Heel mijn leven ben ik al bezig geweest met het bestuderen van de markt van ons product. En tijdens mijn dienst merkte ik dat de hoeveelheid schillende klanten achteruitgingen, net zoals de consumptie van de eindconsument. Toen ik terug uit mijn legerdienst kwam, merkte ik dat mijn ouders het moeilijk hadden. Daarom heb ik besloten dat er iets moest veranderen. Wij zijn dan gestopt met wat we deden en zijn dan begonnen met het huren van velden om vervolgens aardappelen te laten kweken en ze dan vervolgens te schillen en omzetten in frieten."

Deelnemer C1 zag in dat het familiebedrijf op deze manier niet zou kunnen blijven bestaan. Vanwege zijn toewijding en voorliefde voor het familiebedrijf en zijn ouders, besloot hij om hier iets aan te doen. Hij zag dat het bedrijf een boost nodig had:

"Mijn ouders waren een best grote speler in de markt, maar dat ging niet lang meer duren. Ik zou het ook niet kunnen aanzien dat het levenswerk van ma en pa, en de generaties ervoor gewoon wegging. Toen heb ik besloten dat ik mee in het bedrijf moest stappen en dat we het over een ander boeg moesten gooien. Maar goed ook dat we dat toen hebben gedaan, want de concurrenten die we toen hadden bestaan nu niet meer."

De voorliefde en toewijding van deelnemer C1 voor het familiebedrijf, zorgde ervoor dat C1 toetrad tot het familiebedrijf, waarbij hij ervoor zorgde dat het bedrijf een andere weg in sloeg. Deze weg zorgde voor meer rendabiliteit en zekerheid. Op deze manier garandeerde hij vervolgens het

voortbestaan van het familiebedrijf. Zou dit niet zijn gebeurd, dan was een familiale opvolging waarschijnlijk niet mogelijk geweest, aangezien het familiebedrijf dan niet meer zou bestaan.

Bij zowel bedrijf A, C als E zijn deze emotionele invloeden op het familiebedrijf afkomstig van emotionele gebeurtenissen binnenin de familie. Deze strekken zich vervolgens door tot het familiebedrijf.

Bij zowel bedrijf A, C als E hebben emoties een invloed op het familiebedrijf, juist omdat het een familiebedrijf is. Zo zouden de conflicten tussen de broers bij bedrijf A en E niet bestaan hebben, moest dit geen familiebedrijf zijn geweest. In beide gevallen ligt de competitiviteit tussen de broers aan de basis voor deze conflicten. Deze zou er niet geweest zijn moesten zij geen broers zijn of slechts één broer aanwezig zou zijn in het familiebedrijf. Desondanks zijn ze in beide gevallen tot een oplossing gekomen die gedreven is door de familiale en emotionele banden die ze onderling hebben. Bij bedrijf C zijn deze emoties ook specifiek aanwezig omdat het een familiebedrijf is. Deelnemer C1 heeft een voorliefde voor het bedrijf en levenswerk van zijn ouders. Moest dit niet hun bedrijf zijn geweest was deze voorliefde hoogstwaarschijnlijk niet aanwezig. Toen de vrouw van deelnemer A2 erg ziek werd hebben zijn zonen hem de kans gegeven om bij haar te zijn, en de taken van deelnemer A2 over te nemen. Dit hebben ze gedaan uit de liefde voor hun ouders. Zonder deze familiale band onderling zou dit niet het geval zijn geweest. Ook hier weer liggen de emoties die voortvloeien uit de familiale banden aan de basis voor de aanvang van het intra-familiale opvolgingsproces. Er kan dus gesteld worden dat deze emoties specifiek aanwezig zijn omdat het een familiebedrijf is.

4.1.2. Geen invloed op de aanvang

Net zoals bedrijven A, C en E zijn de familieleden van bedrijf B en D ook emotioneel verbonden met het familiebedrijf. Desondanks hebben emoties bij deze bedrijven geen invloed op de aanvang van het intra-familiale opvolgingsproces. Hiervoor liggen verschillende redenen aan de basis. Zo stapten bij zowel bedrijf B als D slechts één persoon van de volgende generatie in het familiebedrijf, hierdoor zijn mogelijke conflicten tussen de verschillende opvolgers vermeden. Vervolgens lagen bij beide bedrijven geen emotionele gebeurtenissen aan de basis van de intrede van de overnemer. Zo had bedrijf B had nood aan groei van het bedrijf en hiervoor waren aanzienlijke investeringen nodig. Deelnemer B2 achtte zich te oud om deze investeringen nog te doen en vroeg dan aan zijn zoon B1 om toe te treden in het familiebedrijf. Deelnemer B2 omschrijft het als volgt:

"De verkoop van ons product begon sterk te groeien. Onze afzet was verspreid over heel België en vervolgens begon er vraag te komen van het buitenland. Hiervoor moest de productiecapaciteit verdriedubbelen. Deze investeringen zagen mijn vrouw en ik niet meer zitten op die leeftijd. Vandaar dat we B1 gevraagd hebben om in het bedrijf te stappen. Hij had tenslotte die financiële achtergrond en weer een nieuwe visie. En dat hadden we nodig."

Dit verduidelijkt enerzijds de reden van instap van de overnemer en anderzijds benadrukt dit het feit dat emoties geen invloed hebben en dus ook niet de drijfveer waren. Hoewel deelnemer D1 altijd

een sterke emotionele band heeft gehand met zijn vader, deelnemer D2, en het familiebedrijf, toch hadden emoties geen invloed op de aanvang van het opvolgingsproces bij bedrijf D. Bij bedrijf D zorgde een wijziging van de structuur in het bedrijf voor de intrede van deelnemer D1 in het familiebedrijf.

"Ik ben wel na mijn studie onmiddellijk in het bedrijf gestapt, ondanks dat het niet mocht. We hadden gezegd van: Oké, eerst moet ik ergens anders werken, wat ook de bedoeling was. Maar op het moment dat ik afstudeerde, was er hier intern een belangrijk iemand vertrokken. Omdat het een samenloop van omstandigheden was, vroeg mijn vader om even bij te springen in het bedrijf. Dit heb ik dan onmiddellijk gedaan en ben dan nooit meer vertrokken."

Hieruit blijkt dat de aanwezigheid van familiale emotionele banden niet garant staat voor een invloed van emoties op de aanvang van het intra-familiale opvolgingsproces. Bij bovendien twee van de drie bedrijven waar emoties een invloed hebben op de aanvang van het proces, worden deze beïnvloed door de emoties die voortvloeien uit conflicten tussen broers en zussen aanwezig in het familiebedrijf. Bij bedrijven B en D, waar emoties geen invloed hebben op de aanvang van het opvolgingsproces, is er slechts één persoon van de volgende generatie aanwezig in het familiebedrijf. Hieruit kan afgeleid worden dat de aanwezigheid van broers en zussen een grote kans heeft op het emotioneel beïnvloeden van de aanvang van het intra-familiale opvolgingsproces.

4.2. Welke rol spelen emoties tijdens het intra-familiale opvolgingsproces bij een familiebedrijf?

4.2.1. Invloed gedurende het opvolgingsproces

Zoals eerder besproken zijn de familie en het bedrijf met elkaar verweven bij een familiebedrijf. Deze verbondenheid creëert een vervaging van de grenzen tussen de familie en het bedrijf. Zo zal de familie emotioneel verbonden zijn met het bedrijf, met de taken die hij of zij daar uitvoert en met de functie die ze daar uitoefenen. Wanneer er dan tijdens het opvolgingsproces een overdracht is van management en kennis, hangen hier ook de emotionele banden aan vast. Dit kan deze overdracht van kennis en management bemoeilijken. Uit de afgenomen interviews blijkt dat de rol van de overlater in het familiebedrijf effectief verbonden is met de rol die hij of zij heeft binnen de familie. Dit bemoeilijkte de overdracht van kennis en management in het bedrijf. Zo had de opvolger bij drie van de vijf deelnemende bedrijven moeilijkheden met afstand te nemen van zijn of haar managementtaken. Dit zorgde voor de spanningen en conflicten tussen de partijen onderling. Onder andere was dit het geval bij bedrijf B waarbij deelnemer B1 het als volgt beschrijft:

"In het begin stapten mama en papa vaak over me heen. Ze vergaten vaak dat ik nu ook managementtaken had en sloegen mij dan over en gingen rechtstreeks naar het personeel. Dit zorgde wel voor conflicten ja. Maar buiten dat, was het ook heel moeilijk om op zo een fatsoenlijke manier te kunnen besturen. Het personeel wist niet meer naar wie ze moesten luisteren dus zo ook niet wat ze moesten doen. Dit was wel niet optimaal voor het bedrijf omdat dit onduidelijkheid creëerde en dit het proces enorm verlengde."

Dit benadrukt de verwevenheid tussen de familie en het familiebedrijf. Het zal voor een familiebedrijf belangrijk zijn dat er binnen het bedrijf afstand wordt genomen tussen de familiale rollen en de rollen binnen het familiebedrijf. Hierdoor kan een negatief effect op de werking van het familiebedrijf vermeden worden. Onrechtstreeks heeft dit ook een effect op de familie op zich, aangezien de conflicten in het familiebedrijf ook hun invloed kunnen hebben op de banden binnen de familie zelf. Deelnemer B1 benadrukt dat deze rol-onduidelijkheid een negatief effect heeft op het opvolgingsproces. Zo zorgde dit ervoor dat het opvolgingsproces langer duurde dan initieel gepland. Deelnemer B1 verklaart deze moeilijkheden omtrent de managementtaken en rollen in het familiebedrijf als volgt:

"Op die nagel heb ik moeten blijven kloppen van: Dat kan niet. Ge moet altijd via mij passeren. Ze hebben dat uiteindelijk wel ingezien. Maar ook, we zijn nu vier jaar verder. Ik geloof ook goed dat het eerste jaar dat ze iets minder vertrouwen in mij hadden, omdat ze ook angstig waren om het bedrijf los te laten of een stap terug te zetten. Maar ze weten nu ook al wel een paar jaar dat ik het ook goed doe en dat ze het meer kunnen loslaten en dat helpt ook wel."

Deze vermenging van familiale rollen en de rollen in het familiebedrijf enerzijds en de emotionele verbondenheid van de overlaters met het familiebedrijf anderzijds zorgde ervoor dat er in de beginfase van de opvolging minder vertrouwen in deelnemer B1 was. Dit wordt ook bevestigd door deelnemer B2:

"Begrijp me niet verkeerd, mijn vrouw was erg voorstander om deelnemer B1 in het familiebedrijf binnen te halen. Ook omdat zij zelf merkte dat het voor ons te veel werd en dat die nodige investeringen ons petje te boven gingen. Maar toen B1 effectief in het bedrijf zat en meer en meer taken op zich begon te nemen, toen had mijn vrouw het er wel moeilijk mee. Zo durfde ze nogal eens deelnemer B1 zijn aanwezigheid te negeren, wat uiteraard leidde tot de nodige discussies."

Net zoals bij bedrijf B waren er bij bedrijf C ook conflicten gedurende het opvolgingsproces. Zo hebben de ouders van deelnemer, B1, B2 en zijn vrouw, hun hele beroepscarrière toegewijd aan het familiebedrijf. Het familiebedrijf is een verlengde van hun persoonlijkheid geworden. Door de jarenlange ervaring van de overlaters zijn deze het gewoon om het bedrijf te leiden en eindbeslissingen te nemen. Wanneer er vervolgens een opvolging plaatsvindt, zorgt dit ervoor dat hun leiding, taken en verantwoordelijkheden afnemen en geleidelijk worden overgedragen aan de overnemer. Vanwege het feit dat zij dit jarenlang gewoon zijn, is het voor hen moeilijk om hier afstand van te nemen. Daarenboven kan de visie en stijl van de overnemer verschillen met die van de overlater. Hierdoor kan de overlater moeilijkheden hebben met het nieuwe bewind waardoor hij of zij terug de leiding wil nemen van het familiebedrijf, wat vervolgens leidt tot conflicten. Dit kan als gevolg hebben dat de adviezen van de overlater aan de overnemer beperkt blijven of zelfs niet plaatsvinden. Hierdoor bestaat er de kans dat belangrijke kennis van de overlater verloren gaat. De overdrachtsperiode van kennis en blijkt een moeilijke periode want ook bij bedrijf C waren hieromtrent problemen. C1 legt uit:

"Ons ma dat was een harde tante. Ze wou dat ik in het bedrijf stapte en dat ik het zou overnemen, maar wanneer ik er dan effectief in zat, lag ze toch bij zo goed als elke bestuursbeslissing die ik nam dwars

Dit zorgde altijd voor discussie en heeft de band wel wat verzuurd tussen ons. Ze bedoelde het allemaal wel goed en ik begrijp ook wel waarom ze het deed, maar ze had het op een andere manier kunnen doen die niet zo fel was. Onze pa die was het ook niet altijd eens met mij maar dan hadden wij daar eens een goed serieus gesprek over waarbij we naar elkaar luisterden en dan kwamen we samen tot een besluit. Dit zou met ons ma nooit gelukt zijn. Ze is mij eigenlijk altijd als kleine jongen blijven bezien en niet als volwaardige bedrijfsleider."

Zoals Deelnemer C1 beschrijft had zijn moeder moeilijkheden met het loslaten van het bedrijf. Bij dit bedrijf en meer bepaald bij de moeder van deelnemer C1, zorgt de vervaging van de rollen tussen de familie en het familiebedrijf voor moeilijkheden in het familiebedrijf gedurende de opvolgingsperiode. De moeder van deelnemer C1 blijft haar zoon zien als de zoon die naar haar moet luisteren. Zo wordt er geen onderscheid gemaakt tussen de familie en het familiebedrijf, waardoor ze de rollen in het familiebedrijf baseert op haar emotionele banden en niet op de operationele rollen. Dit zorgt er vervolgens voor dat de rollen binnen het familiebedrijf en het opvolgingsproces niet worden gerespecteerd, met conflicten en onenigheden tot gevolg. Deze onderlinge emotionele banden bemoeilijken het optimaal uitvoeren van het opvolgingsproces en het degelijke bestuur van het bedrijf. Desondanks is deelnemer C1 zijn voorliefde voor het familiebedrijf niet verloren en doet hij er alles aan om het bedrijf klaar te maken voor een intra-familiale opvolging. Deelnemer C1 zou niets liever willen dat zijn zoon of dochter het bedrijf zou overnemen. Hiervoor neemt hij dan ook vele bedrijfsbeslissingen met deze transgenerationele visie in het achterhoofd.

"U moet denken, ik ben nu op dezelfde leeftijd als die van mijn ouders toen ik in het bedrijf stapte. De investering die we nu doen kost heel wat geld, maar brengt 35% extra productiecapaciteit bij. Dit zal enorm goed zijn voor de continuïteit van het bedrijf. Die investering is ook goed voor de komende 20 of 30 jaar. Dus wanneer mijn zoon of dochter in het bedrijf stapt, zullen ze in een gezond bedrijf stappen wat niet onmiddellijk grote investeringen of veranderingen nodig heeft. ... Ja, ik heb die investeringen toen wel moeten doen, en mijn ouders verlieten zicht toen volledig op mij, omdat zij het zelf niet konden. Dat brengt wel een hele druk met zich mee, maar vooral ook stres. Want als het mij niet gelukt was, was het door mij dat het bedrijf niet meer verder kon. Dus dat wou ik echt wel vermijden. Dus ja, ik heb die investering wel echt gedaan met de overname van mij zoon of dochter in het achterhoofd. Moesten zij er niet zijn geweest had ik deze denk ik niet gedaan."

Deelnemer C1 haalt duidelijk aan dat hij de investeringsbeslissingen neemt met de transgenerationele visie in het achterhoofd. Ook legt hij de nadruk op het feit dat toen hij in de onderneming van zijn ouders stapte, hij deze investeringen zelf moest doen. Door deze investeringen nu al te doen vermijdt hij dat zijn kinderen in een vergelijkbare situatie terechtkomen. Waardoor hij zich beter zal voelen als hij het bedrijf in een gezondere staat achterlaat.

Bij bedrijf E was de overlater in mindere maten aanwezig gedurende het opvolgingsproces. De focus van de vader van deelnemer E1 lag voornamelijk op deelnemer E1 zijn broer. Door het eerdere dispuut over de overname, viel de broer buiten het familiebedrijf, waardoor hij hierna niets meer om handen had. Zo besloot de vader van deelnemer E1 vervolgens om zijn andere zoon op te vangen en hem te begeleiden in het opstarten van een nieuwe onderneming:

"Hij is altijd blijven afkomen. Waar een beetje tussen aanhalingstekens gelukkig zat, is dat door het feit dat mijn broer enorm cashte en daardoor eigenlijk nietmeer moest gaan werken, maar nog zeer jong was, zei die van: Ja, maar dat gaat ge wel niet doen. Ge gaat nu iets anders doen en ge gaat dat overnemen. Dat heeft hij gepushed. En is hij eigenlijk heel fel mijn broer gaan begeleiden, waardoor ik hier wat minder druk van had en meer mijn ding kon doen. Anders had dat misschien wel wat meer conflicten gegeven."

In tegenstelling tot bedrijven B, C, en E was de overlater bij bedrijf A zo goed als niet meer aanwezig gedurende de overname. Net zoals bij de aanloop van het proces ligt bij bedrijf A de emotionele gebeurtenis ook hier aan de basis. Vanwege het verlies van de vrouw van deelnemer A2 was hij niet meer in staat om aanwezig te zijn in het bedrijf. Hijzelf had het moeilijk om over dit onderwerp te spreken. Deelnemer A1 legt uit:

"Toen voelde ge dat mijn pa eigenlijk meer zingeving moest gaan zoeken in andere dingen. Dat bedrijf begon die minder te boeien en die had ons ook gebracht op het punt dat we hier alle drie werkten en bereid waren om het spel over te nemen. ... Hij kwam dan nog eens naar een belangrijk event, z'n gezicht laten zien, bij wijze van spreken. Maar verder deden wij al alles en de klanten voelden die transitie ook."

4.2.2. Geen invloed gedurende het opvolgingsproces

Zeer opmerkelijk is, dat bij slechts één van de vijf deelnemende bedrijven emoties geen invloed op het opvolgingsproces gedurende dit proces. Dit wordt zowel aangegeven door deelnemer D1 als deelnemer D2. Dit is geen loutere toeval. Zo geven beide deelnemers aan dat ze voor zowel de planning als de begeleiding tijdens het proces beroep hebben gedaan op een expert in intra-familiale opvolgingen. Deze expert heeft ervoor gezorgd dat er rekening werd gehouden met de emoties van de familieleden, door elk van hen te bevragen over hun noden, wensen en emoties. Deelnemer D2 omschrijft het als volgt:

"Om de opvolging zo goed mogelijk te laten verlopen hebben wij beroep gedaan op een externe adviseur en raad van advies. Wij hebben een externe coach om de arm genomen die gespecialiseerd was in familiale opvolgingen. Die was echt wel een expert in zijn vak. Bij het plannen van het proces heeft die iedereen grondig gehoord. Dit zelfs bij gezinsleden die niet rechtstreeks betrokken waren bij de opvolging. Hiermee heeft die dan rekening gehouden bij het plannen van het effectieve proces. En ik denk dat hierdoor iedereen zich eigenlijk best goed voelt met de opvolging en dat niemand zich benadeelt voelt. Hiermee hebben we wel emotionele disputen kunnen vermijden denk ik. Zeg nooit nooit, maar tot nu toch nog niet."

4.2.3. Voorbereiding van het intra-familiale opvolgingsproces

Hierin verschilt bedrijf D met de vier andere geïnterviewde bedrijven. Zo is bedrijf D het enige bedrijf waar zowel de overlater als de overnemer beroep hebben gedaan op een voorbereiding, training of begeleiding. Hier gebeurde dit in de vorm van een externe adviseur. Dankzij het raadplegen van een externe expert is er ruimte gecreëerd voor emoties gedurende het opvolgingsproces. Hierdoor komt men gedurende het proces niet in aanmerking met ongehoorde emoties, die vervolgens het proces kunnen vertragen.

In tegenstelling tot bedrijf D trof zowel bedrijf A, C als E geen voorbereidingen voor het opvolgingsproces, noch door de overlater, noch door de overnemer. Dit zorgde ervoor dat bij zowel bedrijf A als C onduidelijkheid bestond over wie de geschikte opvolger zou zijn, hetgeen leidde tot emotionele disputen en conflicten. Bij bedrijf C zorgde de afwezigheid van deze voorbereiding ervoor dat er zoals eerdergenoemd moeilijkheden en onenigheden ontstonden inzake de rolaannames gedurende het opvolgingsproces, hetgeen leidde tot hoogoplopende emoties. Hoewel deelnemer B1 van bedrijf B wel een voorbereidingscursus trof, bleef deze voorbereiding uit bij de overlaters van bedrijf B. Dit creëerde een vergelijkbare situatie als bedrijf C waar er conflicten waren omtrent de rolaannames gedurende het opvolgingsproces.

Uit de resultaten blijkt dat voornamelijk de overlaters moeilijkheden hebben met het treffen van deze voorbereidingen. Zo hebben zij hier een afkeer voor aangezien ze ervan overtuigd zijn dat een externe persoon minder kennis heeft van het bedrijf, in tegenstelling tot iemand van het bedrijf zelf. Deelnemers A2, B2 en C1 omschrijven het als volgt:

A2: *"Nee ikzelf heb dat niet gedaan. Ik heb dat ook niet aan de jongens gevraagd, ik zag er de meerwaarde niet van in."*

B2: *"B1 heeft zo een training gevolgd, maar ik niet nee. Ik vond dat niet nodig, het is ook uiteindelijk hij die het bedrijf zal overnemen en niet ik."*

C1: *"Ik denk dat de beste training gewoon in het bedrijf werken is. Als je zo alles over het bedrijf leert, is die overdracht veel makkelijker. Ik heb dat toen ook gedaan, en onze zoon is dat nu ook aan het doen."*

Het belang van deze voorbereiding wordt mede bevestigd door bedrijf E. Toen deelnemer E1 zelf het bedrijf overnam van zijn vader, vond zowel hij als zijn vader een voorbereiding of een training niet nodig. Dit omdat hij al even actief was in het familiebedrijf. Zijn dochter en zoon, die momenteel volop in het overnameproces zitten, moeten dit wel doen. Zij diende testen af te leggen waarin werd gekeken of zij gekwalificeerd waren als overnemer van het familiebedrijf. Op basis hiervan werden zij bijgestuurd waar nodig. Deelnemer E2 licht toe:

"Toen ze die testen hebben gedaan waren ze 19 jaar. Van daaruit zijn de volgende stappen gezet en zijn ook mee de studies bepaald. Wij scoorden vrij goed op die testen, maar hier en daar kon er wat geoptimaliseerd worden, en daar wordt dan ook de focus op gelegd tijdens de opvolging."

Naast zijn dochter volgt deelnemer E1 zelf ook verschillende cursussen met het oog op een vlot verloop van het opvolgingsproces. Dit omdat deelnemer E1 zelf ondervond dat een overname zonder planning of voorbereiding ruimte zou laten voor emotionele disputen en onenigheden. Aangezien bij deelnemer E1 deze emotionele disputen een blijvende impact hebben nagelaten, vindt hij het enorm belangrijk dat deze voorbereidingen wel worden getroffen door zijn opvolgers, zoals toegelicht door deelnemer E2.

Uit de bevindingen van zowel bedrijf E als bedrijf D kan gesteld worden dat het treffen van een voorbereiding door beide partijen essentieel is voor het beperken van de emotionele invloeden op het intra- familiaal opvolgingsproces en het efficiënt verloop ervan.

4.3. Hebben emoties nog een impact nadat de intra-familiale opvolging heeft plaatsgevonden bij een familiebedrijf?

4.3.1. Impact op de rolaanname van de overlater na afronding

Eenmaal de opvolging heeft plaatsgevonden, de management en kennisoverdrachten achter de rug zijn, is de overnemer klaar om het familiebedrijf te leiden en verder de te besturen. Hij of zij zal de taken uitvoeren die voordien door de overlater werden uitgevoerd. Deze wijziging van leiderschap en eigendom kunnen zoals eerder besproken een impact hebben op zowel het familiebedrijf op zich, alsook op stakeholders errond. Zo staat de overlater bij vier van de vijf geïnterviewden bedrijven nog in contact met het familiebedrijf, waarvan bij drie van deze bedrijven de overlaters nog actief zijn in het familiebedrijf. Gedurende en na de overdracht kan de overlater verschillende rollen aannemen. Bij deze drie bedrijven, zijde B, C en D, namen de overlaters een adviserende rol aan. Zo zorgden zij ervoor dat zij steeds beschikbaar waren voor de nodige adviezen. Dit werd telkens bevestigd door de overnemer. Hoewel er gedurende het opvolgingsproces zoals eerder genoemd enkele conflicten ontstonden bij de verandering van rollen binnen het familiebedrijf bij bedrijf B, hebben zowel de vader als de moeder van deelnemer B1 nog een functie binnen het bedrijf. Ze zijn er wanneer er advies nodig zou zijn, maar zullen zich niet meer mengen met de bestuurstaken van B1. Hij omschrijft het als volgt:

"Ja, mijn moeder blijft wat in de productie verantwoordelijk en mijn vader voor aankopen. Daar staan ze ook wel op. Het is niet dat dat super nodig is, niet dat we niet zonder kunnen, maar het is voor hun persoonlijk ook al heel belangrijk dat ze dit nog kunnen blijven doen."

Zoals deelnemer B1 het zelf beschrijft, is de aanwezigheid van zijn ouders niet meer broodnodig binnen het familiebedrijf. Deze functies zouden perfect door een ander persoon kunnen worden uitgevoerd. Maar vanwege de emotionele band tussen deelnemer B1 en zijn ouders, alsook de band van de ouders met het familiebedrijf, blijven zij toch actief binnen het familiebedrijf.

"Mijn vrouw en ik werken nog graag in het bedrijf. We kennen ook niets anders dus het is wel leuk om dit te kunnen blijven doen. We voeren nu enkel nog alleen de functies uit die we zelf graag deden, al de

rest is voor deelnemer B1. Hierdoor kunnen wij het rustiger aan doen en hebben we ook meer tijd voor andere dingen."

Net zoals bij bedrijf B is de overlater bij bedrijf C ook nog aanwezig en actief binnen het familiebedrijf. Ondanks het feit dat de overlater hier geen specifieke functie meer uitoefent, is de aanwezigheid van de vader voor C1 nog zeer belangrijk:

"Ik doe het vooral dat hij niet in een gat zou vallen. Hij heeft heel zijn leven aan dit bedrijf gewerkt, hij kent niks anders. Hij heeft dit ook altijd met ons ma gedaan, maar die is er nu niet meer. Dus als hij naar huis gaat, is hij ook maar alleen. Ik voel me goed als ik hem dicht bij me heb, en hij is het liefste bij ons op de zaak, dus vandaar."

Daarenboven heeft de aanwezigheid van de vader een positieve invloed op zowel deelnemer C1 zelf als het familiebedrijf C1 beschrijft het zo:

"Ja mijn pa die nu ondertussen 82 is, die is er nog altijd. Ik denk ook dat die nog een tijdje wil bezig zijn in het bedrijf. Elke dag staat op het bedrijf rond 5.00 uur, 5.30 uur klaar om weer te helpen waar nodig. Als ik bijvoorbeeld een mogelijke klant heb waarvan ik weet dat het moeilijk is om die binnen te halen. Dan neem ik mijn pa mee, want dan weet ik dat ik de klant binnen haal. ... Hij doet dit al veel langer dan mij, dus het is logisch dat hij meer weet dan mij. Als ik dan iets nieuws wil doen of niet goed weet hoe iets aan te pakken, dan bespreek ik dan nogal eens met hem."

Zoals bij bedrijf B als C, wordt bij bedrijf A de rol van de overlater binnen het bedrijf ook bepaald door emoties. Ook hier primeren de emotionele banden tussen de familieleden op de financiële aspecten van het familiebedrijf. Bij de vorige twee bedrijven zorgde de liefde van de overlater voor zijn bedrijf, en de liefde van de overnemer voor de overlater ervoor dat de overlater steeds actief was in het bedrijf of in contact bleef met het familiebedrijf, maar bij familiebedrijf A gebeurde het omgekeerde. Zo is de vader vanwege de emotionele gebeurtenis omtrent zijn vrouw en het verdriet dat daaruit voortvloeide, sinds de overname niet meer actief binnen het bedrijf. Deze gebeurtenis had zowel een impact op de aanvang van het proces, op het proces zelf, alsook op de gebeurtenissen na het opvolgingsproces. Deelnemer A1 ervaaarde dit als volgt:

"Ja dus, de papieren werden getekend, en pa stond op en zei: Allee mannen, nu is het van u veel succes. En toen ging hij gewoon buiten. Wij waren alle 3 toen erg verbaasd. We dachten we gaan samen iets eten om dit te vieren, maar nee hij was gewoon weg. Toen merkte je dat hij even die ruimte nodig om dat te beseffen. Enkele dagen later zijn we dan nog wel iets samen gaan eten, maar je voelde echt dat dit voor hem een afsluitmoment was. En sindsdien heeft hij niks meer gedaan in het bedrijf. Je merkte echt dat die ernaartoe aan het leven was. Hij heeft toen ook alles rondom het bedrijf losgelaten en wou er ook zo goed als niets meer mee te maken hebben."

Voor deelnemer A1 is het zeer duidelijk waarom zijn vader uit het bedrijf is gestapt. De herinneringen van de moeder en de vrouw die aan het bedrijf vasthangen zijn te beladen voor zijn vader, deelnemer A2, hiervoor verkiest hij er om niet meer aanwezig te zijn binnen het familiebedrijf.

"Sinds dat dat met ons mama is voorgevallen is papa eigenlijk volledig veranderd. Zoals ik zei boeide hem het niet meer. Hij heeft dit ook met mama aan zijn zijde opgebouwd, en daar is nu een leegte. Ik denk dat die dat niet aan kan. Dat het bedrijf hem te fel doet denken aan mama."

Uit het interview met de vader van deelnemer A1 erkent hij deze emotionele beladenheid wat hem ervoor heeft doen kiezen om niet meer in contact te staan met het familiebedrijf.

"Als je gewoon bent om altijd iemand aan je zijde te hebben en dat die er dan niet meer is, dat is heel vies. Als er iets was op de zaak besprak ik dat eerst met mijn vrouw en dan ging ik daarmee naar de jongens. En dat ging nu niet meer. Mijn vrouw is voordat ze gegaan is ook erg ziek geweest. Ik ben ook niet meer van de jongste, en dat heeft me doen beseffen dat ik meer moest gaan genieten van het leven en mij minder moest focussen op het werken alleen."

Opvallend is dat bij de meerderheid van de bevroagde bedrijven, emotionele banden en gebeurtenissen aan de basis liggen voor de aan- of afwezigheid van de overlater in het familiebedrijf. Zo blijkt dat liefde ervoor zorgt dat de overlater een actieve en een adviserende rol aanneemt in het familiebedrijf na de opvolging, en dat verdriet ervoor zorgt dat de overlater zich terugtrekt uit het familiebedrijf om op zichzelf te zijn. Zo zullen emoties een invloed hebben op de rolaanname van de overlater binnen het familiebedrijf en zal de invulling van deze rol bepaald worden door het soort emoties die voorkomen.

In tegenstelling tot deze bedrijven wordt de rol van de overlater bij bedrijf E niet gedreven door emoties, maar brengt deze wel emotionele impacten teweeg. Volgens deelnemer E1 nam zijn vader na de overname de rol van generaal aan. Dit zorgde voor veel conflicten tussen de vader van deelnemer E1 en deelnemer E1 zelf:

"Ik had het bedrijf overgenomen en mijn pa had een stap teruggenomen, maar toch voelde ge dat die er alles aan deed om een weg klaar te maken om terug in het bedrijf te komen. Dat is nooit een leuk gevoel geweest. Ik heb altijd het gevoel gehad dat hij onder mijn duiven zat te schieten. Hij heeft ook nooit tegen mij gezegd van jongen dat hebt ge goed gedaan, of mij eens een schouderklop geven. Hierdoor hebben wij wel best veel ruzie gehad. En dat is ook jammer, want als die mij dan effectief iets kon bijbrengen deed die dat niet of dacht ik dat hij weer commentaar had zoals gebruikelijk. Dat had wel beter gekund ja."

De rol die de overlater aannam, zorgde ervoor dat de band tussen deelnemer E1 en zijn vader verslechterde. Deelnemer E1 mist het gevoel van fierheid en trotsheid van zijn vader. Vanwege de conflicten tussen elkaar, werd er niet of zelden beroep gedaan op kennis of adviezen van de vader. Wat als gevolg heeft dat er cruciale kennis verloren kan gaan, met een mogelijke negatieve impact op het bedrijf als gevolg.

Hieruit kan gesteld worden dat emoties nog een impact hebben op de rolaanname van de opvolger na het opvolgingsproces. Zo kunnen de onderlinge en familiale emotionele banden bepalend zijn voor de rolaanname van de overlater, maar kan de rolaanname van de overlater dan weer bepalend zijn voor toekomstige emoties en onderlinge relaties tussen de overlater en overnemer. Hierdoor is het

nogmaals van belang dat emoties opgenomen worden in de planning van het opvolgingsproces, tot zelfs na het opvolgingsproces.

4.3.2. Geen impact op de rolaanname van de overlater na afronding

Zo komen we weer tot familiebedrijf D, waar net zoals bij bedrijf B als C de overlater nog actief is binnen de onderneming. Zo is deelnemer D2 nog steeds beschikbaar voor advies aan deelnemer D1, maar worden de taken van het dagelijks bestuur uitgevoerd door zijn zoon, deelnemer D1. Ook net weer zoals bij de vorige twee deelvragen is hier bedrijf D ook weer de uitzondering. Vanwege de goede planning van het opvolgingsproces en door het in dienst nemen van een expert, is er al van bij de opstart van het opvolgingsproces rekening gehouden met de emoties. Dit zorgde ervoor dat deze geen impact meer hebben op het opvolgingsproces zelf. Om ervoor te zorgen dat er toch geen conflicten plaatsvinden na het proces, doen deelnemer D1 en D2 samen nog beroep op een externe coach:

"Tijdens het plannen hebben papa en ik toen afgesproken dat wij in de eerste drie jaar, twee jaarlijks samen komen met een externe expert. Hier worden dan dingen besproken en eventuele meningsverschillen aangekaart. De expert heeft dan een modererende rol gedurende die gesprekken. Hierdoor kan papa denk ik het bedrijf goed loslaten en als hij of ik dan met iets zit kan daar op een fatsoenlijke manier met een expert over worden gepraat. Ik ben er dan ook wel van overtuigd dat hierdoor al veel discussie vermeden zijn."

Door deze goede planning en ruimte voor emoties gedurende het volledige proces hebben deze geen onvoorziene impacten op het opvolgingsproces.

4.3.3. Overige emotionele impacten na afronding van het opvolgingsproces

Emoties kunnen ook op een andere wijze een invloed uitoefenen binnen het familiebedrijf na afloop van dit proces. Bij bedrijf B is het opvolgingsproces afgerond, maar toch kunnen hierin nog wijzigingen worden aangebracht. Dit creëert onzekerheid bij de overnemer, hier deelnemer B1. Deelnemer B1 vindt dat hij afhankelijk is van de keuzes die zijn zus zal maken, wat een aanzienlijke impact kan hebben op zijn leven. Hij omschrijft het als volgt:

"Ik denk het wel. Het probleem is nu dat we zeven jaar hebben, waar nog dingen kunnen gaan gebeuren die de relaties kunnen gaan vertroebelen. Over zeven jaar moet mijn zus pas kiezen. Dus dat bleef wel ergens spelen van: Ja, dat is een lange periode. Dan ben ik 38 en mijn zus 34. Dat is een lange periode. Als die morgen beslist: "ik ga een huis bouwen ik heb geld nodig", dan moet ik de aandelen van mijn ouders kopen. Ik heb voorkoopplicht. En als zij binnen zeven jaar zegt: "ik hoef het niet te hebben", dan moet ik het ook kopen, ookal is de waarde van de onderneming maal vijf gegaan door mijn verdiensten. Dus als zij het niet wil kopen na zeven jaar, en ik zeven jaar heel hard heb gewerkt en het bedrijf heb doen groeien, dan word ik hiervoor financieel afgestraft. Het zijn van die dingen die wel gaan blijven spelen. Dus dat is altijd wel iets wat zo boven het hoofd blijft hangen. ... Het is alleen, ik moet over zeven jaar wel die som geld hebben klaarstaan voor als het nodig zou zijn. En ge zou zeggen ik ga harder werken waardoor ik meer verdien, maar dan moet ik na zeven jaar ook meer betalen. Dus mijn leven

gaat de komende zeven jaar toch wel wat met de rem op zijn, omdat ik er zeker van moet zijn dat ik dat potje geld heb klaarstaan voor als het nodig is."

Zoals deelnemer B1 zelf aangeeft, zullen de beslissingen van zijn zus bepalend zijn voor zijn toekomst. Ongeacht welke beslissing zijn zus ook maakt. Dit geldt niet alleen wanneer de beslissing zelf wordt genomen, maar ook in de aanloop ernaartoe. De onzekerheid kan disputen veroorzaken tussen de familieleden onderling, wat vervolgens weer een impact kan hebben op het familiebedrijf. Desondanks deze mogelijke impacts op de familie en het familiebedrijf, is het emotionele welzijn toch een drijfveer geweest in het maken van deze keuzes. B2 licht toe:

"Deelnemer B1 en zijn zus hebben na hun studies er beide voor gekozen om niet in het familiebedrijf te stappen. Deelnemer B1 is dan de financiële wereld ingestapt en onze dochter is in de marketing gaan werken. Na een tijdje is deelnemer B1 dan toch in het familiebedrijf gestapt. Hij heeft die mogelijkheid van ons gekregen en die mogelijkheid krijgt zijn zus ook. Zo is het voor hun beide gelijk, zo kan niemand zich benadeeld voelen of oneerlijk behandeld voelen."

Zowel deelnemer B2 als zijn vrouw hebben deze beslissing genomen vanwege hun wil voor een gelijke behandeling. Ze willen dat hun beide kinderen de mogelijkheid hebben om in het familiebedrijf te stappen, dit met als doel toekomstige conflicten tussen de kinderen onderling alsook tussen de kinderen en de ouders te vermijden.

5. Discussie

In het hoofdstuk discussie worden de belangrijkste aspecten van de resultaten besproken. Door het interpreteren van deze tendensen en deze vervolgens te koppelen aan de literatuur, worden er algemene conclusies getrokken. Hierna zullen de beperkingen van dit onderzoek worden toegelicht, en aanbevelingen worden gegeven voor toekomstig onderzoek.

5.1. Voornaamste bevindingen

Eerst en vooral blijkt uit het onderzoek dat bij de meerderheid van de bevraagde familiebedrijven emoties een invloed hebben op het intra-familiale opvolgingsproces. Niet alleen hebben zij hier een invloed op, maar kan deze invloed ook zeer omvangrijk zijn. Uit de resultaten komt naar voren dat emotionele gebeurtenissen en familiale banden voornamelijk aan de basis liggen voor emotionele invloeden gedurende het op het intra-familiale opvolgingsproces. Anderzijds blijkt uit de resultaten dat een opvolgingsplanning met ruimte voor emoties een zeer efficiënte methode kan zijn om deze emotionele invloeden op het opvolgingsproces te beperken.

5.1.1. Emotionele gebeurtenissen

Een van de meest opmerkelijke en omvangrijke wijzen is de emotionele gebeurtenis. Het gaat hierbij om een gebeurtenis die een zware impact heeft op de gehele familie, en waarvan de gevolgen een blijvende impact kunnen hebben. Wanneer zulke emotionele gebeurtenis plaatsvindt voor de aanvang van het opvolgingsproces, kan de start van het opvolgingsproces hier een direct gevolg van zijn. Daarenboven kan deze emotionele gebeurtenis een blijvende impact hebben op het familiebedrijf, en zich zelfs uitstrekken tot ver na de intra-familiale opvolging. Uit de resultaten valt op dat bij het voorvallen van een emotionele gebeurtenis, de familiale banden binnen een familie en het familiebedrijf primeren. Beslissingen zullen bij het voorvallen hiervan gemaakt worden in teken van het behoud van deze familiale banden en familiale SEW en niet in teken van de optimalisatie van het familiebedrijf.

5.1.2. Aanwezigheid van familiale banden

Een tweede opvallend element dat de invloed van emoties op het intra-familiale opvolgingsproces stimuleert, is de aanwezigheid van familieleden in het familiebedrijf. Zo zorgde de aanwezigheid van meerdere potentiële familiale opvolgers in het familiebedrijf ervoor dat er al dan niet een keuze gemaakt dient te worden aangaande de effectieve opvolger. Precies het maken van deze keuze zorgde bij de bevraagde bedrijven voor rivaliteit tussen de opvolgers onderling en voor conflicten tussen de overlaters en de opvolgers. Deze rivaliteit en conflicten hebben vervolgens een emotionele impact op de familieleden en het familiebedrijf. Hiernaast kan de aanwezigheid van familieleden, en de daaraan gekoppelde emotionele banden, ook een positief effect hebben op het familiebedrijf. Zo kan de voorliefde voor de familie en het familiebedrijf ervoor zorgen dat er extra inspanningen geleverd worden door de familie om het familiebedrijf zo optimaal mogelijk te laten functioneren. Gedurende het opvolgingsproces kunnen deze familiale banden weer zorgen voor emotionele

conflicten tussen de overlaters en de overnemers. Deze kunnen voorkomen worden door de vervaging tussen de familie en het familiebedrijf, waardoor de overlaters het moeilijk zullen hebben met het nemen van afstand van hun managementstaken. Tenslotte willen de overlaters, bij de bevroegde bedrijven in elk geval de ouders een zo eerlijk mogelijke behandeling voor hun kinderen die al dan niet in het familiebedrijf zitten. Dit zorgt in enkele gevallen voor onzekerheden in het familiebedrijf en conflicten tussen de kinderen of overnemers.

5.1.3. Voorbereiding van het opvolgingsproces

De grote afwezigheid in de resultaten is de voorbereiding van het intra-familiale opvolgingsproces. Bij elk van de resultaten komt naar voren dat de deelnemende familiebedrijven een vlot verloop van het opvolgingsproces met het behoud van het SEW zeer belangrijk achten. Desondanks heeft slechts één van de vijf deelnemende familiebedrijven beroep gedaan op een opvolgingsplanning en een opvolgingsvoorbereiding. Hiervoor werd een externe expert geraadpleegd. De efficiëntie van deze planning en voorbereiding wordt ook bevestigd in de resultaten. Het familiebedrijf dat gebuikt maakt van deze methode is het enige bedrijf waarbij emoties geen onverwachte effecten hebben op het opvolgingsproces, noch tijdens de aanvang, noch gedurende het proces en noch na afloop van dit proces.

5.2. Algemene conclusies

In de literatuur wordt aangekaart dat niet de financiële optimalisatie van het familiebedrijf het hoofddoel is, maar wel het behoud van hun SEW (Zellweger, 2017). Dit wordt ook bevestigd in de resultaten. Echter blijkt dat dit niet het geval is wanneer er zich een emotionele gebeurtenis voordoet. Zo zullen, in tegenstelling tot in de literatuur beweerd wordt (Gedajlovic et al., 2012), de familiale en emotionele banden belangrijker zijn dan het behoud van de SEW van het familiebedrijf. Wanneer zo een emotionele gebeurtenis plaatsvindt voorafgaand of bij de aanvang van het opvolgingsproces, zal het behoud van de SEW en de financiële doelstellingen van familiebedrijf in het gedrang komen. Ondanks het feit dat er allerhande scenario's voorzien kunnen worden bij de planning of in het familiecharter, heeft deze emotionele gebeurtenis een impact van die omvang dat een eventuele aanwezige planning hiervoor meer van toepassing is. Hieruit kan geconcludeerd worden dat wanneer er een emotionele gebeurtenis voorvalt, de familiale banden zullen primeren op alle andere aspecten. Daarenboven kan deze impact zeer omvangrijk zijn, waardoor deze zich kan uitstrekken over het gehele intra-familiale opvolgingsproces.

Deze familiale banden zijn hierbij ook het tweede grote luik van deze resultaten, aangezien deze bij zowel de aanvang, het verloop en na afloop van dit proces een emotionele invloed kunnen hebben. Zo zijn deze invloeden al zichtbaar wanneer er een keuze gemaakt dient te worden omtrent de opvolger. Uit het onderzoek blijkt dat wanneer dit moet gebeuren, dit bij elk bevroegd bedrijf voor conflicten zorgt. Hoewel de moeilijkheden hieromtrent alreeds werden aangegeven in de literatuur (Gomez-Mejia et al., 2011), ontbrak hierbij de beschouwing van de emotionele en familiale aspecten. Zo ontstonden bij de overgrote meerderheid van deze bedrijven conflicten tussen de familieleden

omtrent de keuze van de opvolger. Om de negatieve impact op deze familiale banden te vermijden, is er steeds in functie van het familiale belang gekozen, en niet in het belang van het familiebedrijf. Hierdoor is het van cruciaal belang dat er niet alleen met de SEW van het familiebedrijf rekening wordt gehouden bij het maken van deze beslissingen (Zellweger, 2017), maar ook met emotionele waarden van de familie zelf. Wanneer dit het geval is, blijven deze disputen en conflicten uit, waardoor een negatieve impact op het familiebedrijf ook achterwege blijft.

Binnen de literatuur komt naar voren dat de controle van de opvolger op het opvolgingsproces een belangrijke factor is voor een succesvolle intra-familiale opvolging. Zijn of haar aanwezigheid en inbreng zou sterk bevorderend zijn voor deze opvolging (Morris, Williams & Nel, 1996). Echter uit de resultaten worden deze bevindingen gedeeltelijk weerlegd. Zo blijkt dat bij slechts drie van de vijf bevroegde familiebedrijven de overlater aanwezig is gedurende het opvolgingsproces en bij twee van deze drie bedrijven leidt deze aanwezigheid van de overlater tot conflicten gedurende het opvolgingsproces. Uit de resultaten komt ook naar voren dat de overlater moeilijkheden heeft met afstand nemen van de managementtaken en functies. Dit is te wijten aan de vervaging van de grenzen tussen de familie en het familiebedrijf. Deze vervaging zorgt ervoor dat de emotionele banden tussen de familieleden onderling zich uitstrekken tot in het familiebedrijf, die vervolgens in conflict kunnen zijn met de rollen binnenin het familiebedrijf. Dit leidt tot conflicten tussen de overlater en de overnemer gedurende het opvolgingsproces. Vanwege de omvang van het opvolgingsproces zelf, en de bijkomende conflicten, is dit dus een emotioneel zware periode voor de overnemer. Zo beperken deze conflicten zich niet enkel tot het familiebedrijf, maar strekken deze zich uit naar de familie zelf. Daarenboven zullen deze onderlinge conflicten zichtbaar worden in het bedrijf, wat voor onvrede en onduidelijkheid zorgt op de werkvloer, met vervolgens weer een impact op de werking van het familiebedrijf. Deze conflicten benadrukken het belang van een duidelijke planning, en een duidelijke invulling van de rollen en taken gedurende het opvolgingsproces. Het is voor een familiebedrijf dus van belang dat ze niet enkel regels opleggen aan hun werknemers, maar vooral aan zichzelf (Zellweger, 2017).

In de literatuur wordt aangehaald dat het gebruik maken van corporate governance van belang is en bevorderend is voor een succesvolle intra-familiale opvolging (Matser et al., 2013). Daarenboven wordt benadrukt dat de aanwezigheid van een opvolgingsplanning ook de slaagkansen van het opvolgingsproces kan vergroten (Chua, Chrisman & Sharma, 2003). Tenslotte wordt er zoals eerder aangehaald dat de aanwezigheid van de overlater gedurende dit proces ook een positieve invloed hierop zal hebben (Morris, Williams & Nel, 1996). Uit de resultaten van deze voorgaande familiebedrijven blijkt dat, wanneer niet elk van deze drie elementen aanwezig zijn, er ruimte is voor emotionele invloeden met conflicten en inefficiëntie tot gevolg. Dit wordt ook bevestigd door een derde bevroegd familiebedrijf. In tegenstelling tot de twee voorgaande familiebedrijven, zorgt de betrokkenheid van de overlater bij dit bedrijf niet voor conflicten. Bij dit derde bedrijf werd er bij de aanvang van, en gedurende het opvolgingsproces een externe expert aangesteld. Hierbij volgden zowel de overnemer als de overlater een voorbereiding of een training voor en tijdens het opvolgingsproces. Bij de resterende andere vier bedrijven was dit niet het geval. Hier werd geen voorbereiding of training gevolgd. In sommige gevallen kwam het wel voor dat deze enkel werd

gevolgd door de overnemer. Hieruit kan er geconcludeerd worden dat de aanwezigheid van de overlater gedurende het opvolgingsproces niet voldoende is voor een succesvolle intra-familiale opvolging. Om conflicten en emotionele impasses te vermijden, is het cruciaal dat, wanneer de opvolger deel uitmaakt van het intra-familiale opvolgingsproces, er duidelijke regels dienen te zijn omtrent de rollen en taken gedurende deze overname (Pyromalis et al., 2009). Naast deze regels is het ook van belang dat er rekening wordt gehouden met de wensen, verwachtingen en emoties van de familieleden rondom het familiebedrijf. Enkel op deze manier kunnen er conflicten en hoogoplopende emoties vermeden worden. Een duidelijke planning en voorbereiding van dit proces is dus van essentieel belang.

Vervolgens blijkt uit de resultaten dat er een wijziging plaatsvindt omtrent de investerings- en risicobereidheid bij de familiebedrijven. Bij de helft van de deelnemende bedrijven blijkt dat er bij de uittrekkende generatie, de overlaters, nood was aan investeringen in het familiebedrijf. Echter hadden zij hier moeilijkheden mee. Een reden hiervoor is het verbonden risico aan deze investeringen. Dit zorgde ervoor dat de overlaters uit een emotionele gedachtegang handelden, aangezien deze risico's hun transgenerationele visie en het behoud van hun SEW in het gedrang konden brengen. Deze aversie voor risico wordt ook door de literatuur bevestigd, waar wordt aangehaald dat familiale eigenaren risico avers zijn voor bepaalde financiële opportuniteiten, precies omdat deze mogelijk een negatief effect kunnen hebben op de transgenerationele successie (Chua et al., 2003). Echter blijkt dat de volgende generatie, zijnde de opvolgers, hier een compleet andere visie voor hebben. Ondanks het feit dat er een risico aan de investeringen was verbonden, voerden ze deze toch onmiddellijk uit bij hun intrede. In tegenstelling tot de gedachtegang van de overlaters, verzekerden deze investeringen net de transgenerationele visie, aangezien het de onderneming deed meegroeien met de markt. Er kan dus gesteld worden dat de besproken risico aversie in de literatuur nog steeds aanwezig is bij de voorgaande of uittrekkende generatie in familiebedrijven, maar dat er een positieve evolutie waar te nemen valt bij de huidige of toekomstige generaties van de familiebedrijven waarbij deze risico aversie zo goed als niet meer aanwezig is.

Tenslotte kan er gesteld worden dat emoties nog een impact kunnen hebben op het intra-familiale opvolgingsproces nadat dit heeft plaatsgevonden. Bij de meerderheid van de geïnterviewde bedrijven is de overlater nog actief of aanwezig binnen het familiebedrijf eens de opvolging heeft plaatsgevonden. Deze aanwezigheid wordt in vele gevallen gedreven door emoties. Bij drie van deze bedrijven is de aanwezigheid van de overlater gedreven door positieve emoties. Zo heeft de overlater een liefde voor het bedrijf en willen de overnemers dit hun niet ontnemen. Hierdoor laten ze toe dat de overlaters nog actief zijn binnen het familiebedrijf, ook al kan het familiebedrijf perfect zonder hen. Zo wordt de aanwezigheid van de overlater in het familiebedrijf gedreven door eigen emoties en niet door de financiële doelstellingen van het familiebedrijf. Deze kunnen worden vertaald in de aspecten van het SEW. Op deze manier wordt het behoud van SEW wederom vooropgesteld aan de financiële doelstellingen van het familiebedrijf (Gomez-Mejia et al., 2011). Daarenboven is het van belang dat er een effectief einde is van het opvolgingsproces. Bij één van de bevraagde bedrijven was er de overname door de zoon, waarbij hij al reeds 50% van de aandelen bezit en zijn zus de mogelijkheid heeft om binnen een periode van zeven jaar de resterende aandelen van de ouders

over te nemen. Indien dit niet gebeurt, heeft de zoon een voorkoopplicht. Dit zorgt ervoor dat er een periode is van zeven jaar, waarin er conflicten kunnen ontstaan tussen de familieleden en het familiebedrijf. Deze periode van zeven jaar kan niet enkel zorgen voor conflicten binnenin het bedrijf, maar zorgt ook voor een aanzienlijke hoeveelheid van stress aan de zoon en zijn gezin. Ook al is hier een zeer duidelijke planning aan voorafgegaan, met inspraak van alle betrokken partijen, toch laat deze nog ruimte voor impasses en conflicten, met emotionele disputen tot gevolg. Zoals in de literatuur aangehaald, bevordert een planning de kans op een succesvolle intra-familiale opvolging (Pyromalis et al., 2009), maar garandeert dit niet. Ondanks de aanwezigheid van deze planning zorgt deze lange periode van onwetendheid ervoor dat er ruimte ontstaat voor emotionele invloeden en conflicten. Hierdoor is het van belang dat de planning niet alleen aanwezig is, maar dat deze ook binnen een redelijke en haalbare termijn wordt uitgevoerd en afgerond.

Alles omvattend kan er geconcludeerd worden dat emoties een impact kunnen hebben op zowel de periode voor, tijdens als na het intra-familiale opvolgingsproces. Omdat emoties in vele vormen kunnen voorkomen, kunnen zij ook op verschillende manieren een impact hebben op dit opvolgingsproces. Zo zal een emotionele gebeurtenis voor de effectieve aanvang van het opvolgingsproces, mogelijks een blijvende impact op het proces en het familiebedrijf hebben. Daarnaast is het mogelijk dat emoties die ontstaan gedurende het proces geen verdere impact meer hebben op het proces na de afloop ervan. Vanwege de aanwezigheid van emoties en hun impact, is het van belang dat er rekening wordt gehouden met deze emoties. Wanneer er een duidelijke familie governance aanwezig is en een opvolgingsplanning waarbij er rekening wordt gehouden met de emoties binnen en rondom het familiebedrijf, zal er gecontroleerd ruimte gecreëerd worden voor de aanwezige emoties en zullen de onverwachte emotionele impacten beperkt worden.

5.3. Beperkingen van het onderzoek

Dit onderzoek en zijn resultaten is onderhevig aan enkele beperkingen. Eerst en vooral zijn alle deelnemende familiebedrijven gesitueerd in Limburg, België. Door deze situering is de reikwijdte van dit onderzoek geografisch beperkt.

Een tweede beperking is dat bij de familiebedrijven enkel de overlaters en/of de overnemers bevraagd zijn. Zo zijn niet alle familieleden binnen het familiebedrijf bevraagd. Hierdoor kunnen emoties die voorkomen bij familieleden, die geen overnemer of overlater zijn, buiten beschouwing zijn gevallen. Hiernaast zijn niet-familieleden actief binnen een familiebedrijf ook niet bevraagd. Zo kon de impact van emoties op niet-familieleden binnen een familiebedrijf niet onderzocht worden.

Vervolgens is er geen onderscheid gemaakt tussen sectoren waarin de familiebedrijven actief zijn. Hierdoor is het mogelijk dat sectorspecifieke aspecten verloren zijn gegaan. Daarenboven zijn familiebedrijven van verschillende generaties bevraagd. Hierdoor is het net zoals bij de sectoren mogelijk dat er generatie specifieke aspecten verloren zijn gegaan. Net zoals bij de generaties en bij de sectoren is er ook geen opsplitsing gemaakt in het soort emoties die kunnen voorkomen.

Daarnaast telden de bevroagden vijf familiebedrijven en negen geïnterviewden. Wanneer men verder onderzoek zal verrichten, dient men de staal van de bevroagden te verhogen, om zo deze bevindingen op grotere schaal te generaliseren. Een volgende beperking van de bevroagden is het geslacht. Zo waren 8 van de bevroagden een man en maar één persoon een vrouw. Hierdoor kan het dat emoties die verbonden zijn aan het mannelijke geslacht zwaarder zullen doorwegen dan emoties die verbonden zijn aan vrouwen.

5.4. Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Gedurende het literatuuronderzoek kwam naar voren dat het onderzoek naar de emoties in en rond een familiebedrijf niet in grote getalen aanwezig is (Zellweger, 2017). Hierdoor is het uitgevoerde onderzoek een zeer algemeen onderzoek, zonder toespitsing op specifieke deelaspecten. Dit geeft ruimte om verder onderzoek te verrichten naar specifieke deelgebieden van emoties gedurende het intra-familiale opvolgingsproces, zoals bijvoorbeeld naar de rivaliteit tussen broers en zussen als potentiële familiale opvolger.

Doordat dit onderzoek zich beperkt tot familiebedrijven in Limburg is het aanbevolen om dit onderzoek uit te breiden naar familiebedrijven in Vlaanderen en België. In tegenstelling tot een geografische uitbreiding, is het aanbevolen om een toespitsing te maken op familiebedrijven van verschillende generaties. Dit kan in staat stellen om generatie specifieke emoties aan het licht te brengen. Naast de generaties kan er ook toegespitst worden op de verschillende vormen van emoties. Zo kunnen verschillende emoties een specifieke invloed hebben op het intra-familiale opvolgingsproces.

Tenslotte zijn de resultaten van dit onderzoek beperkt tot negen respondenten. Hierdoor is het aangewezen om het aantal respondenten uit te breiden in het vervolgonderzoek. Niet alleen de hoeveelheid respondenten kan uitgebreid worden, maar ook het type respondent. Zo kunnen er meer vrouwelijke respondenten bevroagd worden, respondenten die actief zijn in het familiebedrijf, maar geen deel uitmaken van de familie, alsook familieleden die niet actief zijn binnen het familiebedrijf.

6. Bibliografie

- Alayo, M., Iturralde, T., Maseda, A., & Arzubiaga, U. (2016). Critical factors for successful succession of family firms. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/313599281_Critical_Factors_for_Successful_Succession_of_Family_Firms
- Bansal, P. (Tima), & Corley, K. (2012). Publishing in AMJ— Part 7: What's different about qualitative research? *Academy of Management Journal*, 55, 509-513.
- Beckhard, R. & Dyer, W.G. (1983). Managing change in the family firm – issues and strategies. *Sloan Management Review*, 24(3), 59-66.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Berrone, P., Cruz, C., Gómez-Mejía, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do Family-Controlled Firms pollute Less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82 113. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.82>
- Björnberg, Å., & Nicholson, N. (2007). Family climate: The development of a new measure for use in family business research. *Family Business Review*, 20, 229-246.
- Björnberg, A., & Nicholson, N. (2012). Emotional ownership: The next generation's relationship with the family firm. *Family Business Review*, 25(4), 374 – 390.
- Burwell, K. (2017). Feeling and thinking about studio practices: Exploring dissonance in semi Structured interviews with students in higher education music. *British Journal of Music Education*, 34(2), 189–202. <https://doi.org/10.1017/S0265051716000474>
- Cadieux, L. (2007). Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor. *Family Business Review*, 20(2), 95–109. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00089.x>
- Charleston, P. D., Davis, P. S., & Lyden, J. A. (1997). Succession planning in family business the impact of owner gender. *Family Business Review*, 10(4), 373–396.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical approach through qualitative analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Chell, E. (1998). Critical incident technique. In G. Symon & Catherine Cassell (Eds.), *Qualitative methods and analysis in organizational research: A practical guide* (pp. 51- 72). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review*, 16(2), 89–107. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00089.x>
- Crijns, H. (2000). *Interpersoonlijke en relationale aspecten in management van een familiebedrijf*. Interpersoonlijke en relationale aspecten in management van een familiebedrijf Universiteitsbibliotheek Gent. <https://lib.ugent.be/nl/catalog/pug01:1030229>
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1). 15 – 29.
- De Pontet, S. B., C. Wrosch, and M. Gagne. 2007. "An Exploration of the Generational Differences in Levels of Control Held among Family Businesses Approaching Succession." *Family Business Review* 20(4): 337-354.
- Dyck, B., M. Mauws, F. A. Starke, and G. A. Mischke. 2002. "Passing the Baton: The Importance of Sequence, Timing, Technique, and Communication in Executive Succession." *Journal of Business Venturing* 17(2): 143-162.
- Dyer, W.G. & Whetten, D.A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785–802.
- Elfenbein, H. A. (2007). 7 Emotion in organizations. *The Academy Of Management Annals*, 1(1), 315–386. <https://doi.org/10.5465/078559812>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50, 25-32.
- Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J. J., & Kellermanns, F. W. (2012). The Adolescence of Family Firm Research: Taking Stock and Planning for the Future. *Journal of Management*, 38(4), 1010-1037.
- Gephart, R. P., Jr. (2004). Qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47, 454-462.

- Ghee, W. Y., Ibrahim, M. D., & Abdul-Halim, H. (2015). family business succession planning: Unleashing the key factors of business performance. *Asian Academy of Management Journal*, 20(2), 103-126.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. London, England: Aldine Transaction.
- Gustafsson, J. (2017). Single case studies vs multiple case studies: a comparative study.
- Handler, W. 1990. "Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next Generation Family Members." *Entrepreneurship Theory and Practice* 15(1): 37-51.
- Indarti, N., & Kusuma, G. H. (2016). Types of knowledge transferred in family business succession. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/7797955/authors#authors>
- Ip, B., & Jacobs, G. (2006). Business Succession Planning: A Review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 326-350. <https://doi.org/10.1108/14626000610680235>
- Labaki, R., Michael-Tsabari, N., & Zachary, R. K. (2013). Exploring the emotional nexus in cogent family business archetypes. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(3). <https://doi.org/10.1515/erj-2013-0034>
- Lambrechts, J., & Lievens, J. (2006). Het roer uit handen: doorgeven van het familiebedrijf. Lannoo.
- Lambrechts, J., & Molly, V. (2011). Het economische belang van familiebedrijven in België. In *FBNet Belgium* (Nr. 1678772). http://www.jozeflievens.be/system/files/news/download/EcoBelangFamiliebedrijven_NL.pdf
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24, 691-710.
- Matser, I., Van Helvert, J., Van der Pol, R., & Kuiken, A. (2013). Goed bestuur in MKB familiebedrijven. *Ondernemers over hun overwegingen en keuzes*. Zwolle: Windesheim.
- Martin-Cruz, N., Barros Contreras, I., Hernangómez Barahona, J., & Pérez Fernández, H. (2020). Parents' Learning Mechanisms for Family Firm Succession: An Empirical Analysis in Spain through the Lens of the Dynamic Capabilities Approach. *Sustainability*, 12(19), 8220. <https://doi.org/10.3390/su12198220>

- Makó, C., Csizmadia, P., & Heidrich, B. (2018). Heart and Soul: Transferring 'Socio-emotional Wealth' (SEW) in family business succession. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 4(1), 53–67. <https://doi.org/10.1177/2393957517749708>
- Morgan, T.J., & Gomez-Mejia, L.R. (2014). Hooked on a feeling: The affective component of socioemotional wealth in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5 (3), 280-288.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401.
- Morse, J. M. (2002). Emotional re-enactment. *Qualitative Health Research*, 12, 147.
- Morse, J. M., & Clark, L. (2019). The nuances of grounded theory sampling and the pivotal role of theoretical sampling. In A. Bryant & K. Charmaz (Eds.), *The SAGE handbook of current developments in grounded theory* (pp. 145-166). London, England: Sage.
- Miller, D., Steier, L., & Breton-Miller, I. L. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513–531. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(03\)00058-2](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(03)00058-2)
- Murphy, L., Huybrechts, J., & Lambrechts, F. (2019). The Origins and Development of Socioemotional Wealth Within Next-Generation Family Members: An Interpretive Grounded Theory Study. *Family Business Review*, 32(4), 396–424. <https://doi.org/10.1177/0894486519890775>
- (Pyromalis, V.D. and G.S. Vozikis, 2009. "Mapping the successful succession process in family firms: Evidence from Greece", *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(4), pp. 439-460.)
- Requejo, I., Reyes-Reina, F., Sanchez-Bueno, M. J., & Suárez-González, I. (2018). European family firms and acquisition propensity: A comprehensive analysis of the legal system's role. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 44–58. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.01.003>
- Setia-Atmaja, L. (2008). Corporate governance in family firms [integritas]. In *Jurnal manajemen Bisnis* (Vol. 1 No. 1, pp. 103 115). <https://irjbs.com/index.php/jurnalirjbs/article/view/15/15>
- Swab, R. G., Sherlock, C., Markin, E., & Dibrell, C. (2020). "SEW" What do we know and where do we go? A review of socioemotional wealth and a way forward. *Family Business Review*, 33(4), 424–445. <https://doi.org/10.1177/0894486520961938>

Van Nieuwenhuysen, G., & Schepers, J. (2022, mei). *Dossier: "Familiebedrijven zijn en blijven de ruggengraat van onze economie"*. Made-in.be. <https://www.made-in.be/antwerpen/familiebedrijven-zijn-en-blijven-de-ruggengraat-van-onze-economie/>

Vennootschapsvormen | Belgium.be).

<https://www.belgium.be/nl/economie/onderneming/oprichting/vennootschapsvormen>

Voordeckers, W. (2021). *WAT IS EEN FAMILIEBEDRIJF EN WAAROM ZIJN ZE*

BELANGRIJK? vkwlimburg.be. <https://www.vkwlimburg.be/kennisdatabank/wat-is-een-familiebedrijf-en-waarom-zijn-ze-belangrijk/>

Wang, C. (2010). *Daughter Exclusion in Family Business Succession: A Review of the Literature*

Journal of Family and Economic Issues, 31(4), 475-484. <https://doi.org/10.1007/s10834-010-9230-3>

Michael-Tsabari, N., and D. Weiss. 2015. "Communication Traps: Applying Game Theory to Succession in Family Firms." *Family Business Review* 28(1): 26-40.

Yezza, H., Chabaud, D., & Calabrò, A. (2021). Conflict dynamics and emotional dissonance during the family business succession process: evidence from the Tunisian

context. *Entrepreneurship Research Journal*, 11(3), 219-244. <https://doi.org/10.1515/erj-2019-0294>

Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business*. Edward Elgar Publishing.

Zellweger, T., P. Sieger & P. Englisch (2012). Coming home or breaking free? Career choice intentions of the next generation in family businesses. Ernst & Young.

Zhang, Y., & Rajagopalan, N. (2004). When the known devil is better than an unknown god: An empirical study of the antecedents and consequences of relay CEO successions. *Academy of Management Journal*, 47(4), 483—500.

7. Appendix

7.1. Vragenlijst

Vragenlijst:

Een diepte-interview heeft een basisstructuur. Tijdens het afnemen van deze diepte-interviews kan hiervan afgeweken worden of kan de volgorde van de vragen wijzigen. Wanneer de respondent de vraag niet lijkt te begrijpen kunnen de vragen op een andere wijze geformuleerd worden.

a) Profiel van de respondent

- **Achtergrond respondent**

Kan u zichzelf even kort beschrijven?

Heeft u, voordat u intrede nam in het familiebedrijf, nog bij andere ondernemingen gewerkt?

Indien ja,

In welke sector was deze onderneming(en) actief?

Hoelang heeft het geduurd voordat u toetrad tot het familiebedrijf?

Waarom heeft u in eerste instantie de keuze gemaakt voor een tewerkstelling buiten het familiebedrijf?

Wat heeft u ertoe doen beslissen om al dan niet terug te keren naar het familiebedrijf?

- **Functie binnen het bedrijf**

Wat is uw huidige functie binnen het bedrijf?

Welke taken omvat deze functie?

Sinds wanneer maakt u actief deel uit van het bedrijf?

Welke functie had u bij intrede in het bedrijf?

Hoelang heeft u deze functie uitgevoerd?

Heeft u nog andere functies uitgevoerd voor u deze huidige functie had?

Maakt u momenteel deel uit van het bestuur van het bedrijf?

Indien ja,

Sinds wanneer zit u in het bestuur van het bedrijf?

Wat is uw rol binnen het bestuur van het bedrijf?

b) Achtergrond van het familiebedrijf

- **Bedrijfsachtergrond**

Wat kenmerkt volgens u jullie familiebedrijf specifiek?

In welke sector is het bedrijf actief?

Sinds wanneer is het bedrijf actief?

Door wie is het bedrijf opgericht?

Welke generatie zit momenteel aan het roer van het bedrijf?

Tot welke generatie behoort u?

- **Grootte van het familiebedrijf**

Hoeveel personen/werknemers zijn er momenteel actief in het bedrijf?

Hoeveel van deze zijn familieleden?

- **Structuur van het bedrijf**

Zijn er meerdere familieleden actief in het bestuur van het bedrijf?

Indien ja,

Wat zijn die familieleden t.o.v. u, welke familiale band hebben deze? Zoals BV
broer, zus, moeder, vader, neef, nicht, ...

Bestaat de samenstelling van bestuursleden uit meerdere generaties?

Indien ja,

Uit hoeveel generaties bestaat het bestuur?

- **Visie in het bedrijf**

Wat is de visie van het bedrijf?

Is er een verschil in visie tussen deze verschillende generaties?

Indien deze verschillen, waar verschillen deze visies?

c) Socio-emotionele rijkdom (SEW)

- **SEW-kennis**

Speelt de familiale invloed en controle een belangrijke rol binnen het familiebedrijf?

Indien ja,

Waarom spelen deze een rol?

Hebben emotionele aspecten een invloed op deze familiale invloed en controle?

Identificeert de familie zich met het bedrijf en andersom volgens u?

Indien ja,

Is deze identificatie belangrijk voor de familie?

Waarom is deze identificatie belangrijk voor de familie en het bedrijf?

Spelen emoties een rol in het nastreven van deze identificatie?

Wordt er belang gehecht aan de sociale relaties en binding rondom het familiebedrijf?

Indien ja,

Waarom zijn deze belangrijk voor de familie en het bedrijf?

Hebben deze sociale relaties en binding invloed op de emoties?

Indien ja,

Wordt er dan rekening gehouden met de emoties bij het maken van beslissingen rond sociale relaties?

Vindt u dat de familie emotioneel verbonden is met het familiebedrijf?

Indien ja,

Wat denkt u dat hiervoor de reden is?

Heeft deze emotionele verbondenheid invloed op het dagelijks bestuur in de onderneming?

Is er binnen het familiebedrijf een drang naar intra-familiale opvolging?

Indien ja, waarom?

Denkt u dat de gevoelens of de emoties een invloed hebben op het maken beslissingen rondom de familiale opvolging?

- **SEW binnen het familiebedrijf**

Zijn er binnen het bedrijf al beslissingen gemaakt uit pure emotionele beweging?

Wat is volgens u de hoofdprioriteit van het bedrijf? De optimalisatie van de economische doelen of het voortbestaan van het familiebedrijf over verschillende generaties heen?

Zijn er specifieke niet-financiële doelstellingen die het bedrijf vooropstelt?

Indien ja,

Welke zijn deze?

Waarom zijn deze volgens u voor het bedrijf belangrijker dan de financiële doelstellingen?

Hebben gevoelens of emoties volgens u hierop een invloed?

D) Corporate governance

- **Corporate governance binnen het familiebedrijf**

Is er een corporate governance aanwezig binnen jullie onderneming?

Onder welke vorm komt deze voor?

Is er een familie governance aanwezig binnen jullie onderneming?

Indien ja,

Zijn er specifieke redenen waarom deze aanwezig zijn binnen het bedrijf?

Houdt deze rekening met de emoties en gevoelens binnen en rond het familiebedrijf?

Zijn er volgens u regels aanwezig specifiek omtrent emoties en gevoelens binnen het bedrijf?

e) Eigendom van het familiebedrijf

- **Verdeling van eigendom**

Hoe is de eigendom van het bedrijf momenteel verdeeld?

Hoe was de eigendom voor de overdracht verdeeld?

Is het eigendom van het bedrijf uitsluitend in bezit van één of meerdere generaties?

Indien meerdere,

Welke generaties zijn dit?

Zorgt de aanwezigheid van meerdere generaties voor specifieke problemen?

Hebben emoties een invloed gehad op de wijziging van de eigendom?

- **Overdracht van het eigendom**

Voor welke vorm van eigendomsoverdracht is er gekozen?

Waarom is er voor deze vorm gekozen?

Werd er bij het maken van deze keuze rekening gehouden met het emotionele welzijn binnen het familiebedrijf?

Werden de overnemers betrokken bij de keuze van de eigendomsoverdracht?

Indien ja,

Zorgde deze betrokkenheid voor een meer emotionele aanpak van de overdracht?

f) De overlater en de overnemer

- **De overlater**

Beschouwde de overlater(s) zich mentaal bereid om het bedrijf los te laten?

Was er een specifieke reden waarom de overlater besloot om het bedrijf los te laten?

Welke rol speelde de overlater bij het opvolgingsproces?

Heeft de overlater nog een functie binnen het bedrijf?

Indien ja,

Wat houdt deze functie in?

Waarom heeft hij/zij deze functie?

Is deze functie nodig voor het bedrijf of is deze puur ceremonieel?

Hoe voelt de overlater zich hierbij?

Hoe voelt de overnemer zich hierbij?

Heeft de aanwezigheid van de overlater in het bedrijf invloed op de overnemer?

Heeft de aanwezig van de overlater invloed op de emotionele banden tussen de overlater en de overnemer?

Zo nee, heeft hij of zij nog invloed op het bedrijf?

Kan de overlater het bedrijf loslaten?

Is de overlater volgens u emotioneel nog verbonden met de onderneming?

Wordt er rekening gehouden met de gevoelens van de overlater bij het maken van bestuurlijke beslissingen?

- **Keuze van overnemer**

Waren er meerdere potentiële overnemers?

Waren er ook kandidaten buiten de familie?

Indien ja,

Is er bij het betrekken van externe kandidaten rekening gehouden met de emoties van de familiale kandidaten?

Heeft de betrekking van externe kandidaten een invloed op de onderlinge relatie tussen de overlater en de familiale kandidaten?

Voor welke kandidaten is er gekozen?

Waarom is er voor deze samenstelling gekozen?

Is er volgens u rekening gehouden met gevoelens en emoties bij het maken deze keuze?

Heeft deze keuze een invloed op de gevoelens van zowel de gekozen als niet-gekozen kandidaten?

Heeft deze keuze een invloed op de onderlinge relaties tussen de overlater en de overnemers?

Heeft de keuze een invloed gehad op de onderlinge relaties tussen overnemers onderling?
(Zowel gekozen als niet-gekozen)

Hebben de emoties die de opvolging teweegbracht een invloed op het verdere verloop van de onderneming?

Vond de overnemer het vanzelfsprekend dat die zichzelf kandidaat stelde?

Indien ja,

Wekte dit bepaalde gevoelens op bij de overlater?

Voelde de overnemer zich verplicht om zich kandidaat te stellen als potentiële overnemer?

Indien ja,

Wekte dit bepaalde emoties op bij zowel de overnemer als de overlater?

- **Inspraak van de overnemer**

Beschouwde de overnemer zich mentaal bereid om over te nemen?

Wat heeft de overnemer doen besluiten dat hij of zij er klaar voor was?

Speelde emoties en gevoelens een rol in het maken van deze keuze?

Was er een bepaalde reden waardoor de overnemer zich mentaal bereid voelde om over te nemen?

g) Het opvolgingsproces

- **Vorbereiding op dit proces**

Heeft er een voorbereiding of training plaatsgevonden voor dit proces?

Indien ja,

Wat hield deze voorbereiding of training in?

- **Vorm van het proces**

Hoelang duurt dit proces?

Welke vorm nam dit proces aan?

Is er bij het bepalen van de vorm van het proces rekening gehouden met de emoties van zowel de overlater als de overnemer?

Indien ja,

Op welke wijze is hiermee rekening gehouden?

Zijn er door de aanwezigheid van emoties aspecten van het opvolgingsproces anders verlopen dan gepland?

- **Functies tijdens het proces**

Welke functie nam de overlater aan tijdens dit proces?

Welke functie nam de overnemer aan tijdens dit proces?

Werd er rekening gehouden met de emoties tijdens deze periode van wisselende functies?

Brachten deze verschillende functies spanningen of conflicten met zich mee?

- **Elementen van het proces**

Gebeurde de overdracht van kennis, management en eigendom gelijkmatig in dit proces?

Is er aandacht geschonken aan de emotionele belangen tijdens dit proces?

Zijn er problemen ondervonden tijdens dit proces?

Heeft dit proces een invloed gehad op de onderlinge relaties tussen de familieleden?

- **Elementen na het proces**

Hebben emoties volgens u een invloed gehad op het opvolgingsproces?

Zijn er emotionele aspecten die nog steeds een invloed hebben op het familiebedrijf na het afronden van het proces?

Indien u de keuze had om het proces nog eens over te doen, zou u dan meer aandacht schenken aan het emotionele aspect?

Indien ja,

Bij welke delen of fases van het opvolgingsproces zou u meer rekening houden met het emotionele aspect?

Waarom zou nu met deze emoties meer rekening houden?