



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

In welke mate houden adviseurs rekening met socioemotional wealth (SEW) bij successieplanning binnen familiebedrijven in Vlaanderen?

Kevin Czifrik

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

PROMOTOR :

dr. Lien VEKEMANS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2024
2025



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

***In welke mate houden adviseurs rekening met socioemotional wealth (SEW) bij
successieplanning binnen familiebedrijven in Vlaanderen?***

Kevin Czifrik

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

PROMOTOR :

dr. Lien VEKEMANS

Voorwoord

Deze masterproef vormt het sluitstuk van de opleiding Handelswetenschappen, afstudeerrichting Accountancy, Fiscaliteit en Finance aan de Universiteit Hasselt. Het tot stand komen van deze masterproef zou niet mogelijk zijn geweest zonder de steun en hulp van een aantal personen, die ik dan ook uitdrukkelijk wil bedanken.

In de eerste plaats wil ik mijn promotor, dr. Lien Vekemans, bedanken voor haar waardevolle steun en advies gedurende het hele traject.

Verder wil ik alle respondenten bedanken die de tijd hebben genomen om deel te nemen aan het onderzoek en hun ervaringen en inzichten met mij hebben gedeeld.

Tot slot wil ik mijn familie, vrienden en God bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun en het vertrouwen dat ik van hen heb mogen ontvangen tijdens mijn gehele opleiding.

*Kevin Kenji Gyula Czifrik
Maasmechelen, juni 2025*

Abstract

De rol van socioemotionele rijkdom (socioemotional wealth; SEW) is een veelbesproken thema binnen de literatuur over familiebedrijven, maar wordt zelden expliciet verbonden aan de rol van externe adviseurs. Dit kwalitatieve onderzoek beoogt diepgaand inzicht te verkrijgen in de wijze waarop adviseurs omgaan met SEW tijdens successieplanning binnen familiebedrijven. Op basis van diepte-interviews met professionals actief in de adviespraktijk blijkt dat hun rol verder reikt dan het geven van louter zakelijke adviezen; zij fungeren ook als vertrouwenspersonen. Cruciaal is het vermogen van de adviseur om emoties te herkennen, bespreekbaar te maken en hierbij een objectieve houding te bewaren. Hoewel het oplossen van familiale conflicten niet tot hun primaire taken behoort, begeleiden zij wel het proces, onder meer via individuele en groepsgesprekken. Adviseurs dienen bovendien rekening te houden met generatieverschillen in emotionele beleving en perceptie van eigendomsoverdracht. Een vaak geuite bezorgdheid tijdens successie betreft het mogelijke verlies van levensstandaard, vooral bij de overdrager. Financiële motieven kunnen daarbij doorslaggevend zijn in de keuze tussen familiale of externe opvolging. De respondenten geven aan dat er in de praktijk nog te weinig expliciete aandacht is voor de emotionele component binnen successieplanning. Dit onderzoek draagt bij aan een beter begrip van de complexe dynamiek waarmee adviseurs geconfronteerd worden en onderstreept de noodzaak tot meer integratie van SEW in hun begeleidende rol bij familiale overdrachten.

Introductie

Familiebedrijven zijn tegenwoordig niet meer weg te denken uit onze maatschappij. Ze worden gezien als de ruggengraat van de economie en hebben daardoor ook meer aandacht gekregen op politiek vlak. In Europa en de Verenigde Staten zijn er verschillende beleidsmaatregelen ontwikkeld om de groei en oprichting van familiebedrijven te stimuleren (Andersson et al., 2018). De economische betekenis van familiebedrijven wordt onderstreept door hun prominente aanwezigheid in België: zo bestaat 77% van alle ondernemingen uit familiebedrijven, samen goed voor 45% van de totale werkgelegenheid (Van Nieuwenhuysen, 2022). Wanneer deze cijfers verder worden uitgesplitst naar de Belgische deelstaten, blijkt dat familiebedrijven 81% van de ondernemingen in Wallonië vertegenwoordigen, 78% in Vlaanderen en 64% in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. De cijfers uit België zijn vergelijkbaar met die in andere Europese landen (Lambrecht et al., 2011).

Ondanks hun belangrijke economische bijdrage worden familiebedrijven geconfronteerd met aanzienlijke obstakels, vooral wanneer het gaat om opvolging. Uit statistieken blijkt dat slechts 12,8% van de kinderen bereid is om het familiebedrijf over te nemen (Ooms, 2021). Het onvermogen van de successieaangever om het bedrijf los te laten vormt bovendien een treffend voorbeeld van een complexiteit waarmee adviseurs te maken krijgen (Umans et al., 2020). Deze knelpunten onderstrepen het belang van een professionele adviseur, die een essentiële rol kan vervullen in het begeleiden en ondersteunen van dit vaak delicate proces.

Deze uitdagingen vereisen dat adviseurs hun aanpak afstemmen op de specifieke waarden en doelstellingen van familiebedrijven, die vaak fundamenteel verschillen van die van niet-familiebedrijven.

Familiebedrijven nemen vaak beslissingen die afwijken van die van niet-familiebedrijven, wat voortkomt uit hun unieke structuur en langetermijnoriëntatie. Zij richten zich doorgaans op duurzame doelstellingen en hechten veel waarde aan stabiliteit, hetgeen hen onderscheidt in hun strategische keuzes en bedrijfsvoering (Kaslow & Friedland, 2021). Dit vertaalt zich vaak in een meer behoudende houding en een lagere bereidheid om financiële risico's te nemen. Niet-familiebedrijven daarentegen zijn meestal gericht op kortetermijnwinst en nemen vaker risicovolle beslissingen, met het oog op het maximaliseren van de *shareholder value* als middel om groei en rendement te optimaliseren (Thiele, 2017).

Dit fundamentele verschil in benadering onderstreept de noodzaak van maatgericht advies. In dit kader geldt *socioemotional wealth* (SEW) als de belangrijkste onderscheidende factor van familiebedrijven als unieke entiteiten. SEW helpt te verklaren waarom familiebedrijven onderling kunnen verschillen in hun kenmerken, prioriteiten en besluitvorming (Diéguez-Soto et al., 2021).

Dit onderzoek richt zich dan ook op de invloed van adviseurs bij het maken van deze beslissingen, met als doel meer inzicht te krijgen in hun specifieke rol binnen beide soorten bedrijven. Er zijn niet alleen financiële factoren die zorgen voor een onderscheid tussen deze bedrijven, maar ook niet-financiële factoren. Emotionele verbondenheid met het bedrijf, sociale verbondenheid en de

hernieuwing van banden bij successie zijn enkele voorbeelden hiervan. Deze vallen onder de categorie *socioemotional wealth* (Berrone et al., 2012).

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen hoe externe adviseurs rekening houden met de *socio-emotional wealth* (SEW) van familiebedrijven bij het verstrekken van advies over financiële beslissingen, in het bijzonder met betrekking tot bedrijfsopvolging en -overdracht. Hoewel *socio-emotional wealth* een breed erkend concept is binnen de literatuur over familiebedrijven, blijft het academisch inzicht in hoe adviseurs dit aspect daadwerkelijk betrekken in hun adviespraktijk beperkt. Deze lacune vormt de centrale focus van dit onderzoek.

Deze lacune heeft geleid tot de formulering van de centrale onderzoeksvraag: "In welke mate houden adviseurs rekening met *socioemotional wealth* (SEW) bij successieplanning binnen familiebedrijven in Vlaanderen" Door deze vraag te beantwoorden, hopen we bij te dragen aan de bestaande kennis over familiebedrijven en de cruciale rol die adviseurs kunnen spelen in hun succes en continuïteit.

Het onderzoek wordt uitgevoerd op basis van de *grounded theory*, een methode die geschikt is voor het ontwikkelen van nieuwe concepten en het uitbreiden van bestaande theorieën op basis van verzamelde data. De nadruk ligt hierbij op een inductieve benadering (Charmaz & Thornberg, 2021). Een belangrijk aspect van *grounded theory* is het proces van codering, waarmee gegevens worden geanalyseerd om patronen en inzichten te ontdekken. Voor dit onderzoek worden semigestructureerde interviews afgenomen met adviseurs. Dit maakt het mogelijk om dieper in te gaan op unieke situaties en de rol van de adviseur beter te begrijpen. De interviews worden getranscribeerd en vervolgens gecodeerd, waardoor nieuwe inzichten ontstaan die essentieel zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

Vervolgens worden de resultaten besproken die voortkomen uit de afgenomen semi-gestructureerde interviews. Deze analyse heeft als doel om diepgaand inzicht te verkrijgen in de percepties, ervaringen en opvattingen van betrokken actoren binnen het opvolgingsproces in familiebedrijven. Door deze kwalitatieve benadering kunnen thema's en patronen worden geïdentificeerd die bijdragen aan een beter begrip van het onderzoek. Op basis van deze bevindingen wordt toegewerkt naar het formuleren van een goed onderbouwde conclusie, waarin de centrale onderzoeksvraag wordt beantwoord.

Tot slot wordt stilgestaan bij de beperkingen van dit onderzoek, zoals mogelijke methodologische beperkingen of beperkingen in de generaliseerbaarheid van de resultaten. Hierbij wordt kritisch gereflecteerd op de opzet en uitvoering van het onderzoek. Daarnaast worden aanbevelingen geformuleerd voor toekomstig onderzoek, met suggesties voor verdere verdieping of verbreding van het thema. Deze aanbevelingen kunnen dienen als uitgangspunt voor nieuwe studies die willen bijdragen aan een meer omvattend en praktijkgericht inzicht in opvolging binnen familiebedrijven.

Literatuurstudie

De rol van adviseurs binnen familiebedrijven

Binnen de financiële besluitvorming van familiebedrijven is het verkrijgen van steun van groot belang. Daarom wordt er vaak gebruikgemaakt van adviseurs, en specifiek nog, van gespecialiseerde adviseurs op het gebied van complexe financiële vraagstukken. Deze adviseurs kunnen een cruciale rol spelen bij het ondersteunen van familiebedrijven in zowel financiële als strategische beslissingen. Het zijn professionals die advies geven op het gebied van financiën, met als doel het verbeteren van het rendement. Een hoger rendement kan vervolgens bijdragen aan een grotere risicodiversificatie (Wojtyra-Perlejewska & Kołodkiewicz, 2024). In de loop der jaren hebben steeds meer huishoudens en bedrijven de hulp van dergelijke adviseurs ingeschakeld. Zij fungeren als professionele intermediairs op wie bedrijven kunnen vertrouwen wanneer men ervoor kiest de eigen financiële zaken niet zelfstandig te beheren, mits deze adviseurs gespecialiseerd zijn in financiële dienstverlening (Pilote et al., 2024; Hackethal et al., 2012).

Deze adviseurs treden doorgaans op als externe professionals die zowel ondernemingen als individuen ondersteunen met hun expertise op uiteenlopende domeinen, waaronder juridisch en financieel advies. Aangezien dit voor beide doelgroepen geldt, varieert de aard van het advies van beleggingen en aandelen tot pensioensparen. Deze professionals beschikken over de capaciteit om theoretische kennis effectief te vertalen naar praktische toepassingen. Creativiteit is hierbij vaak essentieel om complexe vraagstukken op te lossen en zo de doelstellingen van cliënten te realiseren. De kwaliteit van het advies verbetert doorgaans wanneer meerdere adviseurs interdisciplinair samenwerken aan eenzelfde project of doelstelling (Bertschi-Michel et al., 2021; Lassala et al., 2013; Reay et al., 2013). Zo blijkt uit het onderzoek van Reay et al. (2013) dat het inschakelen van een externe adviseur de kans op bedrijfsfaillissement verlaagt en vaker leidt tot positieve verkoopresultaten.

Adviseurs kunnen voortvloeiën uit verschillende domeinen zoals juridisch en financieel adviesverlening, waar boekhouders en advocaten de meest bekende beroepen zijn (Wojtyra-Perlejewska & Kołodkiewicz, 2024). Daarnaast zijn er ook adviseurs die zich specifiek richten op bepaalde onderwerpen of nichegebieden, zoals fusies en overnames (M&A's) of bedrijfsoverdrachten. Deze gespecialiseerde adviseurs kunnen voor bedrijven de ideale persoon zijn om te raadplegen wanneer zij bijvoorbeeld op zoek zijn naar een potentiële overnamekandidaat. Het proces van het vinden van een geschikte target voor een M&A-transactie kan zeer complex en tijdrovend zijn, en daarvoor is specifieke kennis nodig, die veel bedrijven vaak niet in huis hebben. In dergelijke gevallen kan een gespecialiseerde adviseur van grote waarde zijn, omdat deze over de benodigde ervaring en expertise beschikt om bedrijven te helpen de juiste keuzes te maken en het proces succesvol te doorlopen (Bi & Wang, 2018).

Uit onderzoek blijkt dat maar liefst 85% van de overnames die door bedrijven worden uitgevoerd, plaatsvinden met de hulp van externe financiële adviseurs. Dit geeft aan hoe belangrijk het voor bedrijven is om gebruik te maken van de expertise van derden wanneer zij geconfronteerd worden

met complexe financiële of zakelijke vraagstukken. Deze externe adviseurs helpen bedrijven niet alleen om strategische beslissingen te nemen, maar dragen er ook aan bij dat bedrijven in staat zijn om risico's te minimaliseren en hun positie in de markt te versterken. Daarnaast kiezen familiebedrijven er vaak voor om adviseurs te zoeken die gevestigd zijn binnen hun geografische regio. Dit heeft vaak te maken met de voorkeur voor persoonlijke relaties en een beter begrip van de lokale markt en de culturele context waarin het bedrijf opereert. Het samenwerken met lokale adviseurs kan bedrijven helpen om op de lange termijn effectiever te opereren en beter te reageren op de specifieke uitdagingen die zij in hun regio tegenkomen (Umans et al., 2024; Anagnostopoulos et al., 2024).

Hoewel adviseurs waardevolle expertise kunnen bieden, is hun betrokkenheid niet zonder risico's. Fraude en belangenconflicten vormen aandachtspunten die de integriteit van adviespraktijken in twijfel kunnen trekken. Volgens Weitzel & Kirchler (2023) en Egan et al. (2019) is er al vaak sprake geweest van fraude. Adviseurs zouden zich moeten richten op twee dingen: het geven van advies in het voordeel van hun klanten en zorgen dat de adviseur zijn eigen werkgever (indien hij in loondienst werkt) helpt om de winst te verhogen. Investerings die boven het risicoprofiel van de klant liggen, zijn voorbeelden van frauduleus gedrag van adviseurs. Dit gebeurt wanneer zij advies geven zonder alle risico's volledig voor te leggen aan hun klanten. Voor dit probleem is een doeltreffende oplossing ontwikkeld in Nederland, namelijk de *banker's oath*. Hierin moeten bankiers een eed afleggen voordat zij hun beroep mogen uitoefenen. Klanten hebben ook de mogelijkheid om controlemechanismen uit te voeren om de integriteit van hun adviseur te waarborgen. Een bijkomend nadeel is dat dergelijke controlemechanismen vaak gepaard gaan met aanzienlijke kosten (Pilote et al., 2024).

Socioemotional wealth (SEW) in familiebedrijven

Zoals al eerder vermeldt werken deze adviseurs vaak aan projecten van individuen maar ook bedrijven en specifiekere familiebedrijven. Ze vormen een belangrijk onderdeel van de economie. Familiebedrijven zijn de bedrijven waarvan minstens de helft van de aandelen in eigendom is van een familie (Zachary, 2011). Ook worden ze doorgaans gekenmerkt door eigendom dat in handen is van één of meerdere familieleden (Winter et al., 1998). Hoewel de niet-familiebedrijven en familiebedrijven vergelijkbare economische doelstellingen delen, onderscheiden de familiebedrijven zich door unieke kenmerken. Een van deze unieke kenmerken is de SEW. Dit is een factor die een diepgaande impact heeft op hun strategische keuzes en prioriteiten. SEW verwijst naar de identificatie en de emotionele betrokkenheid van familieleden bij de onderneming. Maar het gaat zelfs verder dan dat: het omvat ook het niveau van invloed dat familieleden op het bedrijf uitoefenen en de normen en waarden van het bedrijf zelf (Kaslow & Friedland, 2021; Thiele, 2017). Daarom wordt het succes van familiebedrijven niet alleen gemeten in financiële termen zoals winst en omzet, maar ook in termen van menselijk en sociaal kapitaal. Deze niet-economische aspecten worden op hun beurt weer gekoppeld aan SEW (Kaslow & Friedland, 2021). Familieleden streven doorgaans naar een versterking van de SEW, waardoor niet-financiële doelen en de affectieve banden van de eigenaren boven financiële overwegingen worden geplaatst. Dit kan ertoe leiden dat de behoeften van stakeholders ondergeschikt worden gemaakt aan die van de familieleden, wat ten koste kan gaan van de prestaties en overlevingskansen van het bedrijf (Thiele, 2017). De invloed van de

familie kan leiden tot een accumulatie van mogelijke problemen, waardoor het mogelijk is dat ze hun winstgevendheid boven andere voordelen stellen. Omdat familiebedrijven worden geconfronteerd met unieke dilemma's waarop de familieleden invloed hebben, is er een mogelijkheid dat niet alleen het familiebedrijf, maar ook de familie zelf hiervan de gevolgen ondervindt (Arregle et al., 2007).

Familieleden binnen familiebedrijven ervaren vaak een sterke emotionele verbondenheid met elkaar, wat een substantiële invloed kan uitoefenen op het besluitvormingsproces. Deze onderlinge band versterkt de identificatie met het bedrijf, waarbij familieleden zichzelf beschouwen als een verlengstuk van de organisatie. Deze verhoogde betrokkenheid kan resulteren in een grotere mate van creativiteit en een verbeterd vermogen om kansen te identificeren, met name in risicovolle omgevingen (Baron, 2008; Goss, 2005). Bovendien kan het streven naar een positieve maatschappelijke reputatie en het zorgvuldig omgaan met aandeelhouders resulteren in langdurige en loyale partnerschappen. Dergelijke relaties dragen bij aan het versterken van het sociaal kapitaal en kunnen op termijn leiden tot verbeterde financiële prestaties (Miller & Le Breton-Miller, 2014). Een *performance-based system* valt ook onder de SEW van een bedrijf. Familiebedrijven hechten ook waarde aan het creëren van werkgelegenheid voor familieleden en het voortzetten van eigendom binnen de familie (Wojtyra-Perlejewska & Kołodkiewicz, 2024). Waar niet-familiebedrijven meer aandacht geven aan taken en doelen, richten familiebedrijven zich meer op de interne mensen binnen het bedrijf (Pimentel et al., 2018).

De invloed van verschillende familie-eigenaars op het gedrag van familiebedrijven blijkt ook significant te zijn. De waarden en overtuigingen van de stichtende familie vormen vaak de basis van het handelen binnen het bedrijf, wat leidt tot uiteenlopende strategische keuzes, organisatorische structuren en bedrijfsculturen. Deze variabiliteit onderstreept het belang van het benaderen van familiebedrijven als een heterogene groep, in plaats van als een uniforme entiteit. De heterogeniteit van familiebedrijven manifesteert zich in diverse vormen, waaronder de mate waarin familiale waarden verankerd zijn in de bedrijfsvoering en de intensiteit van de betrokkenheid van familieleden bij het dagelijks management en de besluitvorming. Het erkennen van deze verschillen is essentieel voor zowel onderzoek als praktijk, aangezien generieke benaderingen onvoldoende recht doen aan de complexiteit en diversiteit binnen deze ondernemingsvorm (García-Álvarez & López-Sintas, 2001; Chua et al., 2012).

Zoals al eerder is vermeld, hebben familiebedrijven vaak een langetermijnfocus. Umans et al. (2024) voegt hieraan toe dat deze focus vaak gepaard gaat met het doel om het bedrijf over te dragen aan de volgende generatie. Om deze reden leunen familiebedrijven sterk op familiebanden die gebaseerd zijn op vertrouwen. Vertrouwen binnen een bedrijf kan resulteren in lagere monitoringkosten en een positievere perceptie van het bedrijf door klanten. De focus van familiebedrijven ligt meer op langetermijnstrategieën in vergelijking met niet-familiebedrijven. Daarom houden familiebedrijven zich ook constant bezig met successieplanning voor de volgende generaties. Vanwege SEW vertrouwen familieleden elkaar meer tijdens moeilijke periodes en maken ze gebruik van hun persoonlijke sociale netwerken wanneer extra kapitaal nodig is. Hierdoor zijn ze minder afhankelijk van externe financiële markten dan niet-familiebedrijven (Kaslow & Friedland, 2021; Daspit et al., 2021).

Successieplanning en de rol van SEW hierin

Een van de langetermijnfocussen van een familiebedrijf is de successieplanning: het plannen van een succesvolle overdracht naar de volgende generatie. Successieplanning is een onderwerp dat nauw verbonden is met familiebedrijven (Nave et al., 2022). Successie wordt omschreven als het proces waarbij zowel de beslissingsbevoegdheid als het eigendom binnen een familiebedrijf wordt overgedragen. Dit proces omvat een reeks activiteiten en gebeurtenissen die uiteindelijk leiden tot deze overdracht (Alayo et al., 2016; Nave et al., 2022).

Een specifiek voorbeeld hiervan is transgenerationele successie, waarbij de controle van het bedrijf wordt overgedragen aan een familielid van de volgende generatie (Daspit et al., 2021). Dit is echter geen eenmalige gebeurtenis, maar een langetermijnproces dat zorgvuldige voorbereiding vereist (Leiß & Zehrer, 2018; Nave et al., 2022). Wanneer een familielid overweegt om zijn of haar eigendom over te dragen, gebeurt dit vaak richting verwanten of kinderen. Dit gebeurt doorgaans alleen wanneer de SEW binnen het bedrijf hoog ligt. Als deze laag is, kiezen familieleden eerder voor een financiële keuze, zoals een uitkoop (Bang et al., 2023).

Het successieproces bestaat doorgaans uit meerdere fasen en wordt gekenmerkt door een sterke nadruk op communicatie, zowel met familieleden als met andere stakeholders (Daspit et al., 2021; Leiß & Zehrer, 2018). Optimale planning houdt rekening met aspecten zoals communicatie, respect, vertrouwen en steun – zelfs voordat een potentiële opvolger bij het bedrijf betrokken wordt (Leiß & Zehrer, 2018). Een effectieve aanpak draagt niet alleen bij aan de continuïteit van het bedrijf, maar ook aan het behoud van familiale harmonie en langetermijn doelstellingen (Giménez et al., 2020).

Hoewel transgenerationele successie vaak als standaard wordt gezien binnen familiebedrijven, is het niet de enige mogelijkheid. Een opvolger kan ook een niet-familielid zijn, zoals een externe CEO (Giménez et al., 2020; Nave et al., 2022). De keuze tussen een interne of externe opvolger wordt meestal gemaakt door de huidige CEO in overleg met de familie, waarbij zowel monetaire als niet-monetaire factoren, zoals vertrouwen en communicatie, een rol spelen (Bennedsen et al., 2007; Giménez et al., 2020).

Het proces van successieplanning begint vaak al ruim voordat een opvolger daadwerkelijk wordt benoemd en bestaat doorgaans uit drie cruciale fasen: het plannen van de successie, het identificeren van een geschikte opvolger en het opleiden van deze opvolger (Nave et al., 2022). Een effectief opvolgingsproces vereist voortdurende aandacht en strategische planning. Een slecht geplande successie kan de continuïteit van het bedrijf immers in gevaar brengen (Alayo et al., 2016; Nave et al., 2022). De uiteindelijke opvolger – familielid of externe kandidaat – moet beschikken over de juiste kwalificaties en professionele training om succesvol de leiding te kunnen nemen (Alayo et al., 2016). Een gebrek aan ervaring wordt vaak als een van de grootste uitdagingen binnen dit proces beschouwd (Nave et al., 2022).

De impact van een successie reikt verder dan enkel het zakelijke domein. Het kan leiden tot veranderingen in familierelaties, managementstructuren en eigendomsverhoudingen (Alayo et al., 2016). Het succes van een overdracht moet dan ook niet uitsluitend beoordeeld worden op zakelijke resultaten; ook de familiedynamiek speelt een cruciale rol. Een goede planning richt zich daarom op het minimaliseren van conflicten en het waarborgen van harmonie binnen de familie (Alayo et al., 2016).

SEW speelt hierbij een belangrijke rol. SEW wordt vaak gezien als een voorraad aan waarde die bij successie wordt overgedragen naar de volgende generatie (Marques et al., 2023). Toch kan de overdracht leiden tot conflicten binnen de familie en zelfs tot verlies van de identiteit van het bedrijf, vooral wanneer de opvolger geen familielid is (Nave et al., 2022). Familiebedrijven hechten doorgaans veel waarde aan SEW, wat verklaart waarom er vaak weerstand bestaat tegen het aanstellen van externe managers (Alayo et al., 2016). Hoewel familieleden niet altijd de meest geschikte kandidaten zijn, krijgen zij vaak een oneerlijk voordeel boven niet-familieleden, vanwege het belang dat wordt gehecht aan familiewaarden.

Successieplanning vormt een van de grootste uitdagingen voor familiebedrijven. Onderzoek toont aan dat minder dan een derde van deze bedrijven erin slaagt om de transitie naar de volgende generatie succesvol te maken (Ibrahim et al., 2001). Deze lage slaagkans wordt vaak toegeschreven aan een gebrek aan voorbereiding, evenals aan de emotionele verbondenheid van de huidige eigenaar met het bedrijf en de angst om met pensioen te gaan (Ibrahim et al., 2001). Het ontbreken van een adequate planning is dan ook een belangrijke reden voor het falen van overdrachten (Leiß & Zehrer, 2018).

Door de complexiteit en relevantie van het proces is successieplanning een populair onderzoeksdomein binnen de studie van familiebedrijven (Daspit et al., 2021). Professionele adviseurs kunnen hierin een essentiële rol spelen. Ze begeleiden bedrijven tijdens het successieproces en dragen zo bij aan de overlevingskansen bij generatiewissels (Alayo et al., 2016). Deze adviseurs gebruiken hun kennis om bedrijfsprocessen zoals overdrachten te ondersteunen. Dit kan leiden tot een concurrentievoordeel, mits de kennis waardevol, bruikbaar én niet reeds intern beschikbaar is binnen het familiebedrijf (Priem & Butler, 2001; Wright et al., 2001).

Rol van adviseurs in successieplanning

Adviseurs spelen een cruciale rol in de successieplanning van familiebedrijven en zijn meestal al in een vroeg stadium betrokken bij het definiëren van de visie, doelstellingen en richtlijnen van het opvolgingsproces. Deze vroege betrokkenheid helpt de verschillende stakeholders bij het verminderen van onzekerheden en bezorgdheden rondom de toekomstige overdracht. Naast het ondersteunen van externe partijen richten adviseurs zich ook op de familieleden zelf, door hen voor te bereiden op de emotionele en praktische gevolgen van de successie. Op deze wijze wordt een grotere mate van doelcongruentie en stabiliteit in het proces gerealiseerd (Michel & Kammerlander, 2015; Wojtyra-Perlejewska & Kołodkiewicz, 2024). Daarnaast benadrukken adviseurs het belang van formele, schriftelijke opvolgingsplannen, aangezien het ontbreken hiervan kan leiden tot het missen

van belangrijke professionaliseringsvoordelen tijdens het successieproces (Mihaylov & Zurbrugg, 2021).

Door hun bemiddelingsactiviteiten kunnen adviseurs tevens bijdragen aan het identificeren van geschikte opvolgers, wat vaak als een van de lastigste stappen in het successieproces wordt beschouwd (Bertschi-Michel et al., 2021). Desondanks verloopt een successieplanning niet altijd zonder conflicten; discussies tussen opvolgers of familieleden kunnen het proces belemmeren. In dergelijke situaties treden adviseurs op als externe, neutrale mediators die de communicatie tussen partijen faciliteren en helpen bij het herstellen van onderlinge relaties (Michel & Kammerlander, 2015; Martinez & Deschamps, 2015; Bertschi-Michel et al., 2021).

Indien conflicten escaleren en de successie dreigt te mislukken, ligt het eveneens in de verantwoordelijkheid van de adviseur om zorg te dragen voor een heldere afstemming van exitposities en om een soepel verloop van het exitproces te waarborgen (Michel & Kammerlander, 2015; Martinez & Deschamps, 2015). Bovendien bestaat een successie uit diverse fasen, die elk specifieke expertise vereisen. Wanneer een adviseur zelf onvoldoende deskundigheid bezit op een bepaald terrein, kan hij of zij terugvallen op een netwerk van specialisten om de benodigde ondersteuning te waarborgen (Michel & Kammerlander, 2015; Wojtyra-Perlejewska & Kołodkiewicz, 2024).

Tijdens het proces van successieplanning dienen adviseurs rekening te houden met uiteenlopende factoren, waaronder de complexe onderlinge relaties tussen familieleden en financiële aspecten van het bedrijf. Ondanks het cruciale karakter van deze kwesties binnen familiebedrijven, is er relatief weinig bekend over hoe adviseurs omgaan met deze specifieke uitdagingen (Astrachan & McMillan, 2006). Uit de bestaande literatuur blijkt dat adviseurs een essentiële rol vervullen bij het begeleiden van het successieproces. Daarbij is het concept van SEW van groot belang, aangezien dit de emotionele en niet-financiële waarde weerspiegelt die families verbinden aan het eigenaarschap en de continuïteit van hun onderneming. SEW beïnvloedt daarom in belangrijke mate de wijze waarop successieplanning wordt benaderd en uitgevoerd. Het voorliggende onderzoek richt zich dan ook op het verkennen van de mate waarin adviseurs rekening houden met SEW bij het opstellen en begeleiden van successieplannen, en hoe zij deze factor in de praktijk integreren.

Methodologie

Om een duidelijk en onderbouwd antwoord te geven op de onderzoeksvraag, wordt gebruik gemaakt van een inductieve benadering, waarbij de *grounded theory* gecombineerd wordt met het uitvoeren van diepte-interviews. De *grounded theory* biedt een systematische aanpak waarmee patronen, categorieën en uiteindelijk theorieën kunnen worden ontwikkeld op basis van empirische data, zonder dat vooraf gestelde hypotheses het proces sturen. Dit zorgt voor een open exploratie van het onderzoeksfenomeen (Glaser & Strauss, 1967). Door daarnaast te kiezen voor een multiple case study wordt het mogelijk om meerdere individuele gevallen te onderzoeken en met elkaar te vergelijken. Dit vergroot het inzicht in diverse ervaringen en bevordert de validiteit van de conclusies (Yin, 2014).

Theoretische steekproeftrekking

Bij de selectie van respondenten wordt gebruik gemaakt van *purposeful sampling*. Dit betekent dat respondenten bewust worden geïdentificeerd en geselecteerd op basis van criteria die relevant zijn voor de onderzoeksvraag. Deze methode is bijzonder geschikt voor kwalitatieve studies omdat hiermee diepte-inzichten worden verkregen vanuit specifieke contexten en ervaringen (Palinkas et al., 2015). Belangrijke selectiecriteria voor dit onderzoek zijn dat de respondenten adviseurs zijn met ervaring in het werken met familiebedrijven, en dat ze actief zijn binnen de regio Vlaanderen. Bovendien wordt gevraagd deel te nemen aan een semi-gestructureerd interview van ongeveer 30 tot 60 minuten. Door deze gerichte selectie wordt de betrouwbaarheid en toepasbaarheid van de resultaten versterkt.

Tabel van de respondenten:

Respondentnummer	Soort adviseur
Respondent 1	Manager Family Office
Respondent 2	Family Advisor
Respondent 3	Vermogensplanner
Respondent 4	Senior Manager Estate Planner
Respondent 5	Notaris

Data-analyse en verzameling

De verzameling van onderzoeksdata gebeurde in verschillende fasen. In eerste instantie werd een grondige literatuurstudie uitgevoerd met als doel een overzicht te verkrijgen van bestaande

theorieën, modellen en concepten met betrekking tot het onderzoeksthema. Deze analyse diende tevens om lacunes in de bestaande kennis (de zogenaamde *research gap*) te identificeren en het onderzoek theoretisch te onderbouwen. Aansluitend werd een selectietraject opgestart om geschikte respondenten te identificeren. Hiervoor werden adviseurs met expertise in familiebedrijven binnen de regio Vlaanderen benaderd via rechtstreekse contacten, professionele netwerken en, indien nodig, gerichte online zoekacties.

De gegevensverzameling vond plaats via semi-gestructureerde interviews, gebaseerd op een vooraf opgestelde interviewleidraad. Deze leidraad werd ontwikkeld op basis van de literatuurstudie en dient als richtlijn om relevante informatie te verzamelen, zonder de respondenten te beperken in hun antwoorden. De interviews werden fysiek of via online platforms zoals Google Meet afgenomen en duurden gemiddeld tussen 30 en 60 minuten.

Na afname werden de interviews zorgvuldig getranscribeerd. De transcripties vormden de basis voor het coderingsproces en verdere data-analyse.

Coderingsproces

Om diepgaande inzichten te verkrijgen, werd een systematisch coderingsproces gehanteerd. Dit proces omvatte drie fasen: open codering, axiale codering en selectieve codering.

Open codering

De eerste fase van het coderingsproces is de open codering. In deze fase wordt de data — in dit geval de informatie afkomstig uit de interviews — regel voor regel, zin voor zin en woord voor woord geanalyseerd. Het doel hiervan is om concepten en categorieën te identificeren die relevant zijn voor het onderzoek. Op deze manier wordt een eerste structuur opgebouwd die richting geeft aan de verdere analyse (Khandkar, 2009).

Axiale codering

De axiale codering vormt de tweede fase van het coderingsproces. Volgens Kendall (1999) volgt deze fase op de open codering en richt zich op het opnieuw samenbrengen van de data door verbanden te leggen tussen de eerder geïdentificeerde categorieën. Door deze onderlinge relaties te analyseren, ontstaan er nieuwe thema's die meer betekenis geven aan de gegevens. Axiale codering helpt bij het structureren van de data en vormt een brug tussen de initiële observaties en de diepere interpretaties die volgen in de selectieve codering.

Selectieve codering

De laatste fase van het coderingsproces is de selectieve codering. In deze fase ligt de focus op het identificeren van de kerncategorie, het centrale fenomeen waarmee alle andere categorieën uit de axiale codering in verband staan. Het doel is om op basis van deze kerncategorie een samenhangend en coherent verhaal te construeren dat de essentie van het onderzochte fenomeen weerspiegelt (Alhassan et al., 2023).

Voorbeeld coderingsproces

Citaat	Open codering	Axiale codering	Selectieve codering
Ik denk allebei, maar dat is dat is wel het hetgeen waar wij sowieso als bedrijf naar toegaan is. Wij willen eigenlijk voor onze cliënt de most trusted advisor zijn. Ja, dat klinkt als een hele mooie term. De term is één ding, het effectief waarmaken zijn twee dingen. Maar waar we echt wel de vertrouwenspersoon willen zijn alsook de adviseur. Dus ik zie dat als een als een combinatie	zowel adviseur als vertrouwenspersoon	Rol adviseur	Adviseur
Ja, dat heeft vooral te maken met de emotionele band. Ja, je kunt het een emotionele band noemen, maar meestal is het inderdaad zo dat degene die dat het geld schenkt wel jaar en dag gewerkt heeft en hard gewerkt voor die gelden, maar dat het eigenlijk zonder inspanning toekomt bij de bij de volgende generatie	rekening houden met band ouder-kind goede relatie is goede successie slechte relatie is minder goede successie	Betrekking familie Familieproblemen	Familiedynamiek

Te weinig, Soms te weinig soms. Ik denk dat wij daar bij X wel nog echt goed bovenuit steken omdat het ook een beetje in het DNA van het kantoor zit, dat we dat zeer belangrijk vinden.	Meer aandacht aan emotioneel aspect	Aandacht SEW	Bezorgdheden
Dan zie je soms dat een bedrijf toch verkocht worden, overgelaten worden, niet aan de persoon die het hoogste bedrag op tafel legt, gewoon omwille van het feit dat de emotionele band met iemand die lager geboden is soms groter is. Dus dat bewijst ook een beetje het feit dat de knikkers, de centen, dat dat niet altijd het belangrijkste is in een verkoop of overdracht traject.	Geld niet belangrijkste	Aandacht geld	Emotioneel belang van geld

Ethisch aspect

Voorafgaand aan elk interview werd een informed consent gedeeld met de respondent. Dit document informeerde de respondent over het doel van het onderzoek, de manier waarop de verzamelde data gebruikt zou worden, en de anonieme verwerking van de resultaten. Door deze werkwijze werd transparantie gewaarborgd en een gevoel van veiligheid gecreëerd bij de respondenten (Hennink et al., 2017).

Daarnaast benadrukte het informed consent dat deelname volledig vrijwillig was, en dat respondenten op elk moment mochten besluiten om zich terug te trekken zonder consequenties. Dit benadrukte respect voor de autonomie van de deelnemer.

Het waarborgen van anonimiteit droeg bij aan een open dialoog, waarin respondenten minder geremd waren en vrijer konden spreken over persoonlijke ervaringen. Hierdoor werd de kans vergroot dat praktijkvoorbeelden en genuanceerde antwoorden aan bod kwamen, wat een belangrijke meerwaarde biedt voor de kwaliteit van het onderzoek (Roache, 2014).

Resultaten

De resultaten zijn thematisch geordend en geven inzicht in verschillende aspecten van het opvolgingsproces binnen familiebedrijven.

Allereerst wordt de rol van de adviseur binnen het opvolgingsproces besproken. Vervolgens wordt de familiale dynamiek en intergenerationele relaties geanalyseerd. Daarna wordt ingegaan op het thema bezorgdheden, met bijzondere aandacht voor welke factoren het opvolgingsproces beïnvloeden. Tot slot wordt het emotionele belang van geld belicht, waarbij onderzocht wordt hoe financiële overwegingen verbonden zijn aan emotionele waarden binnen de familiecontext.

Adviseur

Het eerste thema betreft de rol van de adviseur in het opvolgingsproces, waarbij expliciet aandacht wordt besteed aan de noodzaak om rekening te houden met SEW-factoren binnen de context van successieplanning. Binnen dit overkoepelende thema kunnen vier subthema's worden onderscheiden: de adviseur als vertrouwenspersoon, het omgaan met emoties, het belang van vroege betrokkenheid en de noodzaak van een objectieve professionele houding.

Adviseur als vertrouwenspersoon

Over de term adviseur en vertrouwenspersoon is toch wel wat verdeeldheid te kennen. Hoewel zij in de praktijk vaak als 'adviseurs' worden aangeduid, geven de meeste respondenten aan zichzelf niet zo te beschouwen. In plaats daarvan zien zij zichzelf veeleer als vertrouwenspersonen, mede vanwege de nauwe en persoonlijke relatie die zij opbouwen met de successieaangever. Deze positie verschilt wezenlijk van die van andere professionals, zoals de boekhouder, die eveneens als adviseur kan worden beschouwd maar doorgaans op grotere afstand blijft van de persoonlijke en emotionele dimensies van het proces.

Respondent 1: *"Ik voel mezelf geen adviseur. Ik voel mij eerder een vertrouwenspersoon. (...) Dus dat gaat niet altijd zelfs over het juridisch-fiscale, terwijl ik op zich wel een jurist ben, voel ik mij eerder wel een vertrouwenspersoon dan echt een adviseur."*

Respondent 2: *"Ik hou liever van het woord vertrouwenspersoon, want het enige wat ik verkoop is vertrouwen."*

Respondent 5: *"Dat loopt allemaal door elkaar. Ja, hoe meer dat ge erbij betrokken zit, hoe meer dat ge vertrouwenspersoon gaat zijn."*

De andere respondenten gaven aan dat ze zich in beide rollen het beste konden herkennen, en beschreven zichzelf als een combinatie van zowel adviseur als vertrouwenspersoon. Volgens hem vereist de begeleiding van een successieproces niet alleen vakinhoudelijke expertise, maar ook de capaciteit om op een empathische en relationele manier met de betrokkenen om te gaan.

Respondent 3: *"Ik denk allebei, maar dat is dat is wel het hetgeen waar wij sowieso als bedrijf naar toegaan is. Wij willen eigenlijk voor onze cliënt de most trusted advisor zijn. Ja, dat klinkt als een hele mooie term. De term is één ding, het effectief waarmaken is zijn twee dingen. Maar waar we echt wel de vertrouwenspersoon willen zijn alsook de adviseur. Dus ik zie dat als een combinatie."*

Respondent 4: *"Eigenlijk horen die twee echt samen. Ja, ge zijt ze eigenlijk echt alle twee. Ja, echt allebei. Da's ongelofelijk eigenlijk. Ge zijt adviseur, maar ook vertrouwenspersoon. Ik kan niet zeggen dat ge één van de twee meer zijt als de anderen."*

Uit het onderzoek blijkt dat adviseurs vaak een hechte en duurzame relatie opbouwen met hun cliënten, die verder gaat dan louter zakelijke interactie. Deze vertrouwensband ontstaat mede doordat cliënten doorgaans al gedurende langere tijd klant zijn bij de organisatie waarin de adviseur actief is. Hierdoor ontwikkelen adviseurs een sterk gevoel van betrokkenheid bij hun cliënten en staan zij hen bij met raad en daad, ook wanneer het gaat om kwesties die buiten de directe context van het bedrijf vallen. In de praktijk uit zich dit in een persoonlijke relatie waarbij adviseurs beschikbaar zijn voor uiteenlopende vragen en ondersteuning bieden bij zowel zakelijke als familiale aangelegenheden. Dit toont aan dat de rol van de adviseur niet beperkt blijft tot het verstrekken van financieel of juridisch advies, maar zich ook uitstrekt tot het bieden van emotionele ondersteuning en het fungeren als vertrouwenspersoon.

Respondent 1: *"Dat de bedrijfsleider mij te allen tijde kan bellen en vragen om welke hulp dan ook. Liefst zelfs dat ze zeggen 'Ik heb nu iets voor binnen de familie, kan je me helpen daarmee?'"*

Respondent 4: *"Ik heb zelfs klanten die foto's sturen vanop hun vakantie, die vragen ernaar. Bijvoorbeeld hoe het met mijn kinderen gaat en dat ik foto's doorstuur als ik op vakantie ben."*

Omgaan met emoties

Daarnaast behoort het tot de verantwoordelijkheid van de adviseur om eventuele familiale gevoeligheden bespreekbaar te maken wanneer deze naar voren komen in het kader van de successieplanning. Het vraagt specifieke competenties van de adviseur om dergelijke gevoeligheden tijdig te signaleren, adequaat te interpreteren en op een zorgvuldige manier over te brengen naar een volgende fase in het proces. Dit vereist niet alleen communicatieve vaardigheid, maar ook empathie en inzicht in de onderliggende dynamieken binnen familiesystemen.

Respondent 1: *"En dan komt er eigenlijk gigantisch veel uit die gesprekken die we dan juist heel goed moeten kanaliseren om terug naar een plenaire sessie te brengen. Maar dat is goed. Soms zijn dat pijnlijke dingen die dan op tafel gelegd moeten worden, maar dat is goed om het er eens uit te hebben, want dan kunnen we pas verder met het traject."*

Respondent 2: *"Als je een overdracht doet van vermogen en familiebedrijven, moet je trachten zeer goed die gevoeligheden te begrijpen en dat uiteraard ook linken aan competenties."*

Respondent 3: *"Wij kunnen uiteraard die consensus wel versterken of afbreken om het cru te zeggen."*

De in de voorgaande paragrafen geschetste 'pijnpunten' kunnen zich op uiteenlopende wijze manifesteren gedurende het gehele proces van een successieplanning. Deze spanningen kunnen voortvloeien uit verstoorde relaties tussen ouders en kinderen, onderlinge conflicten tussen kinderen, of uit fricties met andere externe betrokkenen. Daarnaast kan ook de relatie tussen de adviseur en de successieaangever onder druk komen te staan, hetgeen de voortgang van het opvolgingstraject kan bemoeilijken. In dergelijke situaties wordt wederom een beroep gedaan op de communicatieve vaardigheden van de adviseur, in het bijzonder op diens vermogen tot empathie en het hanteren van interpersoonlijke gevoeligheden.

Respondent 3: *"Ja ik heb nu een voorbeeld waar er echt ruzie is tussen 3 broers dus dat is ook een moeilijke, zowel voor ons als voor de vader nu. Wij moeten ermee omgaan maar voor die vader voelt het wel erger aan denk ik."*

Respondent 5: *"Er was eens ene keer dat er weinig besproken werd, maar ook met mij wat wel vreemd was. Toen had ik eens een apart gesprek met X en die vertelde dat die niet het gevoel had alsof ik echt mijn best deed voor hem. We hebben dat toen allemaal besproken, wat niet makkelijk was, maar uiteindelijk eind goed al goed en we hebben het mooi afgerond."*

Het is dan ook essentieel dat adviseurs tijdens het successieproces aandacht besteden aan de emotionele dimensies die onvermijdelijk naar voren komen. Het negeren van deze socio-emotionele factoren kan ertoe leiden dat het proces suboptimaal verloopt en belangrijke doelstellingen niet worden gerealiseerd. Zoals uit de interviews blijkt, benadrukte een respondent dat het streven naar een louter rationele en financieel georiënteerde optimalisatie van de successieplanning weinig effect zal hebben indien geen rekening wordt gehouden met de emotionele belangen en gevoeligheden van de familie en de overdrager. Dit onderstreept het belang van een benadering waarbij de adviseur wél rekening houdt met deze emotionele aspecten, aangezien het negeren ervan de effectiviteit van het successieproces aanzienlijk kan ondermijnen.

Respondent 2: *"Je kan de twee extremen naast elkaar vergelijken, maar het is perfect mogelijk dat je iets fiscaal zodanig optimaliseert, maar dat dat eigenlijk emotioneel volledig wringt. Wat heb je dan gerealiseerd?"*

Respondent 5: *"Als je als adviseur, van welk type dan ook, hier geen rekening mee houdt, dan ben je niet op de juiste manier bezig in mijn ogen dan he."*

Respondenten 3 en 4 benadrukten dat het oplossen van familiale spanningen niet tot de kerntaken van een adviseur behoort. Hoewel adviseurs een belangrijke rol kunnen spelen in het begeleiden van het proces en het aanreiken van handvatten om communicatie te bevorderen, ligt de uiteindelijke verantwoordelijkheid voor het oplossen van diepgewortelde conflicten bij de familieleden en andere betrokkenen zelf. In die zin fungeren adviseurs eerder als ondersteunende begeleiders die richting kunnen geven aan het proces, maar geen garantie kunnen bieden voor de daadwerkelijke verzoening of oplossing van onderliggende relationele problemen.

Respondent 3: *"Uiteindelijk kan je er zeven personen gaan tussen schuiven, maar uiteindelijk diegene die het zal moeten oplossen, zijn de mensen die met de operatie bezig zijn. Dus het zal toch altijd ergens een familiale band moeten hebben of familiaal moeten oplossen. En ik zeg het zo, we kunnen er zeven adviseurs tussen schuiven, maar uiteindelijk gaat de ene toch wel akkoord moeten zijn met het andere. En op die manier moeten ze eruit geraken, want dat is de meest aannemelijke en de beste kwestie."*

Respondent 4: *"Maar de oplossing komt nooit van ons. De oplossing komt altijd van de familie uit en dat is wel belangrijk en dat moet gedragen zijn door heel de familie en dat moet eigenlijk ook, ja eigenlijk uit de familie zelf komen nu natuurlijk. Wij weten wel wat er mogelijk is en dus in die zin is bespreken we wel heel veel met de klanten. Maar het is toch de klant zelf die wel zal moeten komen met de oplossing."*

Belang van vroege betrokkenheid

Volgens de respondenten is het aan te bevelen om zo vroeg mogelijk in het proces van successieplanning een adviseur te betrekken. Door tijdig begeleiding in te schakelen, kunnen potentiële knelpunten in een vroeg stadium worden geïdentificeerd en aangepakt, nog voordat zij uitgroeien tot complexe of onoplosbare problemen. De respondenten benadrukken dat het effectiever is om kleinere kwesties stapsgewijs en geleidelijk op te lossen, dan pas in te grijpen wanneer er zich een grootschalig conflict voordoet dat moeilijk te beheersen is.

Respondent 1: *"Dus vaak komen ze bij ons in een stadium waar alles nog koek en ei is en dat we alles bespreekbaar kunnen maken. Maar soms komen ze ook bij ons in een stadium waarin dat er al heel veel conflicten zijn geweest en dat het zodanig verhit is dat de spanningen eigenlijk al te hoog zijn opgelopen. En je kunt er dan wel nog kanaliseren en negen van de tien keer lukt dat, maar soms is het ook zo ver en komen ze zoveel te laat dat het schip verdrongen is eigenlijk."*

Respondent 2: *"Dus als je daar op tijd over nadent, met de juiste betrokkenen om tafel mee zit, dan ga je eigenlijk al veel meer gaan detecteren."*

Respondent 3: *"Ja, dan zou het best zo vroeg mogelijk zijn. Kwestie van dat als er al zaken zijn die dat beginnen tegen te strubbelen van in het begin, dat die ook van vanaf het begin kunnen geadresseerd worden. Meestal als er iemand dan bijkomt halverwege de kwestie en het is eigenlijk cru gezegd al ontploft, dan moet er heel veel lijmwerk gebeuren om dat*

allemaal goed te krijgen. Dus dan kan beter het lijmwerk starten met af en toe ne keer een centimeter te moeten dicht lijmen, dan twee meter te beginnen dichtlijmen vanaf het eerste uur."

Verschillende adviseurs geven aan dat zij het van groot belang achten dat hun rol tijdig en structureel wordt geïntegreerd binnen familiebedrijven, met name in het kader van successieplanning. Deze overtuiging is vooral gebaseerd op de ervaring dat emotionele kwesties binnen dergelijke trajecten vaak worden onderschat. Familiebedrijven blijken in de beginfase regelmatig te veronderstellen dat emotionele spanningen of gevoeligheden nauwelijks een rol zullen spelen. In de praktijk blijkt echter dat, zodra het proces daadwerkelijk op gang komt, diepgewortelde emoties en interpersoonlijke spanningen vrijwel altijd aan de oppervlakte komen. In dergelijke situaties kan een externe adviseur, die als neutrale en deskundige derde optreedt, een belangrijke meerwaarde bieden. Niet alleen kunnen zij helpen bij het benoemen en hanteren van emotionele knelpunten, maar ook bij het faciliteren van constructieve communicatie tussen de betrokken familieleden.

Respondent 1: *"De rol van adviseur in het algemeen vind ik superbelangrijk. Ik denk zelfs dat zonder adviseur het heel moeilijk is. Er zijn ook vaak mensen die denken "Hier is alles koek en ei, we krijgen het zelf wel opgelost". Ik denk dat je daar wel eens flink in kunt vergissen en dat je dan ook ziet als dan de focus verschuift naar de emoties die wel op tafel komen binnen het bedrijf, terwijl wij die juist proberen te lokaliseren bij ons dat die daar besproken worden. Dan denk ik dat je op het bedrijf, als die daar zou uitgelijnd zijn, dat de focus ook verschuift. Je bent niet meer bezig met het ondernemen, maar je bent dan echt effectief verwickeld in alle emotionele aspecten die dan toch naar boven komen. Want je kunt het niet vermijden dat er emoties zijn. En ik denk als je ze niet goed kunt kanaliseren, tenminste zonder een externe onafhankelijk persoon, dat de verwikkeling en dat dat echt een gevaarlijke component is."*

Respondent 3: *"Het belangrijkste is eigenlijk, en dat is wel hetgeen wat dat we doen, is de awareness creëren."*

Objectieve houding

Als adviseur is het van essentieel belang om te allen tijde een objectieve en professionele houding te bewaren tijdens het verloop van de successieplanning. Hoewel het proces vaak gepaard gaat met sterke emotionele dynamieken binnen de familie, dient de adviseur zijn of haar persoonlijke gevoelens buiten beschouwing te laten om op een doeltreffende en onbevooroordeelde wijze advies te kunnen verstrekken. Dit impliceert echter niet dat emotionele factoren genegeerd mogen worden. Integendeel, de adviseur moet in staat zijn om op empathische wijze om te gaan met de emoties van de betrokken partijen, zonder zelf emotioneel betrokken te raken. Het vermogen om professioneel te blijven, ook in hoogst emotioneel beladen situaties, vormt dan ook een cruciale competentie voor iedere adviseur binnen het domein van familiebedrijven. Ook gaf respondent 1 aan dat praktijkervaring en coachingsopleidingen waardevolle hulpmiddelen kunnen zijn om op een objectieve manier met de losgekomen emoties om te gaan.

Respondent 4: *"Ik denk dat is een beetje gelijk aan een arts, als die thuiskomt kunnen er ook mensen op de tafel gestorven zijn. Die kunnen dat niet mee naar huis nemen. Je babbelt daar even over s avonds, over wat je meegemaakt hebt en dan is dat ook prima."*

Respondent 5: *"Maar een basisgegeven is eigenlijk ik moet objectief zijn. Ja, dat de familie dan subjectief is, dat is hun punt."*

Respondent 1: *"Ik denk in mijn geval nog heel veel praktijkervaring opdoen. Want dat leert natuurlijk ook hoe dat de dynamieken zijn. En je kunt het leren door ermee in aanraking te komen, maar ook opleidingen daarvoor te volgen. Een coachingsopleiding, bemiddelingsopleidingen. Want in principe is een gesprek niet altijd een harde bemiddeling. Maar de technieken die je daar leert, die zijn wel altijd toepasbaar in elk gesprek. En als je die kunt hanteren door verbindende communicatie, empathie toe te passen in die gesprekken, dan ga je daar als adviseur volgens mij beter mee kunnen omgaan."*

Familiale dynamieken en intergenerationale relaties

Het volgende thema dat in dit onderzoek aan bod komt, betreft de rol van de familie en de onderliggende dynamieken die hier een invloed op uitoefenen. Dit onderdeel laat zich opdelen in vier samenhangende subthema's: SEW bij de successieaangever, de betrokkenheid van de familie bij het successieproces, de aanwezigheid van familiale spanningen of conflicten en de invloed van generaties binnen het familiebedrijf. Tot slot wordt aandacht besteed aan de wijze waarop deze thema's bespreekbaar worden gemaakt binnen de familiale context. Deze subthema's worden in de genoemde volgorde besproken, met als doel inzicht te verkrijgen in hoe elk element bijdraagt aan de complexiteit en de rol van de adviseur tijdens het successieproces.

SEW bij de successieaangever

Voor een adviseur is het van essentieel belang om oog te hebben voor de persoon die het successieproces initieert, oftewel de successieaangever. Het is cruciaal om na te gaan in welke mate deze persoon daadwerkelijk klaar is om de overdracht te realiseren, zowel op rationeel als op emotioneel vlak. Daarbij is het van belang om niet alleen te begrijpen wie deze persoon is, maar ook wat zijn of haar drijfveren, verwachtingen en gevoeligheden zijn in het kader van de overdracht. De aard van de band met het bedrijf speelt hierin vaak een centrale rol. Zo kan er een wezenlijk verschil bestaan tussen iemand die het bedrijf zelf heeft opgericht en iemand die het via familiale overdracht heeft verworven; de emotionele verbondenheid en het gevoel van eigenaarschap kunnen hierdoor sterk variëren. Een adviseur dient hier zorgvuldig mee om te gaan en zijn begeleiding af te stemmen op de persoonlijke context van de successieaangever, om zo tot een gedragen en duurzaam overdrachtsproces te komen.

Respondent 1: *"En dan hangt het er ook vanaf in welke mate die persoon klaar is om los te laten en in welke mate is die persoon klaar om erover na te denken of het gesprek met de kinderen te voeren?"*

Respondent 2: *"En het is zo belangrijk dat je goed weet wie elk individu is en wat het voordeel voor die persoon belangrijk is."*

Respondent 3: *"Oftewel is die opgebouwd van doen of is dat een bedrijf dat generatie op generatie is."*

Voor de successieaangever zelf gaat het overdrachtsproces vaak gepaard met intense emoties, die niet onderschat mogen worden. Het loslaten van een onderneming waarin men jarenlang heeft geïnvesteerd – niet alleen financieel, maar ook emotioneel – kan aanvoelen als het afstand doen van een deel van zichzelf. In sommige gevallen wordt het zelfs vergeleken met het 'weggeven van een kind', wat de diepe persoonlijke band met het bedrijf illustreert. Deze emotionele gehechtheid kan het proces van loslaten bemoeilijken en in sommige gevallen leiden tot uitstel of weerstand tegenover de overdracht. Hierin kan de adviseur een belangrijke rol vervullen. Door ruimte te creëren voor deze gevoelens en het gesprek hierover op een respectvolle en empathische manier te begeleiden, helpt de adviseur de successieaangever om stap voor stap afstand te nemen en zich mentaal voor te bereiden op een nieuwe levensfase buiten het bedrijf.

Respondent 1: *"Bij een familiebedrijf is dat natuurlijk wel heel anders, want dat is eigenlijk van ouders vaak een extra kind dat ze al jarenlang hebben gecreëerd. Soms zelfs nog belangrijker hun eigen kinderen zien we vaak. Dus dat sociaal engagement om er klaar voor te zijn om geen weerstanden te voelen in dat proces is gigantisch groot. En ze spreken heel vaak over loslaten, maar wij zeggen tegenwoordig anders vasthouden omdat dat een heel mooi traject is. Je hoeft niet per se het bedrijf los te laten, We gaan er gewoon aan werken om het anders vast te houden in de toekomst."*

Respondent 2: *"Mensen hebben er keihard voor gewerkt en zijn er misschien nog niet klaar voor om dat over te dragen aan al hun kinderen of één van de kinderen."*

Respondent 4: *"Het is emotioneel is het zeer zwaar om het los te moeten laten, want het is altijd eigenlijk hun een zoveelste baby geweest."*

Betrekking familie

Daarnaast is het van groot belang dat ook andere familieleden, in het bijzonder de volgende generatie – zoals de kinderen aan wie het bedrijf wordt overgedragen – actief betrokken worden in het successieproces. Een overdracht verloopt zelden probleemloos wanneer slechts één kant van het proces wordt belicht. Zo kan het voorkomen dat een van de kinderen, hoewel formeel als opvolger aangeduid, emotioneel nog niet klaar is om deze verantwoordelijkheid op zich te nemen. Dergelijke gevoeligheden kunnen leiden tot spanningen, misverstanden of zelfs conflicten binnen de familie en

het bedrijf. In dit opzicht speelt de adviseur een cruciale rol: hij of zij moet niet alleen aandacht hebben voor de formele overdracht, maar ook voor de emotionele paraatheid en bereidheid van alle betrokken partijen. Dit vraagt om een proactieve houding waarbij de adviseur actief onderzoekt welke zorgen, twijfels of verwachtingen er leven bij de verschillende familieleden, om zo een evenwichtige en goed begeleide overdracht te waarborgen.

Respondent 1: *"Dus als bijvoorbeeld twee broers een familiebedrijf hebben, dan verkiezen we om alle takken en alle telgen aan de tafel te krijgen. Maar soms is het ook zo dat de ene broer of zus wel klaar is en de andere nog niet."*

Respondent 2: *"Stel je hebt drie kinderen. Twee van de drie wilden de zaak verderzetten en een derde niet. Hoe ga je daar mee om? Dus dan heb je de rol als financieel adviseur, als begeleider, als vertrouwenspersoon, als raadgever die in die context wel zeer belangrijk kan zijn en die dan eigenlijk ook samen en individueel moet gaan aftoetsen waar de gevoeligheden liggen"*

Respondent 4: *"Dan is het soms dat men eigenlijk echt aanvoelt van "Ja, ze zijn nu te jong om hun erin te betrekken."*

Familieconflicten

Familieproblemen vormen een belangrijke bron van emotionele spanningen tijdens het successieproces. Hoewel familieleden in de beginfase vaak aangeven dat er geen sprake is van onderlinge conflicten of problemen, blijkt in de praktijk dat deze spanningen vaak pas tijdens het traject aan de oppervlakte komen. Onderliggende gevoeligheden, onverwerkte kwesties of oude spanningen kunnen opnieuw oplaaien zodra de overdracht concreet wordt en belangrijke beslissingen moeten worden genomen. Dit maakt duidelijk dat het van essentieel belang is om de emotionele dimensie niet te negeren of uit te stellen, maar deze expliciet als eerste te behandelen. Volgens meerdere respondenten is het noodzakelijk dat er eerst ruimte wordt gemaakt voor het bespreekbaar maken van emoties en onderlinge relaties, voordat er overgegaan kan worden op meer technische of formele onderdelen van de successie, zoals fiscale optimalisaties.

Respondent 1: *"Maar het familiedynamiekenluik is eigenlijk een gigantisch luik wat klanten vaak onder stoelen of banken willen steken omdat ze zeggen 'Ja, bij ons speelt dat niet. We hebben goede communicatie, er zijn geen issues, dus daar hoeven we het niet over te hebben'. Maar als we er dan vragen over stellen, of als het dan toch aan de orde komt, ja, dan merk je dat dat super geladen is en dat er heel veel dingen onder de radar spelen. (...) Maar we moeten eerst al die andere emotionele aspecten op tafel krijgen. Dat iedereen zijn zegje doet en iedereen uitspreekt wat hij daarvan denkt, vooraleer dat we fiscaal gaan optimaliseren."*

Respondent 2: *"Alles uitgetekend is volgens de wensen en behoeften van de familie, zowel het rationele als het emotionele. En dan gaan we kijken op welke manier dat we fiscaal kunnen gaan optimaliseren. Maar niet omgekeerd."*

Respondent 4: *"Je gaat een familie vergadering invoeren en dan heb je eigenlijk eerst een economische vraag, maar al heel snel komen de emotionele punten daar ook bij en zie je dat die eigenlijk alleen nodig zijn om verder te gaan"*

De aanwezigheid van familiale conflicten en emotionele spanningen kan in sommige gevallen zelfs leiden tot het volledig afbreken van het successieproces. Een aanzienlijk aantal respondenten gaf aan reeds betrokken te zijn geweest bij situaties waarin de overdracht uiteindelijk niet werd doorgezet, of is van mening dat een toekomstige overdracht hoogstwaarschijnlijk zal mislukken, precies door de hevigheid van de emotionele betrokkenheid en het gebrek aan verwerking van onderliggende spanningen binnen de familie. Deze vaststelling benadrukt het belang van het tijdig en expliciet bespreekbaar maken van emotionele aspecten als een cruciale voorwaarde voor een succesvolle en duurzame successieplanning. Respondent 4 illustreerde dit met een concreet en treffend voorbeeld dat duidelijk maakte met welke vormen van familiale problematiek adviseurs in dergelijke contexten geconfronteerd kunnen worden.

Respondent 1: *"Ja, heel zeker. Dat komt vaak voor als ze als ze niet bij ons zijn."*

Respondent 2: *"Goh, dat zal in de praktijk wel wel het geval geweest zijn. Ik heb nu niet onmiddellijk een voorbeeld bij de hand, maar dat zal in de praktijk wel zo gebeurd zijn."*

Respondent 5: *"Dat zal wel gebeuren uiteraard."*

Respondent 4: *"Oké, ik heb nu recent een planning gehad waarbij vader had gezegd van 'kijk, ik wil eigenlijk uh mijn dochter zo veel als mogelijk ont erven en zo veel als mogelijk aan mijn zoon geven. En ik wil ook dat mijn zoon alle stemrecht heeft.' Allee, op het ogenblik dat ge dan aan tafel zit met die familie om dat uit te leggen, want ik heb ook aan tafel gezeten met die dochter om dat ook te bespreken met haar, zodat zij daar ook goed geïnformeerd was. Dat loopt heel moeilijk."*

Generaties

Het volgend binnen het onderdeel van familiedynamiek heeft betrekking tot de generaties. Het komt dan ook voor dat er schrik vanuit de successieaangever naar boven komt omdat ze er niet van overtuigd zijn dat de volgende generatie er bekwaam voor is of niet willen dat bijvoorbeeld hun kinderen op jonge leeftijd over een zeer hoog vermogen beschikken uit de schrik dat ze hier dingen mee gaan doen die ze anders niet zouden doen.

Respondent 1: *"Een ander knelpunt kan ook zijn bijvoorbeeld schrik hebben hoe bekwaam de volgende generatie is. Denken dat ze daar nog niet klaar voor zijn."*

Respondent 2: *"Meestal willen die wel nog een sleutel op de deur, zodat het kind niet bij wijze van spreken op zijn 40-jarige leeftijd of op zijn 25-jarige leeftijd beschikt over een vermogen wat substantieel groter is dan de rest in zijn omgeving en op die manier geen gekke dingen begint te doen met dat geld"*

Respondent 4: *"Dat ze zeggen van "ja kijk, ik wil niet dat ze cijfers zien" of ik wil daarom nog niet alles gaan plannen, dus dat heeft wel een impact. Men wil ook vermijden dat ze het hoog in hun bol krijgen en dus dat ze te veel vermogen hebben."*

Tussen verschillende generaties binnen familiebedrijven ontstaan vaak uiteenlopende emoties en verwachtingen, waarmee de adviseur rekening moet houden tijdens het successieproces. Oudere generaties, die vaak uit een context van hard werken en soberheid komen, hebben doorgaans een sterke emotionele verbondenheid met het bedrijf. Jongere generaties leggen daarentegen meer nadruk op persoonlijke vrijheid en werk-privébalans. Deze verschillen kunnen leiden tot spanningen of misverstanden, waardoor het belangrijk is dat de adviseur deze generatiegebonden perspectieven erkent en begeleidt om het proces in goede banen te leiden.

Respondent 1: *"Maar nu zien we ook dat er nog veel familiebedrijven daar niet voor openstaan. En dat is dan vaak de oudere generatie om het een beetje kort door de bocht te zeggen die daar niet voor openstaan. En dan merken we als we niet lang op die waarden en normen ingaan dat de afspraken ook wel echt meerdere kanten en de planning ook meerdere kanten op kan gaan."*

Respondent 3: *"Ik denk dat we vooral moeten kijken naar de, laat ons zeggen de eind vijftig, zestig of zeventigers vandaag de dag. En dat die denkwijze toch serieus anders zit, omdat degenen die dat nu ongeveer tachtig zijn, dat zijn kinderen van de oorlog. Die hebben enorm spaarzaam geleefd."*

Respondent 5: *"Vergeet niet die komen uit de Tweede Wereldoorlog. Die moesten het vergeten wat er gebeurd was en die moesten gewoon gaan. Nu heeft kent men dat niet meer, dus mensen gaan met de emoties aan de haal. Gaat men er minder verantwoord mee om? Ik vind van wel. Ik vind dat de jongere generatie soms te snel zegt "ik ben benadeeld" of weet ik wat terwijl ze eigenlijk nog niet veel gedaan hebben."*

Wijze van bespreekbaar maken

In het voorgaande werd ingegaan op verschillende aspecten van familiale dynamieken, waaronder het optreden van conflicten binnen het successieproces. Dergelijke kwesties dienen expliciet bespreekbaar gemaakt te worden, aangezien onuitgesproken spanningen zelden spontaan worden opgelost. Dit gebeurt doorgaans via gezamenlijke gesprekken of plenaire vergaderingen met alle

betrokken partijen. Wanneer tijdens dergelijke bijeenkomsten blijkt dat niet alle relevante informatie of gevoeligheden aan bod komen, wordt vaak gekozen voor individuele gesprekken. Deze één-op-ééngesprekken bieden meer ruimte voor openheid, waardoor onderliggende spanningen en conflicten, die in groepsverband onbesproken blijven, alsnog aan het licht kunnen komen.

Respondent 1: *"Hoe we dat aanpakken is, we hebben vaak een plenaire meeting, dus dat we eigenlijk de hele familie aan tafel krijgen. Degenen die tenminste geëngageerd zijn om mee te werken. En dan merk je al heel wat dynamiek. We doen dat ook altijd met twee, dus dat de ene ook notities kan nemen en kan doorvragen, maar dat er ook rekening kan houden met de dynamieken die er misschien niet uitgesproken worden. Dus die plenaire sessie zegt al heel veel, maar zegt vaak nog niet eens de helft als we achteraf terugkijken, want dan gaan we vaak naar individuele gesprekken. Dus dat we elk familielid alleen spreken, zodat ze dan ook onbevangen kunnen spreken zonder invloeden van mama, papa, broers, zussen. En dan komt er eigenlijk gigantisch veel uit die gesprekken die we dan juist heel goed moeten kanaliseren om terug naar een plenaire sessie te brengen."*

Respondent 4: *"Eerst hebben we familiaal globaal overleg en dan wordt er al veel gesproken. Ge hebt de individuele gesprekken waar dat er ook nog eens heel veel van die van die belangen eigenlijk naar boven komen. En dan gaat er nog eens een globaal gesprek zijn waarbij dat er anoniem eigenlijk ook wel bepaalde punten ook op tafel worden gelegd en dat gaat wel een trigger zijn om veel op tafel te leggen en waarbij dat men verder gaat voor de rest van het traject."*

Respondent 5: *"Ja, je gaat altijd gesprekken aangaan met de betrokkenen. Soms is het samen en soms apart. Het hangt af van hoe de situatie is tussen de partijen. Als ik merk dat niet alles gezegd durft worden ja, dan ga ik individuele gesprekken voeren om te kijken wat loos is."*

Bezorgdheden

Het volgende onderdeel in dit onderzoek heeft betrekking tot de verschillende bezorgdheden die naar boven komen en een rol spelen binnen de successieplanning. Dit zijn bezorgdheden waar adviseurs steeds mee in contact komen en ook mee moeten omgaan en op inspelen.

Veel respondenten gaven aan dat een van de meest prominente gevoelens die bij de successieaangever naar boven komen, betrekking heeft op de wens om de huidige levensstandaard te behouden. Deze bezorgdheid weerspiegelt een diepgeworteld verlangen naar financiële zekerheid en stabiliteit, vooral in de context van het overdragen van eigendom of vermogen. Het behoud van de levensstandaard fungeert in die zin als een belangrijke psychologische factor die het succes van het successieproces kan beïnvloeden, en verdient daarom expliciete aandacht binnen de bredere context van successieplanning.

Respondent 2: *"Je hebt er zelf keihard voor gewerkt dat je zelf nooit iets tekort komt. Dus als je dan te veel gaat gaan plannen naar de volgende generatie heb je misschien zelf centen te kort."*

Respondent 3: *"Dus het feit dat zij dan geld moeten afgeven en toch de schrik van niet meer toe te komen, dat dat heel belangrijk is."*

Daarnaast zijn de respondenten van mening dat er binnen de adviespraktijk nog onvoldoende aandacht wordt besteed aan het concept van SEW. Zij beschouwen dit als een essentieel, maar onderbelicht aspect van het successieproces. SEW speelt volgens hen een cruciale rol in de besluitvorming rond bedrijfsoverdracht. De respondenten pleiten dan ook voor een meer integrale benadering, waarin naast financiële en juridische elementen ook deze emotionele dimensie expliciet wordt meegenomen in het adviestraject.

Respondent 1: *"Ik denk nog steeds te weinig. Het is steeds meer, maar het is nog steeds te weinig."*

Respondent 3: *"Ik denk dat er van het puur het sociale stuk dat daar misschien wel wat wat bij kan komen."*

Respondent 4: *"Te weinig, Soms te weinig soms. Ik denk dat wij daar bij X wel nog echt goed bovenuit steken omdat het ook een beetje in het DNA van het kantoor zit, dat we dat zeer belangrijk vinden."*

Emotioneel belang van geld

Het laatste thema dat uit de interviews naar voren kwam, had betrekking op de emotionele betekenis die aan geld wordt toegekend binnen het successieproces. Een van de respondenten merkte op dat er niet alleen wordt gekeken naar de zakelijke of juridische aspecten van de overdracht, maar ook naar het concrete bedrag dat wordt toegekend. Dit financiële aspect kan, zo werd gesuggereerd, fungeren als een emotionele buffer, waarmee men het voor zichzelf kan verantwoorden om de onderneming toch aan een externe partij over te dragen. Dit wijst op de complexiteit van de rol die geld speelt — niet enkel als ruilmiddel, maar ook als drager van symbolische en emotionele waarde in familiale contexten.

Respondent 3: *"En meestal is het emotionele aspect daar bij wijze van spreken, als de kinderen 5 miljoen moesten betalen. Maar er betaalt een wildvreemde zeven en half, die 2,5 miljoen geeft meestal dan wel een vrij goede buffer om dat emotionele wat te laten staan."*

Tegelijkertijd werd in de interviews ook het tegenovergesteldeesignaleerd: in sommige gevallen speelt de hoogte van het bedrag juist een ondergeschikte rol, omdat de emotionele band met de beoogde opvolger zwaarder weegt. Wanneer de relatie met degene aan wie het bedrijf of vermogen

wordt overgedragen sterk en betekenisvol is, verschuift de focus van financiële compensatie naar waarden als vertrouwen, continuïteit en familiale verbondenheid. Dit benadrukt dat successieplanning niet uitsluitend rationeel of economisch van aard is, maar diep verweven kan zijn met persoonlijke relaties en emotionele motieven. Dan is het weer van belang dat een adviseur ervoor zorgt dat er objectieve keuzes gemaakt worden die in het belang zijn van de successieaangever. De aandacht voor dit aspect, bekeken vanuit het perspectief van de successieaangever, beïnvloedt tevens de wijze waarop de adviseur de overdracht benadert. De keuze tussen overdracht aan een familielid, zoals een zoon, of aan een externe partij wordt mede bepaald door de mate waarin de adviseur rekening houdt met de emotionele en financiële behoeften van de overdrager. Deze behoeften kunnen de voorkeuren en het vertrouwen in een bepaalde opvolgingsvorm sterk sturen, waardoor het essentieel is dat de adviseur hierin een sensitieve en contextbewuste houding aanneemt.

Respondent 2: *"Dan zie je soms dat een bedrijf toch verkocht worden, overgelaten worden, niet aan de persoon die het hoogste bedrag op tafel legt, gewoon omwille van het feit dat de emotionele band met iemand die lager geboden is soms groter is. Dus dat bewijst ook een beetje het feit dat de knikkers, de centen, dat dat niet altijd het belangrijkste is in een verkoop of overdracht traject."*

Respondent 5: *"Ja het is dan mijn taak om ervoor te zorgen dat die man, of vrouw want dat kan ook he, dat die de juiste keuzes maken zonder ervoor te zorgen dat diegene te fel zijn emoties laat betrekken. Dat is moeilijk he, begrijp me niet verkeerd, maar ik kan die alleen maar helpen om de best mogelijke keuze te laten maken"*

Discussie

Het doel van dit onderzoek is om de bestaande kenniskloof te overbruggen met betrekking tot de mate waarin adviseurs rekening houden met *socioemotional wealth* – de emotionele betrokkenheid – bij successieplanning binnen familiebedrijven in Vlaanderen. In het bijzonder werd er gefocust op het verkrijgen van diepgaande inzichten vanuit het perspectief van diverse adviseurs die actief zijn binnen dit domein.

Om een antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag, zijn er verschillende thema's geïdentificeerd die deels overeenkomen met bevindingen uit de literatuurstudie. Tegelijkertijd hebben de resultaten ook nieuwe inzichten opgeleverd die verder gaan dan wat reeds in de bestaande literatuur werd beschreven.

Zoals Michel en Kammerlander (2015) uiteenzetten, is het voordelig om adviseurs reeds in een vroeg stadium van het successieproces te betrekken. Deze opvatting wordt bevestigd door de bevindingen in dit onderzoek, waarin de geïnterviewde adviseurs aangeven dat een tijdige betrokkenheid hen in staat stelt om niet alleen inhoudelijke sturing te geven aan het traject, maar ook beter om te gaan met de emotionele spanningen die tijdens het proces kunnen ontstaan. Wanneer adviseurs pas in een later stadium worden ingeschakeld, is het risico reëel dat conflicten reeds geëscaleerd zijn, waardoor het aanzienlijk moeilijker wordt om de verschillende partijen tot consensus te brengen. Deze bevindingen sluiten tevens aan bij de studie van Mihaylov en Zurbrugg (2021), die stellen dat het niet tijdig inschakelen van een adviseur ertoe kan leiden dat diens professionele meerwaarde niet ten volle benut wordt. Hierdoor worden kansen gemist om potentieel problematische situaties in een vroeg stadium te ondervangen.

Ook eerdere studies (Michel & Kammerlander, 2015; Martinez & Deschamps, 2015; Bertschi-Michel et al., 2021) benadrukken dat het proces van successieplanning vaak gepaard gaat met complexiteit en niet altijd even vlot of succesvol verloopt. In dit kader ontstaan er geregeld spanningen of discussies tussen opvolgers of andere familieleden. Een belangrijke rol die adviseurs hierin kunnen vervullen, is die van bemiddelaar, waarbij zij trachten om verstoorde relaties te herstellen en constructieve communicatie te bevorderen. De respondenten in dit onderzoek bevestigen deze bemiddelende rol en geven aan dat zij dit voornamelijk realiseren via groepsgesprekken. Indien zij echter merken dat bepaalde gevoelige thema's binnen de groepscontext onderbelicht blijven, schakelen zij over op individuele gesprekken om deze alsnog bespreekbaar te maken.

Wat daarbij als cruciale voorwaarde naar voren kwam, is de noodzaak voor adviseurs om steeds een objectieve houding aan te nemen. Het vermijden van emotionele betrokkenheid en het behouden van professionele distantie wordt door de respondenten beschouwd als essentieel om het vertrouwen van alle partijen te behouden en de doelstellingen van de successieaangever op een neutrale en evenwichtige manier te begeleiden.

Reay et al. (2013) stellen dat adviseurs van familiebedrijven tijdens het successieproces een duurzame vertrouwensband opbouwen met hun cliënten. Deze observatie wordt bevestigd door de

bevindingen in dit onderzoek, waarin duidelijk naar voren komt dat de meeste adviseurs zichzelf niet uitsluitend als inhoudelijk expert beschouwen, maar ook — en soms zelfs in grotere mate — als vertrouwenspersoon. Verschillende respondenten gaven aan dat hun rol verder reikt dan louter het verstrekken van technisch of juridisch advies; zij benadrukten het belang van een nauwe, persoonlijke relatie met de cliënt, gebaseerd op vertrouwen en wederzijds begrip. Sommigen gaven zelfs aan dat zij zichzelf eerder als vertrouwenspersoon dan als adviseur zien, wat duidt op een diepgaande betrokkenheid bij het emotionele en relationele aspect van het successieproces. Deze bevinding onderstreept het belang van relationele continuïteit en menselijke nabijheid binnen de context van familiale overdrachten.

Volgens Giménez et al. (2020) wordt de keuze van een opvolger binnen familiebedrijven beïnvloed door zowel monetaire als niet-monetaire factoren. Naast economische overwegingen blijken ook andere elementen zoals vertrouwen, emotionele verbondenheid en familiale loyaliteit een belangrijke rol te spelen. Deze vaststelling komt gedeeltelijk overeen met de bevindingen uit dit onderzoek, waarin meerdere respondenten aangeven dat een sterke vertrouwensband en emotionele overwegingen in bepaalde gevallen doorslaggevend kunnen zijn bij de beslissing om het bedrijf over te dragen aan een specifieke opvolger, zelfs wanneer dit financieel minder voordelig is. Echter, het tegenovergestelde scenario doet zich eveneens voor: in sommige situaties blijkt de financiële factor zodanig zwaar te wegen dat emotionele belangen ondergeschikt worden gemaakt of zelfs volledig terzijde worden geschoven. In dergelijke gevallen prevaleren rationele overwegingen, zoals winstmaximalisatie of continuïteit van het bedrijf, boven familiale of persoonlijke voorkeuren. Deze uiteenlopende benaderingen illustreren dat er sprake is van een wisselwerking tussen emotionele en financiële motieven, waarbij de uiteindelijke keuze voor een opvolger niet louter het resultaat is van economische logica, maar ook sterk contextafhankelijk is. De specifieke familiale dynamiek, de aard van de onderneming en de waarden en prioriteiten van de betrokken familieleden bepalen in sterke mate welke factor op een bepaald moment de overhand krijgt. In dit licht is het van belang dat de adviseur een evenwichtige en doordachte positie inneemt, waarbij zowel de financiële als de niet-financiële doelstellingen van de successieaangever worden meegenomen in het opvolgingstraject. De adviseur dient de verschillende motieven en waarden van de overdrager zorgvuldig in kaart te brengen en deze op een geïntegreerde manier te betrekken bij het besluitvormingsproces. Op die manier kan worden gewaarborgd dat de uiteindelijke keuze voor een opvolger niet enkel economisch verantwoord is, maar ook aansluit bij de persoonlijke en familiale waarden die voor de successieaangever van betekenis zijn.

Bang et al. (2023) betogen dat een hoge mate van socio-emotioneel vermogen (SEW) binnen de familie een cruciale voorwaarde vormt voor een succesvolle bedrijfsoverdracht aan een kind of ander familielid. Deze conclusie sluit nauw aan bij de bevindingen uit het onderhavige onderzoek, waarin diverse respondenten aangeven dat opvolgingsprocessen regelmatig stagneren als gevolg van diepgewortelde emotionele belangen en intrafamiliale spanningen. In meerdere gevallen kwam naar voren dat bepaalde familieleden emotioneel nog niet gereed waren voor de overdracht, wat het verdere verloop van het opvolgingstraject aanzienlijk bemoeilijkte.

Daarnaast wijzen Ibrahim et al. (2001) op een andere veelvoorkomende emotionele belemmering bij bedrijfsoverdrachten: gevoelens van angst bij de overdrager, met name in relatie tot het naderende pensioen en het loslaten van de onderneming. Deze angst is veelal geworteld in de diepe persoonlijke verbondenheid met het bedrijf, dat in de loop der jaren is opgebouwd en geleid. De resultaten van dit onderzoek bevestigen deze observatie. Volgens de geïnterviewde adviseurs ervaren veel ondernemers de overdracht als een intens emotioneel proces, waarbij het afstand doen van de onderneming soms wordt omschreven als het "afstaan van een kind". Deze metafoor onderstreept de sterke affectieve band met het bedrijf.

De bevindingen van zowel Bang et al. (2023) als Ibrahim et al. (2001) leiden tot de essentiële rol van de externe adviseur in opvolgingstrajecten. Van adviseurs wordt verwacht dat zij niet alleen over technische expertise beschikken, maar tevens in staat zijn emotionele gevoeligheden tijdig te signaleren, bespreekbaar te maken en adequaat te begeleiden. Het vroegtijdig onderkennen en adresseren van deze emotionele dimensies is van cruciaal belang om zowel de overdrager als andere betrokkenen – familieleden of externe partijen – op een zorgvuldige en constructieve wijze te ondersteunen gedurende het gehele successieproces.

Naast de overeenkomsten met bestaande literatuur, bracht dit onderzoek ook een aantal aanvullende thema's aan het licht met betrekking tot SEW binnen het kader van successieplanning, die in eerdere studies weinig of geen aandacht kregen.

Uit de resultaten blijkt tevens dat adviseurs niet enkel als vertrouwenspersonen functioneren, maar in veel gevallen ook een hechte en persoonlijke relatie opbouwen met hun cliënten. Deze relatie overstijgt vaak het louter zakelijke kader, waarbij er ook ruimte ontstaat voor het delen van persoonlijke aspecten uit het dagelijks leven. Dit duidt op een diepgaande vertrouwensband die verder reikt dan de formele dimensie van het adviesproces en impliceert dat adviseurs soms ook een rol vervullen als klankbord in meer persoonlijke kwesties.

Het is voor adviseurs van essentieel belang om adequaat om te gaan met de emotionele aspecten die tijdens het successieplanningsproces naar voren komen. Wanneer deze dimensie wordt genegeerd, kan dit volgens meerdere respondenten afbreuk doen aan de effectiviteit van de begeleiding. Tegelijkertijd dient de adviseur een professionele distantie te bewaren, waarbij objectiviteit centraal staat. Het vermogen om empathie te tonen zonder zich emotioneel te laten meeslepen, wordt dan ook gezien als een cruciale competentie binnen deze context.

Uit de interviews blijkt dat tijdens het volledige successieproces talrijke gevoeligheden aan de oppervlakte komen. Volgens de respondenten is het de taak van de adviseur om deze gevoeligheden bespreekbaar te maken. Dit vereist niet alleen sterke communicatieve vaardigheden, maar ook de capaciteit om op empathische en relationeel sensitieve wijze om te gaan met interpersoonlijke spanningen. Door deze dynamieken op een zorgvuldige manier te benoemen en bespreekbaar te maken, ontstaat er ruimte voor verdere vooruitgang in het overdrachtsproces. Maar adviseurs worden echter ook regelmatig geconfronteerd met situaties waarin zij pas in een laat stadium bij het proces worden betrokken, op een moment waarop cruciale relaties reeds zijn beschadigd of escalaties

moeilijk te herstellen zijn. Dit onderstreept het belang van tijdige inschakeling van een adviseur binnen successieplanningsprocessen, om preventief te kunnen handelen en escalatie van conflicten te vermijden.

Daarnaast gaven verschillende respondenten aan dat het oplossen van familiale problemen primair de verantwoordelijkheid van de familie zelf is. Hoewel adviseurs richting kunnen geven aan het proces en bepaalde inzichten kunnen aanreiken, is het niet hun rol om kant-en-klare oplossingen aan te bieden. De uiteindelijke oplossing moet vanuit de familie komen en vergt betrokkenheid en bereidheid tot dialoog van alle partijen.

Uit het onderzoek blijkt daarnaast dat er volgens de meeste respondenten in de huidige praktijk nog steeds onvoldoende aandacht wordt besteed aan het emotionele aspect van successieplanning. Hoewel er stilaan meer erkenning komt voor de rol van emoties binnen dit proces, leeft onder de adviseurs de overtuiging dat deze dimensie nog niet structureel genoeg geïntegreerd is in de gangbare adviespraktijken. Zij pleiten dan ook voor een meer holistische benadering waarin naast fiscale en juridische aspecten ook de sociaal-emotionele factoren systematisch worden meegenomen.

Tot slot kwam in het onderzoek duidelijk naar voren dat intergenerationele verschillen een grote rol spelen binnen het successieproces. Successieaangevers ervaren vaak angst of terughoudendheid om het bedrijf over te dragen aan de volgende generatie, uit bezorgdheid over hun bekwaamheid of het potentieel misbruik van een groot vermogen. Daarnaast signaleren de respondenten aanzienlijke verschillen in waarden en denkpatronen tussen jongere en oudere generaties. Zo hechten oudere generaties doorgaans meer belang aan spaarzaamheid, verantwoordelijkheidszin en werkethiek, terwijl jongere generaties eerder belang hechten aan balans, persoonlijke vrijheid en emotioneel welzijn. Deze verschillen vereisen een zorgvuldige benadering en het vermogen van de adviseur om beide perspectieven te begrijpen en te vertalen binnen het kader van een evenwichtige overdracht.

Beperkingen op onderzoek

Dit onderzoek richtte zich op de mate waarin adviseurs rekening houden met SEW binnen successieplanning in familiebedrijven. Hoewel de resultaten waardevolle inzichten opleverden, zijn er enkele beperkingen verbonden aan deze studie die in acht genomen dienen te worden bij de interpretatie van de bevindingen.

Ten eerste is het aantal respondenten beperkt gebleven tot vijf adviseurs, wat een relatief beperkt aantal is binnen het kader van kwalitatief onderzoek. Gezien de specifieke focus van het onderzoek en het specialistische profiel van de gewenste deelnemers, bleek het een uitdaging om geschikte en beschikbare respondenten te vinden. Deze beperkte steekproefomvang heeft gevolgen voor de generaliseerbaarheid van de bevindingen naar de bredere populatie van adviseurs. Zoals gesteld door Marshall et al. (2013) wordt doorgaans een interviewaantal tussen de 20 en 30 aanbevolen om de diepgang en betrouwbaarheid van kwalitatieve data te optimaliseren.

In dit onderzoek is bewust gestreefd naar een evenwichtige verdeling tussen mannelijke en vrouwelijke adviseurs. Deze opzet kan echter ook als een methodologische beperking worden beschouwd, gezien de focus van het onderzoek op socio-emotionele aspecten (SEW). Eerder onderzoek van Brebner (2003) wijst erop dat vrouwen gemiddeld een hogere emotionele intensiteit ervaren dan mannen. Hierdoor is het mogelijk dat de percepties en antwoorden van vrouwelijke adviseurs in dit onderzoek in bepaalde opzichten verschillen van die van hun mannelijke collega's, wat de vergelijkbaarheid tussen beide groepen enigszins kan beïnvloeden.

Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Voor toekomstig onderzoek is het aan te bevelen om de steekproef uit te breiden, zowel in omvang als geografisch bereik. Aangezien dit onderzoek zich hoofdzakelijk heeft gericht op adviseurs actief binnen Vlaanderen, zou een uitbreiding naar Wallonië bijdragen aan een meer representatief en volledig beeld van de Belgische context. Binnen het vakgebied van advisering kunnen culturele verschillen een significante invloed uitoefenen op de wijze waarop adviesverlening wordt vormgegeven. Zo zijn er duidelijke contrasten zichtbaar in adviespraktijken tussen Europese, Amerikaanse en Aziatische contexten, waarbij onderliggende waarden, communicatievormen en verwachtingen ten aanzien van de adviseur sterk kunnen variëren. Ook binnen een relatief klein land als België kunnen dergelijke culturele nuances een rol spelen (Chentsova-Dutton & Vaughn, 2012). Een uitbreiding van het onderzoek naar de verschillende landsdelen, zoals Vlaanderen, Wallonië en Brussel, kan bijkomende inzichten opleveren over mogelijke culturele verschillen in advisering op regionaal niveau. Dit zou kunnen bijdragen aan een beter begrip van contextspecifieke benaderingen binnen het adviesproces.

In dit onderzoek werd geen onderscheid gemaakt tussen specifieke types adviseurs, maar werd er gekeken naar een diverse groep van professionals die betrokken zijn bij successieplanning. Hierdoor kunnen de bevindingen enkel op een meer generalistisch niveau geïnterpreteerd worden, zonder dat er uitspraken kunnen worden gedaan over de specifieke rol of aanpak van afzonderlijke beroepsgroepen, zoals bijvoorbeeld notarissen, boekhouders of financieel adviseurs. Voor toekomstig onderzoek zou het daarom aanbevelenswaardig zijn om per type adviseur afzonderlijk kwalitatief onderzoek te verrichten. Dit zou niet alleen toelaten om diepgaandere inzichten te verwerven in de specifieke werkwijzen en uitdagingen binnen elk profiel, maar tevens de mogelijkheid bieden tot vergelijkende analyses tussen de verschillende beroepsgroepen.

Zoals reeds besproken in het onderdeel over de beperkingen, waarin de verschillen in emotionele beleving tussen mannen en vrouwen werden aangestipt, zou het voor toekomstig onderzoek waardevol zijn om een opsplitsing te maken tussen mannelijke en vrouwelijke adviseurs. Op die manier kan worden onderzocht in welke mate en op welke wijze eventuele verschillen zich manifesteren in hun benadering van socio-emotionele aspecten binnen het successieproces.

Tot slot zou het voor toekomstig onderzoek relevant zijn om de rol van artificiële intelligentie (AI) in het adviesproces nader te bestuderen. Hoewel AI reeds op ruime schaal wordt ingezet voor administratieve en analytische doeleinden, is het onduidelijk in hoeverre deze technologie ook invloed

uitoefent op de meer menselijke aspecten van advisering. Dit geldt in het bijzonder voor situaties waarin complexe familiale emoties en interpersoonlijke dynamieken een centrale rol spelen, zoals bij successieplanning in familiebedrijven. Verdere verkenning kan inzicht bieden in de potentiële complementariteit of spanningsvelden tussen technologische ondersteuning en menselijke interactie binnen de adviespraktijk.

Conclusie

Dit onderzoek beoogt meer inzicht te verkrijgen in de wijze waarop adviseurs omgaan met SEW tijdens het proces van successieplanning binnen familiebedrijven, en welke emoties daarbij een rol spelen. Hoewel de bestaande literatuur veel aandacht besteedt aan de rol van adviseurs bij financiële en strategische besluitvorming, bestaat er een duidelijke lacune met betrekking tot hun omgang met SEW-gerelateerde aspecten. Deze studie vult deze leemte door te onderzoeken hoe adviseurs in de praktijk omgaan met emotionele dynamieken die inherent zijn aan opvolgingstrajecten.

De onderzoeksresultaten tonen aan dat adviseurs zich vaak niet enkel als zakelijke raadgevers positioneren, maar ook als vertrouwenspersoon van de familie. In sommige gevallen ontwikkelt zich zelfs een persoonlijke band, die verder reikt dan de zakelijke context. Desondanks is het essentieel dat adviseurs te allen tijde een objectieve en professionele houding behouden. Tijdens successieprocessen komen tal van emoties en spanningen naar boven, zoals angst, onzekerheid, loyaliteitsconflicten en intergenerationele verschillen. Hoewel het niet de taak van de adviseur is om deze conflicten op te lossen, wordt van hen verwacht dat zij hiermee op een empathische, bemiddelende en contextbewuste wijze omgaan. Ook financiële afwegingen kunnen de besluitvorming beïnvloeden, bijvoorbeeld wanneer een keuze wordt gemaakt voor een verkrijgende op basis van financiële motieven in plaats van emotionele verbondenheid. In dergelijke gevallen is het van belang dat adviseurs een sensitieve maar professioneel afstandelijke positie innemen, gericht op het waarborgen van een evenwichtige en respectvolle opvolging.

Bibliografie

Alayo, M., Jainaga, T., Maseda, A., & Arzubiaga, A. (2016). Critical factors for successful succession of family firms. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 85(6), 90-103.

Alhassan, I., Sammon, D., Daly, M., Wibisono, A., Kasraian, L., Nagle, T., ... & Qaffas, A. (2023). The use of open, axial and selective coding techniques: A literature analysis of IS research.

Anagnostopoulos, Y., Alexandrou, G., & Thomas, H. M. (2024). European banking M&As: The role of financial advisors. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 63(4), 1193-1231.

Andersson, F. W., Johansson, D., Karlsson, J., Lodefalk, M., & Poldahl, A. (2018). The characteristics of family firms: exploiting information on ownership, kinship, and governance using total population data. *Small Business Economics*, 51, 539-556.

Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95.

Astrachan, J. H., & McMillan, K. S. (2006). The United States. In F. W. Kaslow (ed.), *Handbook of family business & family business consultation: A global perspective* (pp. 347-363). Binghamton, NY: International Business Press.

Bang, N. P., Calabrò, A., & Valentino, A. (2023). Strategic transitions: unraveling the impact of socioemotional wealth and generational cohorts on succession planning in family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 30(1), 23-51.

Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of management Review*, 33(2), 328-340.

Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647-691.

Bertschi-Michel, A., Sieger, P., & Kammerlander, N. (2021). Succession in family-owned SMEs: the impact of advisors. *Small Business Economics*, 56(4), 1531-1551.

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family business review*, 25(3), 258-279.

Bi, X., & Wang, D. (2018). Top-tier financial advisors, expropriation and Chinese mergers & acquisitions. *International Review of Financial Analysis*, 57, 157-166.

Brebner, J. (2003). Gender and emotions. *Personality and individual differences*, 34(3), 387-394.

Charmaz, K., & Thornberg, R. (2021). The pursuit of quality in grounded theory. *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 305-327.

Chentsova-Dutton, Y. E., & Vaughn, A. (2012). Let me tell you what to do: Cultural differences in advice-giving. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 43(5), 687-703.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Rau, S. B. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1103-1113.

Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Ashton, T., & Evangelopoulos, N. (2021). Family firm heterogeneity: A definition, common themes, scholarly progress, and directions forward. *Family Business Review*, 34(3), 296-322.

Diéguez-Soto, J., Campos-Valenzuela, M., Callejón-Gil, Á. M., & Aldeanueva-Fernández, I. (2024). Family firm heterogeneity on CSR approach: A socio-emotional (SEW) perspective. *BRQ Business Research Quarterly*, 27(4), 443-466.

Egan, M., Matvos, G., & Seru, A. (2019). The market for financial adviser misconduct. *Journal of Political Economy*, 127(1), 233-295.

García-Álvarez, E., & López-Sintas, J. (2001). A taxonomy of founders based on values: The root of family business heterogeneity. *Family Business Review*, 14(3), 209-230.

Giménez, E. L., & Novo, J. A. (2020). A theory of succession in family firms. *Journal of Family and Economic Issues*, 41(1), 96-120.

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Mill Valley, CA: Sociology Press.

Goss, D. (2005). Schumpeter's legacy? Interaction and emotions in the sociology of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and practice*, 29(2), 205-218.

Hackethal, A., Haliassos, M., & Jappelli, T. (2012). Financial advisors: A case of babysitters? *Journal of Banking & Finance*, 36(2), 509-524.

Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Marconi, V. C. (2017). Code saturation versus meaning saturation: how many interviews are enough? *Qualitative Health Research*, 27(4), 591-608.

Ibrahim, A. B., Soufani, K., & Lam, J. (2001). A study of succession in a family firm. *Family Business Review*, 14(3), 245-258.

- Kaslow, F. W., Friedland, L., Kaslow, F. W., & Friedland, L. (2021). Similarities and differences between family and nonfamily business enterprises. In *Consultation to Family Business Enterprises: An International Perspective* (pp. 23-38).
- Kendall, J. (1999). Axial coding and the grounded theory controversy. *Western Journal of Nursing Research*, 21(6), 743-757.
- Khandkar, S. H. (2009). Open coding. *University of Calgary*, 23(2009), 2009.
- Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). The economic importance of family businesses in Belgium. *FBNet Belgium*, 40.
- Lassala, C., Momparler, A., & Carmona, P. (2013). Determinants of performance of independent financial advisors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9, 581-601.
- Leiß, G., & Zehrer, A. (2018). Intergenerational communication in family firm succession. *Journal of Family Business Management*, 8(1), 75-90.
- Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A., & Fontenot, R. (2013). Does sample size matter in qualitative research?: A review of qualitative interviews in IS research. *Journal of computer information systems*, 54(1), 11-22.
- Marques, I. C. P., Leitão, J., Ferreira, J., & Cavalcanti, A. (2023). The socioemotional wealth of leaders in family firm succession and corporate governance processes: a systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(1), 268-295.
- Martinez, L. F. C., & Deschamps, B. (2015). The role of advisors and the sequence of their actions in sibling team succession. *M@ n@ gement*, 18(4), 282-308.
- Michel, A., & Kammerlander, N. (2015). Trusted advisors in a family business's succession-planning process—An agency perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 45-57.
- Mihaylov, G., & Zurbrugg, R. (2021). The relationship between financial risk management and succession planning in family businesses. *International Journal of Managerial Finance*, 17(3), 438-454.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing socioemotional wealth. *Entrepreneurship theory and practice*, 38(4), 713-720.
- Nave, E., Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., do Paço, A., Alves, H., & Raposo, M. (2022). A review of succession strategies in family business: content analysis and future research directions. *Journal of Management & Organization*, 1-25.

Ooms, P. (2021). Over 10 jaar zullen 100.000 Belgische familiebedrijven verdwijnen.

Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42, 533-544.

Pilote, P. E., Boulianne, E., & Magnan, M. (2024). Impact of the financial advisor on clients' financial outcomes: An Integrative Model. *Financial Services Review*, 32(3), 32-67.

Pimentel, D., Scholten, M., & Couto, J. P. (2018). Fast or slow? Decision-making styles in small family and nonfamily firms. *Journal of Family Business Management*, 8(2), 113-125.

Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.

Reay, T., Pearson, A. W., & Gibb Dyer, W. (2013). Advising family enterprise: Examining the role of family firm advisors. *Family Business Review*, 26(3), 209-214.

Roache, R. (2014). Why is informed consent important?

Thiele, F. K. (2017). Family businesses and non-family equity: literature review and avenues for future research. *Management Review Quarterly*, 67, 31-63.

Umans, I., Corten, M., & Steijvers, T. (2024). The evolution of the trust relationship between the family and its external advisors throughout generations: A family business perspective. *Managerial and Decision Economics*.

Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2020). Succession planning in family firms: Family governance practices, board of directors, and emotions. *Small Business Economics*, 54(1), 189-207.

Van Nieuwenhuysen, G. (2022, 30 mei). Familiebedrijven zijn en blijven de ruggengraat van onze economie.

Weitzel, U., & Kirchler, M. (2023). The banker's oath and financial advice. *Journal of Banking & Finance*, 148, 106750.

Winter, M., Fitzgerald, M. A., Heck, R. K., Haynes, G. W., & Danes, S. M. (1998). Revisiting the study of family businesses: Methodological challenges, dilemmas, and alternative approaches. *Family Business Review*, 11(3), 239-252.

Wojtyra-Perlejewska, M., & Kołodkiewicz, I. (2024). Formal advisors and succession process in family firms. *Journal of Family Business Management*, 14(3), 643-662.

Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.

Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Zachary, R. K. (2011). The importance of the family system in family business. *Journal of Family Business Management*, 1(1), 26-36.

Bijlagen

Bijlage 1: interviewleidraad

Interviewleidraad masterproef

Onderzoeksvraag:

'In welke mate houden adviseurs rekening met socioemotional wealth (emotionele betrokkenheid) bij successieplanning binnen familiebedrijven in Vlaanderen?'

Introductie

- Mezelf even kort voorstellen
- Het onderzoek en de onderzoeksopzet uitleggen
- Verwachte tijdsduur (30–60 minuten)
- Informed consent doornemen en ondertekenen

Algemene

achtergrondinformatie

1. Kunt u uzelf even kort voorstellen?
- a. Beroep
- b. Sector
- c. Aantal jaren ervaring
- d. Gevolgde opleiding
- e. Reden voor keuze van het beroep
2. Met wat voor soort familiebedrijven werkt u meestal (sector, omvang, ...)?

Successieplanning:

algemene

werking

3. Vanaf welk moment komt iemand van een familiebedrijf bij u aankloppen met plannen over een overdracht?
4. Kunt u het proces van successieplanning beschrijven?
- a. Verschilt deze planning per sector of blijft ze ongeveer hetzelfde?
5. Wordt de familie gedurende het hele proces betrokken?
6. Wat zijn de grootste knelpunten tijdens dit proces?

Socioemotional

wealth

(SEW)

in

de

praktijk

7. Bent u bekend met de term socioemotional wealth / emotionele betrokkenheid?
8. Hoe zou u socioemotional wealth omschrijven vanuit uw praktijkervaring?
9. Komt het voor dat familiebedrijven niet puur rationele keuzes maken tijdens successie?
10. In welke mate speelt het sociaal engagement van familieleden een rol bij successie?
11. Hoe wordt er omgegaan met spanningen tussen economische logica en familiale/emotionele belangen?
12. Is er een bepaalde strategie om familiale gevoeligheden bespreekbaar te maken tijdens het proces?
13. Hoe voelt u zichzelf in deze rol: meer als adviseur of als vertrouwenspersoon?

14. Zou u zeggen dat er voldoende aandacht wordt gegeven aan socioemotional wealth in de brede adviespraktijk?

- Zal dit een invloed hebben op successieplanning, of blijft socioemotional wealth vooral mensenwerk?

- Denkt u dat socioemotional wealth hier een rol in speelt?

Bedankt voor uw tijd.

Naam	+	contactgegevens	onderzoeker:	Kevin	Kenji	Gyula	Czifrik
			telefoonnummer:				0493548215

Doel en methodologie van het onderzoek: individueel interview over de rol van adviseurs in successieplanning

Duur van het interview: 30 tot 60 minuten

1. Ik begrijp wat van mij verwacht wordt tijdens dit onderzoek.
2. Ik begrijp dat mijn deelname aan deze studie vrijwillig is. Ik ben voldoende op de hoogte gesteld dat ik de studie op ieder moment kan stopzetten zonder dat ik daarvoor een reden hoeft te geven en zonder dat daaruit nadeel voor mij mag ontstaan, en dat mijn deelname aan deze studie door de onderzoekers op ieder moment kan stopgezet worden.
3. De resultaten van dit onderzoek kunnen gebruikt worden voor onderzoeksdoeleinden. Mijn naam wordt daarbij niet gepubliceerd, er wordt gewerkt met pseudonimisering, en de vertrouwelijkheid van de gegevens is in elk stadium van het onderzoek gewaarborgd overeenkomstig de wetgeving ter zake. Ik begrijp hoe er met mijn gegevens en de onderzoeksdata zal omgegaan worden.
4. Een individueel interview in het kader van het opleidingsonderdeel Masterproef (3834-2425) uit de opleiding Handelswetenschappen van de Universiteit Hasselt.
5. Ik weet dat ik voor vragen na het interview terecht kan bij: kevin.czifrik@student.uhasselt.be
6. Ik weet dat ik voor eventuele klachten of andere bezorgdheden contact kan opnemen met de betrokken medewerkers van de Universiteit Hasselt via: lien.vekemans@uhasselt.be

Ik geef toestemming tot het maken van een opname. ☐

Ik stem toe om deel te nemen. ☐

Ik heb bovenstaande informatie gelezen en begrepen en heb antwoord gekregen op al mijn vragen betreffende deze studie. Ik stem toe om deel te nemen.

Datum:

Naam en handtekening deelnemer

Naam en handtekening onderzoeker