



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Beyond profit: de diverse doelstellingen van familiebedrijven

Mila Krcmar

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

PROMOTOR :

dr. Kris THYS



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

Beyond profit: de diverse doelstellingen van familiebedrijven

Mila Krcmar

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

PROMOTOR :

dr. Kris THYS

Woord vooraf

Deze masterproef werd geschreven in het kader van het behalen van de master Handelswetenschappen, met als afstudeerrichting Accountancy, Financiering en Fiscaliteit aan de Universiteit Hasselt. Het onderzoeksthema dat mij werd toegewezen, richtte zich op de verfijning van het raamwerk dat Rodrigo Basco in 2017 ontwikkelde over de doelstellingen van familiebedrijven. De onderzoeksvraag die hieruit voortvloeit, luidt als volgt: "Hoe sluiten nieuwe inzichten over familiebedrijfsdoelstellingen aan bij of wijken ze af van het raamwerk van Basco uit 2017?".

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden, werd eerst een literatuurstudie uitgevoerd om de huidige kennis over de doelstellingen van familiebedrijven in kaart te brengen. Vervolgens werd een systematische literatuurstudie uitgevoerd om op gestructureerde wijze tot nieuwe inzichten te komen en de onderzoeksvraag te beantwoorden.

Graag wil ik mijn oprechte dank uitspreken aan mijn promotor, dr. Kris Thys. Gedurende het hele proces was hij steeds bereid om mijn vragen te beantwoorden en waardevolle feedback te geven. Daarnaast ben ik mijn familie, partner en vrienden bijzonder dankbaar voor hun voortdurende steun en motivatie gedurende dit traject.

Mila Krcmar, Universiteit Hasselt, juni 2025.

Samenvatting

Familiebedrijven vormen wereldwijd de meest voorkomende bedrijfsstructuur en spelen een sleutelrol in de economie (Rovelli, Ferasso, De Massis, & Kraus, 2022). In Europa zijn ze goed voor 65 tot 80 procent van alle bedrijven en zorgen ze voor 40 tot 50 procent van de werkgelegenheid (Bolero, 2023). Wat familiebedrijven bijzonder maakt, is dat hun doelstellingen niet enkel economisch zijn, maar ook familiale belangen weerspiegelen. Dit komt doordat het familiesysteem en het bedrijfssysteem in elkaar overlopen (Kotlar & De Massis, 2013). Waar het familiesysteem gestuurd wordt door emotionele waarden, volgt het bedrijfssysteem eerder rationele logica (Raghavan, 2024). Hierdoor ontstaan unieke spanningen en complexiteit bij het bepalen van de bedrijfsdoelen.

Deze doelstellingen zijn belangrijk om te begrijpen, want ze beïnvloeden niet alleen strategische beslissingen, maar ook de prestaties van het bedrijf (Ioniță, 2013; Williams Jr, Pieper, Kellermanns, & Astrachan, 2018). Om die reden ontwikkelde Rodrigo Basco in 2017 een raamwerk om de verschillende soorten doelstellingen binnen familiebedrijven te structureren. Hij onderscheidde vier categorieën: (1) familiegerichte economische doelen, zoals de beschikbaarheid van geld voor familieleden; (2) familiegerichte niet-economische doelen, zoals een gerespecteerde naam in de maatschappij; (3) bedrijfsgerichte economische doelen, zoals winst en groei; en (4) bedrijfsgerichte niet-economische doelen, zoals klanttevredenheid. Dit model vormde het vertrekpunt voor het onderzoek in deze masterproef.

		Business – Family Orientation	
		Business-oriented	Family-oriented
Economic – Non/economic orientation	Short-term	Short-term Business-oriented Goal Sales growth Market share Net profit Cash flow Sales ratio Return on investment	Short-term Family-oriented Goal Money available for family Quality of life at work Firm-generated family security Time to be with family
	Long-term	Long-term business-oriented goal Product development Market development	Long-term Family Oriented Goal Respected name in society Customer loyalty to family name Good reputation in the business community
	Stewardship	Stewardship Business-oriented Goal Adapting to client needs Staff development Environmental protection Customer satisfaction Service quality	Stewardship Family-oriented Goal Family loyalty and support Family unity Family interest in the enterprise Development of children's skills Generate possibilities for children

Het doel van dit onderzoek was om het bestaande raamwerk van Basco (2017) over de doelstellingen van familiebedrijven te verfijnen. Sinds de publicatie van dat model is er nieuwe wetenschappelijke literatuur verschenen die aantoont dat de doelen van familiebedrijven evolueren en sterk kunnen verschillen. Deze masterproef geeft daarom een actueel beeld van welke doelstellingen familiebedrijven vandaag nastreven en waarom. De centrale onderzoeksvraag luidt: **"Hoe sluiten nieuwe inzichten in familiebedrijfsdoelstellingen aan bij of wijken ze af van het raamwerk van Basco uit 2017?"**.

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, werd een systematische literatuurstudie uitgevoerd. Er werden 35 relevante, wetenschappelijke artikelen geselecteerd die tussen 2017 en 2025 zijn gepubliceerd. De selectie gebeurde op basis van duidelijke criteria: de artikelen moesten recent, wetenschappelijk en in het Engels zijn. Het zoekproces bestond uit vier stappen: (1) het verwijderen van dubbele artikelen, (2) het beoordelen van de titels en abstracts, (3) het lezen van de volledige teksten, en (4) het opsporen van aanvullende relevante studies met een handmatige zoektocht. De geselecteerde studies werden daarna geanalyseerd om de belangrijkste inzichten te begrijpen en thema's te identificeren. Deze aanpak zorgde voor een transparante, objectieve en reproduceerbare onderzoeksopzet (Tranfield, Denyer & Smart, 2003).

De resultaten tonen aan dat het bestaande model van Basco (2017), dat familiebedrijfsdoelstellingen indeelt op basis van oriëntatie (familie of bedrijf) en aard (economisch of niet-economisch), nog steeds een waardevol uitgangspunt is (Aparicio, Basco, Iturralde, & Maseda, 2017; Vajdovich, Heidrich, Németh, & Németh, 2022). Tegelijk blijkt dat het model op meerdere punten verfijning nodig heeft. Zo blijken bedrijfsgerichte economische doelen ruimer te zijn dan winst of groei; ze omvatten ook aspecten zoals technologische innovatie, strategisch bewustzijn en duurzame groei. Aan de familiegerichte economische zijde worden elementen zoals het behoud van financiële welvaart, dividendbeleid en het behoud van familie-eigendom toegevoegd. Aan de niet-economische kant worden nieuwe doelen zichtbaar zoals klantgerichtheid, maatschappelijke verantwoordelijkheid, traditiebehoud en een focus op toekomstige generaties (Aparicio et al., 2017; Vajdovich et al., 2022).

Een opvallende bevinding is dat deze doelstellingen vaak hiërarchisch geordend zijn: het behoud van controle door de familie vormt de basis waarop andere doelen voortbouwen (Dou et al., 2020). Ook de tijdshorizon speelt een belangrijke rol, omdat langetermijndenken kan leiden tot innovatie, maar ook tot terughoudendheid uit angst voor reputatieschade (Craig & Newbert, 2020; Seyed Kalali, 2022). Basco (2017) zijn oorspronkelijke onderscheid tussen korte en lange termijn blijft relevant, maar moet worden gezien als een onderliggende factor die beïnvloedt hoe doelen worden nagestreefd.

Een belangrijke uitbreiding op het model is de *socioemotional wealth (SEW) theory*, die verwijst naar niet-financiële waarden zoals familie-identiteit, familiale invloed, binding, emotionele verbondenheid en familiaal erfgoed. SEW helpt verklaren waarom familiebedrijven soms beslissingen nemen die financieel niet optimaal zijn, maar die deze waarden beschermen (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012). Dit zorgt voor spanningen bij keuzes rond diversificatie, innovatie, maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) of financiering.

Daarnaast blijkt dat generatiewissels een sterke invloed hebben op de prioriteiten van familiebedrijven. Oudere generaties hechten meer waarde aan controle en traditie, terwijl jongere generaties eerder inzetten op groei, innovatie en externe financiering (Ali, Simeonova, & Hughes, 2025; Bannò, D'Allura, Filippi, & Trento, 2022). Het model van Basco houdt al rekening met tijd, maar schenkt onvoldoende aandacht aan hoe verschillende generaties doelstellingen herdefiniëren.

Verder speelt ook de dominante denkwijze of 'logica' van eigenaars een rol. Sommige familie-eigenaars denken eerder in termen van controle en financieel eigenbelang (agency-logica), terwijl anderen zich als *stewards* zien die waarde willen creëren op lange termijn, met aandacht voor

opvolging en familiale cohesie (stewardship-logica). In de praktijk bewegen eigenaars zich op een continuüm tussen deze twee uitersten, wat mee hun doelstellingen bepaalt (Raghavan, 2024).

Externe gebeurtenissen, zoals de coronapandemie, beïnvloeden de doelstellingen van familiebedrijven ook sterk. Dergelijke schokken kunnen niet alleen strategisch gedrag van familiebedrijven wijzigen, maar ook leiden tot een herdefiniëring van bedrijfsidentiteit (Alguera Kleine, Ge, & De Massis, 2024). Sommige familiebedrijven bleken tijdens deze crisis opvallend veerkrachtig, in plaats van te besparen, investeerden ze in personeel (Cano-Rubio et al., 2024). Dit toont aan dat externe druk een belangrijke dimensie vormt die in het model moet worden opgenomen.

Tot slot blijkt uit de literatuur dat culturele en religieuze context invloed heeft op wat familiebedrijven belangrijk vinden. In landen als China is familiaal management belangrijker dan formeel eigenaarschap, mede door culturele waarden zoals hiërarchie en respect voor ouderen (Dou et al., 2022). Ook religieuze overtuigen blijken een rol te spelen. Zo zijn sterk religieuze families vaker gericht op langetermijndoelen, intergenerationele continuïteit, morele principes en familiale cohesie (Pieper et al., 2020).

De belangrijkste conclusie is dat familiebedrijven geen homogene groep vormen. Hun doelstellingen worden beïnvloed door factoren zoals generatie, cultuur, sector en familievisie. Hierdoor is één vast model onvoldoende. Dit onderzoek stelt daarom voor om tien aanvullende dimensies toe te voegen aan het raamwerk van Basco (2017), zodat het beter aansluit bij de complexe en diverse realiteit van familiebedrijven. De tien aanvullende dimensies omvatten: (1) een bredere invulling van doelstellingen (economisch en niet-economisch), (2) heterogeniteit als overkoepelende dimensie, (3) hiërarchische structuur van familiegeoriënteerde doelstellingen, (4) SEW als verklarende dimensie, (5) tijdhorizon als modererende factor, (6) spanningsmatrix voor conflicterende doelen, (7) generatiedynamiek, (8) logica-dominantie (*agency* versus *stewardship*), (9) externe schokken als beïnvloedende factor, (10) culturele en institutionele contexten.

Een belangrijke beperking van dit onderzoek is dat het puur theoretisch is en niet werd getoetst in de praktijk. De studie is gebaseerd op 35 Engelstalige wetenschappelijke artikelen. Daardoor is het mogelijk dat relevante inzichten uit andere bronnen of talen niet zijn meegenomen. Bovendien toont het onderzoek aan dat economische en niet-economische doelstellingen in familiebedrijven vaak met elkaar verweven zijn. Dit roept vragen op over de houdbaarheid van de klassieke indeling in aparte categorieën, zoals voorgesteld in eerdere modellen.

Toch levert het verfijnde model dat in dit onderzoek wordt voorgesteld een duidelijke meerwaarde op. Het bouwt voort op het raamwerk van Basco (2017), maar voegt actuele inzichten toe over generatiewissels, heterogeniteit, *socioemotional wealth* (SEW), en contextuele invloeden zoals cultuur en externe schokken. In tegenstelling tot het oorspronkelijke model erkent deze verfijning de variatie en veranderlijkheid tussen familiebedrijven.

Het verfijnde model biedt niet alleen een theoretisch kader om strategische keuzes binnen familiebedrijven beter te begrijpen, maar is ook praktisch toepasbaar. Ten eerste helpt het familiebedrijven om hun doelstellingen duidelijk in beeld te brengen. Zo kunnen ze beter nadenken over wat belangrijk is voor hun familie en voor het bedrijf. Het helpt ook om spanningen tussen

familiale en zakelijke doelen beter te herkennen en actief te managen, waardoor conflicten beter kunnen worden aangepakt. Daarnaast moedigt het onderzoek aan om regelmatig stil te staan bij de doelen van het bedrijf, zeker bij veranderingen zoals een generatieoverdracht of een crisis. Zo blijven familiebedrijven toekomstgericht en veerkrachtig. Het model benadrukt ook dat niet alles om geld draait: reputatie, identiteit en het voortzetten van het familiebedrijf spelen ook een grote rol. Ten slotte is het model ook handig voor externe adviseurs van familiebedrijven. Het helpt hen om beter te begrijpen wat een familiebedrijf echt belangrijk vindt, en om hun advies hierop af te stemmen, bijvoorbeeld bij vragen over innovatie, opvolging of investeringen.

Inhoudsopgave

Woord vooraf

Samenvatting

Inhoudsopgave

Lijst van figuren/tabellen

1. Introductie	1
2. Theoretische achtergrond	4
2.1 Familiebedrijven	4
2.1.1 Definitie	4
2.2 Theorieën	4
2.2.1 Familiness	4
2.2.2 Components of involvement approach.....	5
2.2.3 Essence approach.....	6
2.2.4 Organizational identity theory	7
2.2.5 Socioemotional Wealth theory (SEW)	8
2.3 Doelstellingen van familiebedrijven.....	9
2.3.1 Raamwerk van Rodrigo Basco (2017).....	12
2.4 Noodzaak tot verfijning van het raamwerk van Basco (2017)	14
3. Methode	16
Fase 1: Plannen van de literatuurstudie	16
Fase 2: Uitvoeren van de literatuurstudie	17
Fase 3: Rapportage en verspreiding	18
4. Descriptieve resultaten	20
5. Literatuurstudie	28
5.1 Evolutie van de doelstellingen binnen familiebedrijven	28
5.1.1 Economische en niet-economische doelstellingen in familiebedrijven.....	28
5.2 Heterogeniteit van familiebedrijven.....	29
5.2.1 Spanningen tussen doelstellingen in familiebedrijven	29
5.2.2 Externe schokken	35
5.2.3 Culturele verschillen	36
6. Discussie en onderzoeksagenda	38

6.1 Discussie	38
6.2 Theoretische en praktische implicaties	41
6.3 Beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.....	43
7. Referenties.....	45

Lijst van figuren/tabellen

Figuur 1: Co-variantie van input- en outputstromen (Andersson & Johansson, 2018)	11
Figuur 2: Dimensionaliteit van de doelen van familiebedrijven (Basco, 2017)	13
Figuur 3: PRISMA flowdiagram van het selectieproces	19
Tabel 1: Coderingsschema	21

1. Introductie

Familiebedrijven spelen wereldwijd een cruciale rol in de economie, aangezien zij de meest voorkomende bedrijfsstructuur vormen (Rovelli, Ferasso, De Massis, & Kraus, 2022). Een recente studie van ondernemingsbank UBS-Crédit Suisse toont aan dat familiebedrijven wereldwijd ongeveer 65 procent van alle bedrijven vertegenwoordigen en meer dan 70 procent van het wereldwijde BBP genereren. In veel landen zorgen ze bovendien voor 50 tot 80 procent van de totale werkgelegenheid. Daarnaast vertegenwoordigen familiebedrijven in Europa tussen de 40 en 50 procent van de werkgelegenheid, en 65 tot 80 procent van alle bedrijven (Bolero, 2023). Verder omvatten familiebedrijven een breed spectrum, variërend van kleinschalige ondernemingen tot grote ondernemingen, waarbij meer dan 30 procent van de bedrijven in de S&P 500 tot deze categorie behoort. Deze cijfers benadrukken de significante wereldwijde economische impact van familiebedrijven en hun diversiteit (King, Meglio, Gomez-Mejia, Bauer, & De Massis, 2022).

Om familiebedrijven beter te begrijpen, is het essentieel om inzicht te krijgen in de doelstellingen en motivaties die hun besluitvorming sturen. Een belangrijk onderscheid tussen familie- en niet-familiebedrijven is dat familiebedrijven, naast economische ook familiedoelstellingen nastreven (Chua, Chrisman & Sharma, 1999; Kotlar & De Massis, 2013). Het formuleren van deze doelstellingen brengt extra complexiteit met zich mee, aangezien het familiesysteem en het bedrijfssysteem in familiebedrijven overlappen (Kotlar & De Massis, 2013). Beide systemen volgen een andere logica, aangezien families worden geleid door emotionele waarden, en bedrijven idealiter handelen op basis van rationele overwegingen (Raghavan, 2024). Dit spanningsveld manifesteert zich in zorgen over de reputatie van de organisatie (Zellweger, Nason, Nordqvist, & Brush, 2013). Zo vermijden familiebedrijven vaak schuldfinanciering, omdat dit het risico op financiële moeilijkheden verhoogt, wat een negatieve impact kan hebben op het imago van het familiebedrijf (Muñoz-Bullón, Sanchez-Bueno, & Velasco, 2024). Daarnaast komt dit spanningsveld tot uiting in de wens om familiale controle te behouden (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007), wat zich bijvoorbeeld vertaalt in een voorkeur voor interne financiering boven externe financiering (Jansen, Michiels, Voordeckers, & Steijvers, 2023).

Het onderzoeken en begrijpen van doelstellingen binnen familiebedrijven is erg belangrijk, aangezien deze doelstellingen een grote rol spelen in zowel de strategische besluitvorming als het prestatieniveau van de onderneming (Ioniță, 2013; Williams Jr, Pieper, Kellermanns, & Astrachan, 2018). Toch werd dit onderwerp in het onderzoek naar familiebedrijven vaak over het hoofd gezien (Kotlar & De Massis, 2013). Omdat er onduidelijkheid bleef bestaan over de theoretische definitie van familiebedrijfsdoelstellingen en over de onderliggende oorzaak van verschillen in bedrijfsgedrag, ontwikkelde Rodrigo Basco in 2017 een raamwerk voor de doelstellingen van familiebedrijven. Hij onderscheidde vier categorieën: (1) familiegeoriënteerde economische doelstellingen, zoals de beschikbaarheid van financiële middelen voor de familie of het bieden van werkgelegenheid aan familieleden; (2) familiegeoriënteerde niet-economische doelstellingen, zoals het versterken van de familie-eenheid of het behouden van een goede reputatie; (3) bedrijfsgeoriënteerde economische doelstellingen, zoals winst en groei; en (4) bedrijfsgeoriënteerde niet-economische doelstellingen, zoals klanttevredenheid of milieubescherming. Dit model maakt duidelijk dat familiebedrijven niet

uitsluitend economische doelen nastreven, maar een breed scala aan doelstellingen combineren, variërend van winstmaximalisatie en groei tot het welzijn van de familie en het behoud van familiewaarden binnen de onderneming (Basco, 2017). Dit model vormde het vertrekpunt voor het onderzoek in deze masterproef.

Ondanks de vooruitgang in recent onderzoek ontbreekt nog steeds een actueel raamwerk voor de doelstellingen van familiebedrijven. Hoewel het model van Basco (2017) een waardevolle basis biedt, is een evaluatie noodzakelijk in het licht van nieuwe inzichten. Het oorspronkelijke raamwerk is inmiddels acht jaar oud, terwijl uit de literatuur blijkt dat de doelstellingen van familiebedrijven in de loop der tijd evolueren (Muñoz-Bullon, Sanchez-Bueno, & Suárez-González, 2018). Dit roept de vraag op in hoeverre die doelstellingen sinds 2017 zijn veranderd. Bovendien is de heterogeniteit van familiebedrijven steeds een centraler thema binnen het onderzoeksveld. Familiebedrijven blijken sterk te variëren in hun organisatie, strategie en doelstellingen (Daspit, Chrisman, Ashton, & Evangelopoulos, 2021). Deze heterogeniteit werd in het oorspronkelijke model van Basco niet meegenomen, aangezien het uitgaat van één universeel kader, wat de noodzaak tot hernieuwde evaluatie verder benadrukt.

Ook is de samenhang tussen de verschillende dimensies in het raamwerk voor de doelstellingen van familiebedrijven nog niet volledig duidelijk. Er is nood aan verder onderzoek om te begrijpen hoe bepaalde dimensies het gedrag en de prestaties van familiebedrijven beïnvloeden (Basco, 2017). Hoewel Basco (2017) in zijn model al rekening hield met de tijdshorizon, blijft de invloed van generatiewissels op de doelstellingen onderbelicht. Daarnaast neemt de aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) toe, niet alleen vanuit familiewaarden, maar ook onder invloed van externe verwachtingen (Mariani, Al-Sultan, & De Massis, 2023). Dit geeft aan dat MVO-doelstellingen tegenwoordig een grotere rol spelen dan het oorspronkelijke raamwerk doet vermoeden.

De doelstelling van dit onderzoek is om het raamwerk van Basco (2017) te verfijnen aan de hand van literatuur verschenen sinds 2017, en zo een actueel beeld te schetsen van de doelstellingen die familiebedrijven nastreven en waarom. De onderzoeksvraag hierbij luidt: "Hoe sluiten nieuwe inzichten over familiebedrijfsdoelstellingen aan bij of wijken ze af van het raamwerk van Basco uit 2017?".

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, werd een systematische literatuurstudie uitgevoerd, gebaseerd op methodologische richtlijnen van Tranfield, Denyer & Smart (2003). Deze benadering biedt een transparante en gestructureerde methode om bestaande wetenschappelijke kennis op een objectieve manier te verzamelen en bias te beperken. Aan de hand van vooraf vastgestelde zoektermen en inclusiecriteria werden 35 peer-reviewed artikelen geselecteerd, gepubliceerd tussen 2017 en 2025. De selectieprocedure verliep in meerdere fasen, waaronder zoekopdrachten via databanken, beoordeling van titels en abstracts, en volledige tekstbeoordeling. De uiteindelijke selectie van studies werd thematisch geanalyseerd en gecategoriseerd op basis van hun inhoud, gebruikte theorie en methodologie. Deze systematische aanpak vormde de basis voor de resultaten en inzichten in dit onderzoek.

De opbouw van dit onderzoek verloopt als volgt. Eerst wordt de theoretische achtergrond geschetst, waarin de definitie van familiebedrijven en de relevante theoretische kaders worden toegelicht. Vervolgens wordt het raamwerk van Basco (2017) behandeld, waarna wordt ingezoomd op de bestaande wetenschappelijke literatuur met betrekking tot de doelstellingen van familiebedrijven. Hierop volgt de methode waarin wordt toegelicht hoe de systematische literatuurstudie werd uitgevoerd, inclusief de selectiecriteria. Daarna worden de resultaten van de literatuurstudie gepresenteerd, die dienen als basis voor de verfijning van Basco's oorspronkelijke raamwerk. Het onderzoek wordt afgesloten met een bespreking van de belangrijkste conclusies, de theoretische en praktische implicaties, de beperkingen van de studie en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.

2. Theoretische achtergrond

2.1 Familiebedrijven

2.1.1 Definitie

Het familiebedrijf wordt volgens de literatuur gedefinieerd als: "een bedrijf dat bestuurd en/of geleid wordt met de intentie om de visie van het bedrijf, die in handen is van een dominante coalitie die gecontroleerd wordt door leden van dezelfde familie of een klein aantal families, vorm te geven en na te streven op een manier die potentieel duurzaam is over de generaties van de familie(s) heen" (Chua et al., 1999). Op die manier worden familiebedrijven gekenmerkt door een zekere mate van familie-eigendom, management en duurzaamheid, evenals door de leidende visie van een dominante coalitie van familieleden (Blodgett, Dumas, & Zanzi, 2011).

De aanwezigheid van de familie binnen het bedrijf brengt unieke kenmerken met zich mee in de doeloriëntatie van familiebedrijven. Waar traditionele ondernemingen voornamelijk worden gestuurd door economische belangen zoals winstmaximalisatie (Chakraborty et al., 2004), combineren familiebedrijven zakelijke prioriteiten met familiale, sociale en emotionele waarden (Williams Jr et al., 2018). Naast economische middelen beschikken zij over sociaal en emotioneel kapitaal dat voortvloeit uit de familiale relaties binnen de onderneming. Dit stelt hen in staat om affectieve en sociale behoeften van de familie via het bedrijf te vervullen (Aparicio, Basco, Iturralde, & Maseda, 2017). Beslissingen worden dan ook vaak genomen met oog voor het behoud van familiewaarden, reputatie en intergenerationele continuïteit (Raghavan, 2024). Bovendien zijn familiebedrijven sterk geneigd om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken (Vazquez, 2018) en niet-economische doelstellingen na te streven (Basco, 2017).

2.2 Theorieën

Binnen het onderzoek naar familiebedrijven bestaan verschillende theorieën die helpen om familiebedrijven en hun doelstellingen beter te begrijpen. Deze theoretische kaders verduidelijken niet alleen hoe familiebedrijven kunnen worden gedefinieerd, maar geven ook richting aan de doelen die zij nastreven. In dit onderdeel worden de meest relevante theorieën toegelicht.

2.2.1 Familiness

Familiebedrijven zijn meer dan alleen een economische entiteit; ze zijn het resultaat van een diepe verwevenheid tussen familie- en bedrijfssystemen. Deze symbiose creëert bijzondere voordelen, zowel financieel als niet-financieel, die bijdragen aan de duurzaamheid en het concurrentievermogen van deze ondernemingen (Chrisman, Chua & Litz, 2003; Chua et al., 1999; Habbershon, Williams & MacMillan, 2003). Dit impliceert dat de samenvloeiing van deze twee systemen unieke, moeilijk te dupliceren capaciteiten creëert, bekend in de literatuur als *familiness* (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005).

Het concept *familiness* verwijst naar "de unieke bundel middelen waarover een bepaald bedrijf beschikt als gevolg van de systeeminteracties tussen de familie, haar individuele leden en het bedrijf" (Habbershon & Williams, 1999). Deze eigenschap maakt familiebedrijven bijzonder geschikt om te

overleven en te groeien (Chrisman et al., 2005). Daarom opereren en concurreren familiebedrijven op een idiosyncratische manier: ze benutten zowel hun familie- als bedrijfsdimensies om unieke middelen te ontwikkelen, namelijk *familiness* (Glyptis, Hadjielias, Christofi, Kvasova, & Vrontis, 2021). Deze middelen omvatten menselijk kapitaal, sociaal kapitaal, geduldig financieel kapitaal en overlevingskapitaal (Sirmon & Hitt, 2003). Verder is dit concept erg belangrijk om het onderscheid tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven te begrijpen, omdat het inzicht biedt in hoe familieleden de prestatie van hun organisaties beïnvloeden (Dávila-Aragón, Ramírez-Pérez, & Rivas-Aceves, 2018). Ook is *familiness* nauw verbonden met de doelstellingen die familiebedrijven nastreven, omdat niet alleen vermogensvorming, maar ook het nastreven van niet-economische doelen de vorming van *familiness* stimuleert. Hierdoor zijn de doelstellingen van familiebedrijven intrinsiek verbonden met de mate van *familiness* binnen de organisatie (Belling, Pidun, & Zu Knyphausen-Aufseß, 2021).

Bovendien leiden niveaus van eigendom, beheer en controle door familieleden, wat gezien wordt als onderdeel van *familiness* tot betere bedrijfsprestaties (Ingram, Kraśnicka, & Glód, 2020). Verder heeft *familiness* een positieve invloed op zowel de kwaliteit van de besluitvorming als de toewijding aan de implementatie ervan, wat bijdraagt aan het succes van familiebedrijven (Hoekx, Lambrechts, Vandekerckhof, Voordeckers, & Frank, 2023). Daarnaast beschikken familiebedrijven die investeren in educatie en generaties lang ervaring hebben opgebouwd, over een voordeel ten opzichte van andere bedrijven met minder menselijk kapitaal. Hierdoor zijn familiebedrijven beter in staat om nieuwe kansen te grijpen. Ook biedt een sterke investering in sociaal kapitaal familiebedrijven de mogelijkheid om effectiever hun bedrijfsstrategie aan te passen, indien ze dit wensen te doen (Mizumoto, 2024). Op die manier leidt een positieve bijdrage van de familie tot *distinctive familiness*, wat fungeert als een potentiële bron van concurrentievoordeel (Chrisman et al., 2003). Toch zullen veel bedrijven die eigendom zijn van, beheerd worden door en/of gecontroleerd worden door een familie, slechts rudimentaire aspecten van *familiness* vertonen. Vaak zijn ze zich hier niet eens van bewust, omdat het een cultureel kenmerk is dat van generatie op generatie wordt doorgegeven en zo vanzelfsprekend is geworden dat het grotendeels aan directe perceptie ontsnapt (Frank, Lueger, Nosé, & Suchy, 2010). De mate waarin *familiness* aanwezig is, kan dan ook variëren tussen familiebedrijven (Cano-Rubio et al., 2024).

2.2.2 Components of involvement approach

Hoewel *familiness* de unieke bundeling van middelen en capaciteiten binnen familiebedrijven beschrijft (Habbershon & Williams, 1999), biedt de *components of involvement approach* een structurele benadering om familiebedrijven te definiëren (Chua et al., 1999). Deze benadering stelt dat de betrokkenheid van de familie voldoende is om een bedrijf te kwalificeren als een familiebedrijf. Daarbij wordt er gekeken naar de betrokkenheid van de familie bij eigendom, beheer of zeggenschap (Chrisman et al., 2005). Het vormt de essentiële basisvoorwaarde voor een familie om invloed uit te oefenen op het familiebedrijf en is de minimale vereiste om een bedrijf als een familiebedrijf te beschouwen (Oktavia, Efferin, & Darmasetiawan, 2020; Zellweger, Eddleston, & Kellermanns, 2010). Verder geloven voorstanders van deze benadering dat alleen al het bestaan van een familie in een bedrijf *familiness* kan creëren (Zellweger et al., 2010).

Later ontstond er kritiek op deze visie, omdat deze een combinatie van niveaus van familiebetrokkenheid in eigendom en management omvat, wat gevoeligheid voor misclassificaties met zich meebrengt. Een dergelijke benadering kan bedrijven over het hoofd zien die weliswaar eigendom zijn van een familie met zeggenschap en onder hun controle staan, maar waarbij de familie niet actief betrokken is bij het management. Door enkel een component van betrokkenheid te hanteren, zouden deze bedrijven onterecht als niet-familiebedrijven worden beschouwd, ondanks de aanzienlijke invloed van de familie. Omgekeerd kan deze theorie bedrijven ten onrechte classificeren als familiebedrijven wanneer een bedrijf onder controle staat van een familie, maar er weinig betrokkenheid van de familie aanwezig is (Zellweger et al., 2010).

Bovendien kan familiebetrokkenheid leiden tot het nastreven van particularistische doelen en strategieën. Dit houdt in dat familieleden binnen het bedrijf bereid zijn om op korte termijn offers te brengen om op lange termijn voordelen voor de familie te realiseren. Een voorbeeld hiervan is het beperken van consumptie binnen het bedrijf via lagere dividend- en winstuitkeringen (Taras, Memili, Wang, & Harms, 2018). Bovendien gaat een hoge mate van familiebetrokkenheid gepaard met beduidend lagere investeringen in R&D en een verminderd aantal octrooiaanvragen. Dit is het gevolg van families die familiale controle willen beschermen: ambitieuze innovatieve projecten brengen risico's mee die de controle of het familiekapitaal kunnen bedreigen (Tan, Liu, & Geng, 2021).

2.2.3 Essence approach

Vanwege kritiek op de *components of involvement approach* integreerden Chua et al. (1999) aanvullende elementen in de definitie van familiebedrijven, wat leidde tot de ontwikkeling van de *essence approach*. Volgens deze benadering is een bedrijf een familiebedrijf als een dominante familiecoalitie het bestuur voert met de intentie om de visie van de familie vorm te geven en te behouden op een manier die duurzaam is over generaties heen (Harms, 2014).

Verder stelt deze benadering dat "familiebetrokkenheid gericht moet zijn op gedrag dat onderscheidend vermogen produceert voordat het bedrijf kan worden beschouwd als een familiebedrijf" (Pearson, Carr, & Shaw, 2008). De kern van deze benadering ligt dus in het gedrag van de personen die het bedrijf besturen. Dit gedrag wordt gevormd door de unieke processen, synergetische middelen en capaciteiten die de familie inbrengt, evenals de transgenerationele visie die deze waarden versterkt (Habbershon & Williams, 1999).

Binnen deze benadering is de transgenerationele visie een van de belangrijkste elementen om een bedrijf te definiëren als familiebedrijf (Guadalupe, Jean-Pierre, Arkaitz, & Juan Carlos, 2023). Hierdoor kunnen twee bedrijven met een vergelijkbare mate van familiebetrokkenheid verschillend worden geclassificeerd: als een van beide de intentie, visie, familiale sfeer en/of het gedrag mist dat de essentie van een familiebedrijf vormen, wordt het niet als familiebedrijf beschouwd (Chrisman et al., 2005). Dit voorkomt de misclassificatie die bij de *components of involvement approach* kon optreden.

Bovendien stelt deze theorie dat wanneer een familie een transgenerationele visie voor het bedrijf heeft en de controle over het bedrijf uitoefent, er gevoelens van persoonlijke en sociale voldoening ontstaan. Deze gevoelens stimuleren familieleden om het welzijn van het bedrijf te waarborgen, de bedrijfsdoelstellingen boven persoonlijke belangen te plaatsen en bij te dragen aan menselijk, sociaal

en financieel kapitaal, de kerncomponenten van *familiness* (Zellweger et al., 2010). Hierdoor is de *essence approach* gelinkt aan de doelstellingen die familiebedrijven nastreven.

2.2.4 Organizational identity theory

Naast het gedrag en de visie van de familie, speelt ook de manier waarop een familiebedrijf zichzelf definieert en door anderen wordt waargenomen een cruciale rol. De *organizational identity theory* legt de kenmerken van een organisatie vast die als het meest centraal, onderscheidend en duurzaam worden beschouwd. Het biedt de organisatie een gevoel van continuïteit en onderscheidend vermogen, omdat het collectieve gedrag en de identiteit van de organisatie worden beschreven, die diepgeworteld zijn in haar geschiedenis en waarden. Verder onderscheidt het een organisatie van anderen door een unieke reeks van overtuigingen, waarden en praktijken, die ervaren worden door zowel de organisatieleden als de stakeholders. Daarnaast worden de waarden en overtuigingen binnen de organisatie voortdurend weerspiegeld in de interacties tussen de leden van de organisatie (Zellweger et al., 2010). Daardoor worden de organisatie-identiteit en rationaliteit rechtstreeks beïnvloed door de beslissingen van familieleden binnen een familiebedrijf (Whetten, Foreman, & Dyer, 2014). Verder bepaalt de organisatie-identiteit hoe die organisatie zowel intern als extern wordt gezien en vormt het de basis voor de reputatie van het bedrijf. Ook worden individuen die zichtbaar verbonden zijn met een organisatie eerder geassocieerd met die organisatie door belanghebbenden, wat bijdraagt aan de manier waarop de identiteit van de organisatie wordt waargenomen (Anglin, Reid, Short, Zachary, & Rutherford, 2017).

Bovendien kan een sterke familiebedrijfsidentiteit op verschillende manieren worden gevormd. Wanneer familieleden een sterke verbondenheid voelen met het familiebedrijf, wordt dit vaak gekoppeld aan hun gevoel van eigenwaarde en de perceptie dat het familiebedrijf een verlengstuk van henzelf is (Dyer & Whetten, 2006). Daardoor doen leden van familiebedrijven vaak veel moeite om een positieve organisatie-identiteit te creëren en te behouden (Zellweger et al., 2010). Vervolgens bieden verwantschap, een gedeelde familienaam, een gemeenschappelijke geschiedenis en vertrouwde unieke mogelijkheden om een sterke identiteit binnen familiebedrijven te creëren, waardoor familieleden geïnspireerd worden om de waarden en doelstellingen van het bedrijf te waarborgen (Sundaramurthy & Kreiner, 2008). Op die manier heeft de *organizational identity theory* een rechtstreekse invloed op familieleden om doelstellingen na te streven die hun reputatie ten goede komen.

Verder kan de organisatorische identiteit van een familiebedrijf niet alleen intern bijdragen aan de ontwikkeling van *familiness*, maar kan het ook helpen om deze *familiness* uit te breiden naar buiten het bedrijf (Zellweger et al., 2010). Zo worden de interpretatie van het imago en de brandingpraktijken van het bedrijf van het externe publiek beïnvloed door de organisatorische identiteit (Kärreman & Rylander, 2008), die op zijn beurt de perceptie van het publiek van de producten, strategieën en organisatieleden van het bedrijf vormt. Omdat elke familie een unieke identiteit heeft, kan de identiteit van een familiebedrijf een waardevolle bron van concurrentievoordeel vormen op de markt (Sundaramurthy & Kreiner, 2008). Vaak speelt de familie een grote rol in hoe het familiebedrijf door het publiek wordt waargenomen. Wanneer de familienaam in de bedrijfsnaam zit verwerkt, kan het bewaken van het bedrijfsimago een cruciale bekommernis worden. Toch kan het gebruik van eponiemen binnen een familiebedrijf een krachtig middel zijn om

de band met de familie en hun steun voor familiewaarden aan te tonen. Door de familienaam aan het bedrijf te koppelen, kan het familiebedrijf de waarden, overtuigingen en normen van de familie duidelijk overbrengen naar het publiek. Dit zorgt ervoor dat de familie het gezicht van het bedrijf wordt (Zellweger et al., 2010).

Daarnaast kan een sterk imago van een familiebedrijf ethische besluitvorming inspireren en een gevoel van verplichting bij familieleden creëren om de doelen en strategieën van het bedrijf te ondersteunen (Zellweger, Kellermanns, Eddleston, & Memili, 2012). Omdat het familiebedrijf vaak wordt gezien als een verlengstuk van de identiteit van de familie, zullen strategische beslissingen en acties die deze identiteit mogelijk bedreigen zoveel mogelijk worden vermeden. Daarom zijn familieleden binnen het bedrijf gevoeliger voor onzekerheid en investeringsrisico's (Bouncken & Schmitt, 2022). Op die manier beïnvloedt de *organizational identity theory* zowel het organisatiegedrag als de besluitvorming (Nag, Corley, & Gioia, 2007). Bovendien hebben de zichtbaarheid van de familie binnen het bedrijf, de transgenerationale duurzaamheidsintenties van de familie en het vermogen van het bedrijf om de familie te versterken een positieve invloed op het belang van identiteitsfit tussen familie en bedrijf. Daarnaast dragen deze factoren ook bij aan de bezorgdheid van de familie over de reputatie van het bedrijf. Deze bezorgdheid stimuleert de familie om niet-financiële doelen na te streven die ten goede komen aan niet-familiale stakeholders (Zellweger et al., 2013)

2.2.5 Socioemotional Wealth theory (SEW)

De sterke verwevenheid tussen de familie en het bedrijf maakt dat niet alleen de organisatie-identiteit een bepalende rol speelt, maar ook de emotionele en niet-financiële belangen van de familie. Deze belangen worden samengebracht in het concept *socioemotional wealth* (SEW), dat verwijst naar "niet-financiële aspecten van het bedrijf die voldoen aan de affectieve behoeften van de familie, zoals identiteit, de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op de familie en het voortbestaan van de familiedynastie" (Gómez-Mejía et al., 2007). Hierdoor fungeert SEW als een cruciale drijfveer achter strategische beslissingen en verklaart het waarom familiebedrijven vaak anders opereren dan niet-familiebedrijven (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012). Ook wordt het beschouwd als de belangrijkste onderscheidende factor van het familiebedrijf als unieke entiteit (Diéguez-Soto, Campos-Valenzuela, Callejón-Gil, & Aldeanueva-Fernández, 2024).

Bedrijven maken hun keuzes op basis van de waarden en prioriteiten van de dominante principalen. In familiebedrijven fungeert het behoud van SEW als het belangrijkste referentiepunt voor de principalen. Daarom benaderen familiale eigenaren problemen vanuit dit perspectief en maken ze keuzes die gericht zijn op het behouden van deze niet-financiële waarden, zelfs als dit gepaard gaat met economische risico's. Dat wil zeggen dat wanneer SEW onder druk komt te staan, familieleden bereid zijn om beslissingen te nemen die zelfs schadelijk kunnen zijn voor de financiële gezondheid van het bedrijf (Berrone et al., 2012). Dit verklaart waarom emoties een onderscheidend kenmerk zijn van familiebedrijven en een belangrijke rol kunnen spelen in het bedrijfsgedrag vanwege hun impact op besluitvorming (Hernández-Perlines, Araya-Castillo, Millán-Toledo, & Cisneros, 2023). Hierdoor hebben familiebedrijven niet-economische doelstellingen, die invloed uitoefenen op hun puur economische doelen (Hernández-Perlines et al., 2023; Vajdovich, Heidrich, Németh, & Németh, 2022).

Berrone et al. (2012) identificeerden vijf dimensies van SEW: *family control and influence*, *identification of family members with the firm*, *binding social ties*, *emotional attachment of family members*, en *renewal of family bonds to the firm through dynastic succession*, samengevat als FIBER (Hernández-Perlines et al., 2023). Kellermanns, Eddleston en Zellweger (2012) breidden dit concept uit door te stellen dat de dimensies zowel positief als negatief gewaardeerd kunnen worden. Wanneer SEW het belangrijkste referentiekader vormt voor familiebedrijven en hun eigenaren, kan het tevens een drijfveer zijn voor zelfdienend gedrag binnen de familie. Dit kan verklaren waarom sommige familiebedrijven de belangen van de familie boven die van het bedrijf en zijn belanghebbenden stellen. De dimensies *binding social ties*, *identification of family members with the firm* en *family control and influence* kunnen ertoe leiden dat familieleden niet-familiale belanghebbenden negeren of zelfs benadelen. Bovendien kunnen de dimensies *family control and influence* en *identification of family members with the firm* erfgenamen het gevoel geven dat zij vastzitten in en afhankelijk zijn van zowel de familie als het bedrijf. Dit benadrukt dat bepaalde SEW-dimensies niet alleen nadelige gevolgen kunnen hebben voor het bedrijf en externe stakeholders, maar ook voor de familiale opvolgers zelf (Kellermanns et al., 2012).

Verder zijn de dimensies *family control and influence* en *renewal of family bonds to the firm through dynastic succession* noodzakelijke voorwaarden om een bedrijf te classificeren als een familiebedrijf, maar niet voldoende om te verklaren waarom een familiebedrijf wel of niet bepaalde niet-economische doelen nastreeft. Dit hangt af van de capaciteit van de familie om invloed uit te oefenen en de bereidheid om deze invloed te gebruiken (Swab, Sherlock, Markin, & Dibrell, 2020). Hoewel *family control and influence* dus fundamenteel is voor familiebedrijven en hen de mogelijkheid biedt om niet-economische SEW-doelen na te streven, betekent dit niet automatisch dat zij de wil hebben om dit te doen (Chrisman, Chua, De Massis, Minola, & Vismara, 2016; Swab et al., 2020). Daarnaast bezitten niet alle familiebedrijven SEW in dezelfde mate, en verschillen ze dus in de mate waarin zij dit nastreven. Deze variabiliteit beïnvloedt hun gedrag en besluitvorming (Gómez-Mejía & Herrero, 2022).

Bovendien betekent dit niet dat familiebedrijven zichzelf opofferen, uitsluitend aandacht besteden aan *socioemotional wealth* (SEW) of financiële kwesties negeren (Berrone, Gomez-Mejia, & Larrazza-Kintana, 2010). Het belangrijkste punt van SEW is dat bedrijven met een sterke familiebetrokkenheid vaker bereid zijn om onzekerheid en kosten te dragen die gepaard gaan met bepaalde acties. Dit is gebaseerd op de overtuiging dat de risico's van dergelijke acties worden gecompenseerd door niet-economische voordelen in plaats van mogelijke financiële winst (Berrone et al., 2012). Toch bestaat er een positieve relatie tussen SEW en de prestaties van familiebedrijven, en is er dus geen bewijs dat het nastreven van SEW ten koste gaat van financiële baten (Davila, Duran, Gómez-Mejía, & Sanchez-Bueno, 2023). Daarnaast wordt het behouden van het bedrijf voor toekomstige generaties vaak als belangrijke doelstelling gezien door familiebedrijven (Berrone et al., 2012).

2.3 Doelstellingen van familiebedrijven

Voorgaande theorieën beïnvloeden niet alleen de manier waarop familiebedrijven worden geclassificeerd en waarop ze opereren, maar ook de doelen die zij nastreven. Een doelstelling wordt gedefinieerd als: "een verklaring van iets waarnaar men wil streven" (Neiger & Churilov, 2003). Wanneer bedrijven geen specifieke doelstellingen en strategisch besluitvormingsproces hebben,

verliezen veel andere managementactiviteiten hun betekenis. Geen van de traditionele rollen van het topmanagement, zoals organiseren, personeelsbeheer, leidinggeven en controleren, kan effectief worden uitgevoerd zonder dat de organisatie duidelijke doelstellingen heeft vastgesteld en een plan voor de realisatie ervan heeft opgesteld (Howe, 1986). Bovendien zijn doelstellingen belangrijk omdat ze gedrag sturen en het prestatieniveau van bedrijven beïnvloeden (Ioniță, 2013).

De meest traditionele doelstelling binnen ondernemingen is winstmaximalisatie (Le, Vu, Doan, & Dao, 2025). In een onderneming worden de belangen van diverse groepen, zoals werknemers, managers en kapitaalverstrekkers, op elkaar afgestemd. Zo houdt winstmaximalisatie door een onderneming in dat deze onderlinge relaties zodanig worden gestructureerd dat de resterende winst (of het verlies) die toekomt aan de eigenaars, wordt gemaximaliseerd (of geminimaliseerd). Met andere woorden: de eigenaar stuurt de onderneming aan met als doel het verschil tussen opbrengsten en kosten te maximaliseren (Koplin, 1963).

Doelstellingen vormen bovendien een onderscheidend kenmerk tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven (Raghavan, 2024; Williams Jr et al., 2018), aangezien de vorming van organisatiedoelen in familiebedrijven extra complexiteit met zich meebrengt. Dit vloeit voort uit de mate van overlap tussen familie-, eigendoms-, en bedrijfssystemen (Kotlar & De Massis, 2013). In die zin hanteren familiesystemen en bedrijfssystemen een tegengestelde logica. Waar families functioneren op emotioneel niveau, opereren bedrijven idealiter op rationeel niveau. In familiebedrijven leidt de overlap van deze systemen tot een spanningsveld tussen emotie en rede. Hierdoor neigen familiebedrijven vaak naar een van beide kanten, afhankelijk van de oriëntatie van het specifieke familiebedrijf (Raghavan, 2024).

Hoewel winstmaximalisatie in bedrijfsmanagement het dominante paradigma is (Chakraborty et al., 2004), worden de doelstellingen van familiebedrijven vaak gedreven door familiegerichte en niet-financiële motivaties (Williams Jr et al., 2018), en ligt de nadruk op niet-financiële doelen vaak hoger dan bij niet-familiebedrijven (Zellweger, Kellermanns, Chrisman, & Chua, 2012). Hierdoor opereren familiebedrijven niet enkel volgens winstmaximalisatie, aandeelhouderswaarde of financiële doelstellingen. Ze streven naast economische doelen bijvoorbeeld naar werkgelegenheid voor familieleden, behoud van familiecontrole over het bedrijf, of het beschermen van de familienaam en reputatie (Raghavan, 2024). Hoewel niet-economische doelen sterk naar voren komen binnen familiebedrijven, blijken ook niet-familiebedrijven vergelijkbare doelen na te streven (Randolph, Alexander, Debicki, & Zajkowski, 2019).

De verschillen in bedrijfsdoelstellingen bij familiebedrijven kunnen verklaard worden door de betekenis die de familieleden aan het bedrijf toekennen, zoals emotioneel eigenaarschap. Deze benadering verschuift het doel van het bedrijf van winstmaximalisatie naar het maximaliseren van nut of welzijn. Hierdoor verandert het traditionele model van winstmaximalisatie, waarin de onderneming wordt voorgesteld als een efficiënte *black box*, in een meer mensgerichte organisatie waarvan het doel en de betekenis afhankelijk zijn van hoe de betrokken familieleden het bedrijf persoonlijk ervaren en interpreteren (Basco, 2017). Met de term *black box* wordt een systeem bedoeld dat uitsluitend wordt geanalyseerd op basis van zijn input- en outputrelaties, zonder inzicht in de interne werking of interactie met de omgeving. De interne processen blijven daarbij dus onzichtbaar of zwart. Het observeren en aansturen van de onderneming binnen dit kader komt dan

neer op het manipuleren van inputvariabelen om de gewenste output te realiseren (Figuur 1) (Andersson & Johansson, 2018).



Figuur 1: Co-variantie van input- en outputstromen (Andersson & Johansson, 2018)

Bovendien zijn niet-financiële doelen zeer prominent in familiebedrijven. Deze doelen worden gedefinieerd als “doelen die geen directe, tastbare monetaire waarde hebben en zich bevinden op het niveau van de familie en het bedrijf” (Zellweger et al., 2013). Voorbeelden hiervan zijn: controle, continuïteit, familie-eer, harmonie, vertrouwensrelaties, familiereputatie, een gevoel van verbondenheid, cohesie (Zellweger & Nason, 2008), trots op het bedrijf en sociale steun van vrienden (Zellweger et al., 2013). De *organizational identity theory* kan hieraan worden gekoppeld, omdat de identiteit van een organisatie bepaalt hoe zij zowel intern als extern wordt gezien en daardoor de reputatie van het bedrijf vormt (Anglin et al., 2017). Daardoor hebben familiebedrijven vaak het doel om een positieve organisatie-identiteit te creëren en te behouden (Sageder, Mitter, & Feldbauer-Durstmüller, 2018; Zellweger et al., 2010). De aanwezigheid van dergelijke niet-financiële doelen verklaart mee waarom er waarneembare verschillen bestaan tussen familie- en niet-familiebedrijven, evenals tussen verschillende typen familiebedrijven. Deze verschillen vloeien voort uit de specifieke doelen en motivaties van familiebedrijven (Basco, 2017; Raghavan, 2024).

Familieleden die zich identificeren met het familiebedrijf, ervaren een overlap tussen de familie- en bedrijfsidentiteit (Dieleman & Koning, 2020; Dyer & Whetten, 2006). Het nastreven van niet-financiële doelen door een familiebedrijf kan daarom worden verklaard door de mate waarin de controlerende familie de bedrijfsidentiteit als een verlengstuk van de familie-identiteit beschouwt en streeft naar samenhang tussen beide (Zellweger et al., 2013). Dit motiveert hen om het gedrag van het bedrijf zodanig te sturen dat het door externe partijen positief wordt gewaardeerd, met als doel zowel het imago van het bedrijf als de persoonlijke reputatie van de familie te beschermen (Bouncken & Schmitt, 2022; Deephouse & Jaskiewicz, 2013; Dyer & Whetten, 2006). Hierdoor besteden familiebedrijven bijzondere aandacht aan strategische keuzes die impact kunnen hebben op hun reputatie, wat aansluit bij de *organizational identity theory* (Berrone et al., 2012; Deephouse & Jaskiewicz, 2013; Dyer & Whetten, 2006).

Daarnaast richten familiebedrijven zich op niet-financiële doelen wanneer controlerende families specifieke familiegerichte doelen willen realiseren (Zellweger et al., 2013), of wanneer zij de *socioemotional wealth* (SEW) willen behouden die voorkomt uit hun controle over het bedrijf (Berrone et al., 2010; Naldi, Cennamo, Corbetta, & Gomez-Mejia, 2013). Hoewel niet-financiële doelen in alle soorten bedrijven kunnen voorkomen, zijn familiegerichte niet-financiële doelen uniek voor familiebedrijven en doorgaans nauw verweven met de identiteit van de familie. Daarnaast dragen unieke factoren, zoals de zichtbaarheid van de familie als controlerende coalitie van het bedrijf, de intentie van de familie om familiezegenschap over generaties heen te behouden, en de betekenis van het bedrijf voor het zelfbeeld van de familie, sterk bij aan de motivatie om niet-financiële doelen

na te streven (Zellweger et al., 2013). Daarom beschouwen eigenaar-managers in familiebedrijven het waarborgen van financiële zekerheid voor hun familie als economisch voordeel en andere niet-economische voordelen vaak als een belangrijke doelstelling (Kotlar & De Massis, 2013).

2.3.1 Raamwerk van Rodrigo Basco (2017)

De doelstellingen binnen familiebedrijven zijn bijzonder complex vanwege de interactie tussen het familiesysteem en het bedrijfssysteem. Toch bleef dit thema lange tijd onderbelicht binnen het onderzoek naar familiebedrijven (Kotlar & De Massis, 2013). Door het ontbreken van uitgebreide theoretisering over deze doelstellingen (Aparicio et al., 2017), bracht Rodrigo Basco hier in 2017 verandering in met een studie die gericht was op het begrijpen van de unieke doelen van familiebedrijven. Hij ontwikkelde een raamwerk om deze veelzijdige doelstellingen in kaart te brengen en concludeerde dat het kenmerkend gedrag van familiebedrijven voortkomt uit de invloed van de familie. Dit uit zich bijvoorbeeld in keuzes die gericht zijn op het behoud van *socioemotional wealth* (SEW), zelfs wanneer die keuzes economische risico's met zich meebrengen (Berrone et al., 2012).

In het onderzoek van Rodrigo Basco (2017) werd de benadering van institutionele logica gebruikt om inzicht te krijgen in de doelstellingen van familiebedrijven. Institutionele logica verwijst naar sociaal gevormde en historisch gegroeide patronen van gedrag, waarden, overtuigingen en regels. Deze patronen bepalen hoe individuen hun leven organiseren, betekenis geven aan hun omgeving en omgaan met anderen (Thornton & Ocasio, 1999). Individen maken deel uit van sociale groepen met gedeelde identiteiten, die ontstaan uit gedeelde ideeën, normen, structuren en emoties. Wanneer deze identiteiten sterk verankerd raken, ontstaan vaste denk- en gedragspatronen: een institutionele logica. De dominante logica's waarin individuen binnen familiebedrijven zijn ingebed, beïnvloeden vervolgens welke doelen deze bedrijven nastreven (Aparicio et al., 2017).

Er kunnen drie institutionele logica's in familiebedrijven worden onderscheiden, elk met een eigen oorsprong. Ten eerste is er de *bedrijfslogica*, waarbij het bedrijf georganiseerd is met een focus op winstgevendheid en de accumulatie en verhandelbaarheid van menselijke relaties en activiteiten. Ten tweede is er de *gemeenschapslogica*, waarbij het bedrijf gericht is op het vervullen van de behoeften van de gemeenschap en wederzijdse samenwerking tussen actoren. Ten derde is er de *familielogica*, waarbij het bedrijf in hoofdzaak wordt georganiseerd ten voordele van familieleden en waarbij sociale relaties worden omgezet in wederzijdse en onvoorwaardelijke verplichtingen (Aparicio et al., 2017; Reay, Jaskiewicz, & Hinings, 2015). Deze logica's sturen individuen in hun handelen in het bedrijf. Dit betekent dat het ingebed zijn van individuen (bijvoorbeeld familieleden) in meerdere logica's doelen activeert die hun aandacht sturen en daarmee de besluitvorming bepalen (Basco, 2017).

Daarnaast worden de doelstellingen in familiebedrijven die ontstaan uit verschillende logica's, beïnvloed door de vage grenzen tussen de familie, het bedrijf en de externe omgeving. Hierdoor combineren familiebedrijven zowel economische als niet-economische doelen, die voortkomen uit verschillende logica's van belanghebbenden. Tegelijkertijd worden deze doelen beïnvloed door een onderliggende oriëntatie die gebaseerd is op zowel familielogica als bedrijfslogica, wat resulteert in een bedrijfsoriëntatie of een familiegerichte oriëntatie (Basco, 2017).

Daarom introduceerde Rodrigo Basco in 2017 een multidimensionaal concept waarin zowel economische als sociale aspecten van de doelstellingen van familiebedrijven worden geïntegreerd. Dit concept combineert twee schalen: enerzijds de focus op economische versus niet-economische doelen, en anderzijds de oriëntatie op de familie versus het bedrijf. Dit houdt in dat de doelstellingen van familiebedrijven voortkomen uit een combinatie van economische en niet-economische doelen, en gestuurd worden door specifieke oriëntaties, namelijk familie- en bedrijfsoriëntatie, die voortvloeien uit de wisselwerking tussen het familiesysteem en het bedrijfssysteem.

Daarnaast houdt het raamwerk ook rekening met de tijdshorizon van doelstellingen: kortetermijndoelen, langetermijndoelen en doelen op het niveau van *stewardship*. Het is hierbij belangrijk om onderscheid tussen de langetermijnorientatie en *stewardship* te verduidelijken. Langetermijndoelen verwijzen naar strategische keuzes die gericht zijn op duurzame waardecreatie, vaak vanuit economische motieven, en op het voortbestaan van het bedrijf op lange termijn. *Stewardship* daarentegen gaat verder dan tijdshorizon en verwijst naar een diepgeworteld verantwoordelijkheidsgevoel van de familie voor het behoud van het familiebedrijf over generaties heen (Eddleston & Kellermanns, 2007). Naarmate managers van familiebedrijven zich als *stewards* gedragen, zijn de bedrijven meer langetermijngeoriënteerd en handelen ze innovatiever, proactiever en minder risicovol (Seyed Kalali, 2022).

Door de oriëntatie op familie versus bedrijf te combineren met de aard van de doelstellingen (economisch versus niet-economisch), ontwikkelde Basco een raamwerk dat inzicht biedt in de complexiteit van doelstellingen binnen familiebedrijven (Figuur 2). Dit model vormde het vertrekpunt voor het onderzoek in deze masterproef.

		Business – Family Orientation	
		Business-oriented	Family-oriented
Economic – Non/economic orientation	Short-term	Short-term Business-oriented Goal Sales growth Market share Net profit Cash flow Sales ratio Return on investment	Short-term Family-oriented Goal Money available for family Quality of life at work Firm-generated family security Time to be with family
	Long-term	Long-term business-oriented goal Product development Market development	Long-term Family Oriented Goal Respected name in society Customer loyalty to family name Good reputation in the business community
	Stewardship	Stewardship Business-oriented Goal Adapting to client needs Staff development Environmental protection Customer satisfaction Service quality	Stewardship Family-oriented Goal Family loyalty and support Family unity Family interest in the enterprise Development of children's skills Generate possibilities for children

Figuur 2: Dimensionaliteit van de doelen van familiebedrijven (Basco, 2017)

2.4 Noodzaak tot verfijning van het raamwerk van Basco (2017)

Het raamwerk van Basco (2017) biedt een waardevolle basis voor het begrijpen van de doelstellingen van familiebedrijven en hun invloed op de besluitvorming. Desondanks roept het bestaande model enkele kritische vragen op en vertoont het beperkingen die een evaluatie interessant maken.

Basco (2017) toonde aan dat de doelstellingen van familiebedrijven invloed hebben op de besluitvorming, maar de complexe samenhang tussen de verschillende dimensies van deze doelen is echter nog onvoldoende onderzocht. Er is behoefte aan verdere theorievorming om te achterhalen hoe specifieke dimensies het gedrag en de prestaties van familiebedrijven beïnvloeden. Aangezien er een intrinsieke relatie bestaat tussen doelen en prestaties, is het belangrijk om die invloed te onderzoeken. Bovendien zullen niet alle dimensies dezelfde invloed hebben op de besluitvorming binnen het management en bestuur, en is het onduidelijk welke mechanismen verantwoordelijk zijn voor de verschillende dimensies (Basco, 2017).

Ook is het oorspronkelijke raamwerk inmiddels acht jaar oud, terwijl uit de literatuur blijkt dat de doelstellingen van familiebedrijven in de loop der tijd evolueren (Muñoz-Bullon, Sanchez-Bueno, & Suárez-González, 2018). Dit roept de vraag op in hoeverre die doelstellingen zich sinds 2017 verder hebben ontwikkeld.

Hoewel er bovendien aanzienlijke verschillen bestaan tussen familie- en niet-familiebedrijven, is in veel studies lange tijd uitgegaan van de veronderstelling dat familiebedrijven een homogene groep vormen (Daspit et al., 2021). Deze veronderstelling werd al vroeg ter discussie gesteld door Ward (1987), die aantoonde dat er binnen familiebedrijven belangrijke verschillen bestaan in structuur en doelstellingen.

Een belangrijk element dat deze heterogeniteit verklaart, is de *socioemotional wealth* (SEW). Zo bestaat SEW uit verschillende met elkaar verbonden dimensies die samen bijdragen aan de unieke aard van familiebedrijven. Families leggen hierbij verschillende accenten op niet-economische doelen (Daspit et al., 2021). Zo kan de ene familie de nadruk leggen op het behoud van de familienaam en nalatenschap, zelfs wanneer dit gepaard gaat met lagere economische prestaties. Een andere familie kan net economische doelstellingen vooropstellen boven het behoud van nalatenschap. Dergelijke keuzes zijn vaak het resultaat van specifieke economische en niet-economische behoeften van de familie, en vormen een belangrijke bron van heterogeniteit binnen familiebedrijven (Raghavan, 2024).

In lijn hiermee wordt SEW beschouwd als de belangrijkste onderscheidende factor van het familiebedrijf als unieke entiteit, en verklaart het waarom familiebedrijven geen homogene groep vormen met gelijke kenmerken, doelstellingen en gedragingen (Berrone et al., 2012). Deze heterogeniteit wordt in het model van Basco (2017) niet geïntegreerd, aangezien het uitgaat van één universeel kader. Hierdoor ontstaat het risico dat het raamwerk geen rekening houdt met de complexe realiteit van familiebedrijven, wat de noodzaak oproept om het model te evalueren.

Hoewel het raamwerk reeds een tijdhorizon omvat, blijft de invloed van generatiewissels binnen familiebedrijven onderbelicht. Generaties nemen op uiteenlopende manieren deel aan familiebedrijven, wat invloed kan hebben op de dimensies van de doelen. Het is daarom belangrijk

om te begrijpen hoe de verschillende dimensies zich in de loop van de tijd ontwikkelen, vooral met aandacht voor het aantal generaties dat betrokken is in het bedrijf. Dit onderscheid is van belang omdat tijd en generatie vaak sterk met elkaar verbonden zijn, maar de strategieën die families hanteren voor de overdracht van eigendom en management ook bepalend zijn voor de doelen (Basco, 2017).

Bovendien schenken familiebedrijven steeds meer aandacht aan maatschappelijke en duurzame doelstellingen. Ze raken actiever betrokken bij MVO, gedreven door zowel familiewaarden als externe druk (Mariani et al., 2023). Dit wijst erop dat niet-economische doelstellingen, zoals milieubescherming, diversiteit, enzovoort, belangrijker zijn geworden dan Basco's oorspronkelijke indeling deed vermoeden. Een herziening van Basco's raamwerk maakt het mogelijk om deze nieuwe maatschappelijke verwachtingen te integreren.

Basco (2017) veronderstelde dat de doelstellingen van familiebedrijven voortkomen uit de institutionele logica's van eigenaar-managers, waaronder *bedrijfslogica*, *gemeenschapslogica* en *familielogica*. Wat echter onderbelicht blijft, is de mogelijke impact van uiteenlopende logica's tussen verschillende eigenaar-managers binnen hetzelfde familiebedrijf. Dit vormt een relevante onderzoekslijn voor dit onderzoek en kan als aanvullende dimensie worden opgenomen in een verfijnd raamwerk.

Tot slot is het multidimensionaal concept van Basco gebaseerd op data uit Spanje, wat vragen oproept over de toepasbaarheid ervan in andere culturen en economische contexten. Cultuurverschillen kunnen namelijk de manier waarop doelen worden vastgesteld en gerealiseerd aanzienlijk beïnvloeden (Amore & Miller, 2025). Een literatuurstudie kan bijdragen aan de ontwikkeling van een raamwerk dat breder toepasbaar is in diverse omgevingen (Basco, 2017).

3. Methode

De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt: "Hoe sluiten nieuwe inzichten over familiebedrijfsdoelstellingen aan bij of wijken ze af van het raamwerk van Basco uit 2017?". Om deze vraag te beantwoorden, is een grondige studie van bestaande wetenschappelijke literatuur noodzakelijk. Hoewel een literatuurstudie een cruciaal onderdeel vormt van elk onderzoek, vertonen traditionele narratieve reviews vaak gebreken in termen van grondigheid en objectiviteit, en kunnen ze beïnvloed zijn door de subjectiviteit van de onderzoeker (Tranfield et al., 2003). Daarom werd om een antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag een systematische literatuurstudie uitgevoerd.

Deze aanpak zorgt ervoor dat alle relevante studies worden geïdentificeerd, dat de bestaande literatuur op evenwichtige en onbevooroordeelde wijze wordt samengevat (Nightingale, 2009), en dat bias wordt geminimaliseerd (Tranfield et al., 2003). Daarnaast wordt er gebruikgemaakt van secundaire data, wat wil zeggen dat de gebruikte gegevens door iemand anders zijn verzameld of worden gebruikt voor een ander doel dan het oorspronkelijke (Pederson, Vingilis, Wickens, Koval, & Mann, 2020). Aangezien dit onderzoek bestaande academische literatuur over doelstellingen binnen familiebedrijven analyseert, betreft het een onderzoek gebaseerd op secundaire data.

Dit onderzoek is gebaseerd op een systematische literatuurstudie (*Systematic Literature Review of SLR*), waarbij alle empirische bewijzen worden geïdentificeerd, beoordeeld en gesynthetiseerd die voldoen aan vooraf vastgestelde inclusiecriteria om een specifieke onderzoeksvraag te beantwoorden (Chetwynd, 2022). Een systematische literatuurstudie verloopt in opeenvolgende fasen, die ook in dit onderzoek worden gevolgd: (1) het plannen van de literatuurstudie, (2) het uitvoeren van de literatuurstudie en (3) het rapporteren en verspreiden van de bevindingen (Tranfield et al., 2003).

Fase 1: Plannen van de literatuurstudie

In de eerste fase wordt de literatuurstudie gepland, wat inhoudt dat (1) de noodzaak van de literatuurstudie wordt geïdentificeerd, (2) een voorstel wordt opgesteld voor de uitvoering van de literatuurstudie en (3) een reviewprotocol wordt ontwikkeld. Hierbij dient een reviewprotocol om de objectiviteit van het proces te waarborgen. Het bevat informatie over de stappen die zullen worden genomen, evenals de zoekstrategie om relevante literatuur te identificeren en de inclusie- en exclusiecriteria (Tranfield et al., 2003).

De beginfasen van een systematische literatuurstudie kunnen meerdere keren worden doorlopen om tot een duidelijke definiëring, verduidelijking en verfijning van het onderwerp te komen. Daarnaast is het essentieel om een verkennende studie uit te voeren, waarmee de relevantie en omvang van de bestaande literatuur worden ingeschat en het onderwerp kan worden afgebakend. Dit is immers gebeurd in het onderdeel 'Theoretische achtergrond'. Dit proces kan echter uitdagend zijn, aangezien onderzoekers vaak overspoeld worden met informatie (Tranfield et al., 2003).

Het doel van deze studie is om het raamwerk van Basco (2017) met betrekking tot de doelstellingen van familiebedrijven te evalueren op basis van recente literatuur. Om inzicht in het onderwerp te krijgen, werden relevante studies geanalyseerd en systematisch opgeslagen in EndNote.

Fase 2: Uitvoeren van de literatuurstudie

Systematische literatuurstudies hebben tot doel om relevante studies te identificeren, de benodigde data eruit te halen, de resultaten te analyseren en te synthetiseren, om zo een breder en dieper inzicht te verkrijgen in het onderzochte domein (van Dinter, Tekinerdogan, & Catal, 2021.) In deze fase worden sleutelwoorden en zoektermen geïdentificeerd die het meest relevant zijn voor de studie. Het is belangrijk dat de gehanteerde zoekstrategie duidelijk wordt omschreven, zodat het zoekproces reproduceerbaar is en voldoende resultaten oplevert. De zoekopdrachten worden vervolgens uitgevoerd via verschillende kanalen, waaronder wetenschappelijke tijdschriften, grijze literatuur en online databanken (Tranfield et al., 2003).

De uitvoering van de literatuurstudie verliep via vier opeenvolgende stappen (Calabrò et al., 2019): (1) zoeken en verwijderen van duplicaten, (2) analyse van titel en abstract, (3) beoordeling van de volledige tekst, en (4) handmatig zoeken naar aanvullende relevante literatuur.

Stap 1: zoeken en verwijderen van duplicaten

In de eerste stap werden gepubliceerde wetenschappelijke artikelen over de doelstellingen van familiebedrijven geïdentificeerd. Het beginjaar van de zoekopdracht was 2017, aangezien het raamwerk van Basco in dat jaar werd gepubliceerd, en het doel van dit onderzoek is om dat raamwerk te verfijnen aan de hand van recente literatuur. Zo werd de volgende zoekterm ingevoerd in de database Google Scholar en op de website van de bibliotheek van UHasselt: ("*family business*" OR "*family firm*") AND (*goals* OR *objectives* OR *targets* OR *aims* OR "*socioemotional wealth*"). Artikelen werden enkel opgenomen wanneer ze voldeden aan de inclusiecriteria: gepubliceerd sinds 2017, peer-reviewed en geschreven in het Engels. Aangezien er geen duplicaten voorkwamen, bestond de uiteindelijke selectie uit 85 publicaties. Als exclusiecriteria werden gehanteerd: niet peer-reviewed artikelen, publicaties zonder relevantie voor de doelstellingen van familiebedrijven, artikelen gepubliceerd voor 2017 en bronnen die niet beschikbaar waren voor raadpleging.

Stap 2: Analyse van titel en abstract

Vervolgens werden alle titels en abstracts gelezen om de relevantie van de artikelen te beoordelen (Pukall & Calabrò, 2014). Daarna werden artikelen die op basis hiervan niet relevant waren geëlimineerd (Calabro et al., 2019).

Omdat het vaak moeilijk was om op basis van enkel de titel of abstract te bepalen of een artikel relevant was, werd er gewerkt met een beoordelingssysteem in EndNote. Artikelen die duidelijk relevant waren, kregen vijf sterren en werden ingedeeld in groep één. Artikelen die duidelijk niet relevant waren, kregen één ster en behoorden tot groep twee. Voor artikelen waarbij de relevantie niet meteen duidelijk was, werd een beoordeling van drie sterren gegeven om aan te duiden dat het om twijfelgevallen ging, wat groep drie vormde. Voor deze artikelen werden vervolgens de inleiding en conclusie gelezen om hun relevantie beter te kunnen inschatten, waarna ze alsnog werden toegewezen aan groep één of twee.

Na het lezen van de titel en abstract werden 42 artikelen ingedeeld in groep één en 23 in groep twee. Groep drie bestond uit 20 artikelen. Na verdere beoordeling van de inleiding en conclusie werden 11

van deze 20 artikelen alsnog aan groep één toegewezen en 9 aan groep twee. In totaal werden daardoor 32 studies uitgesloten wegens irrelevantie. Uiteindelijk werden 53 studies geselecteerd voor de volgende fase.

Stap 3: Beoordeling volledige tekst

Daarna werden de 53 artikelen volledig doorgenomen (Calabrò et al., 2019), waarna 35 studies werden geselecteerd voor de volgende stap. 18 studies werden uitgesloten omdat ze niet beschikbaar waren voor raadpleging of inhoudelijk niet relevant bleken.

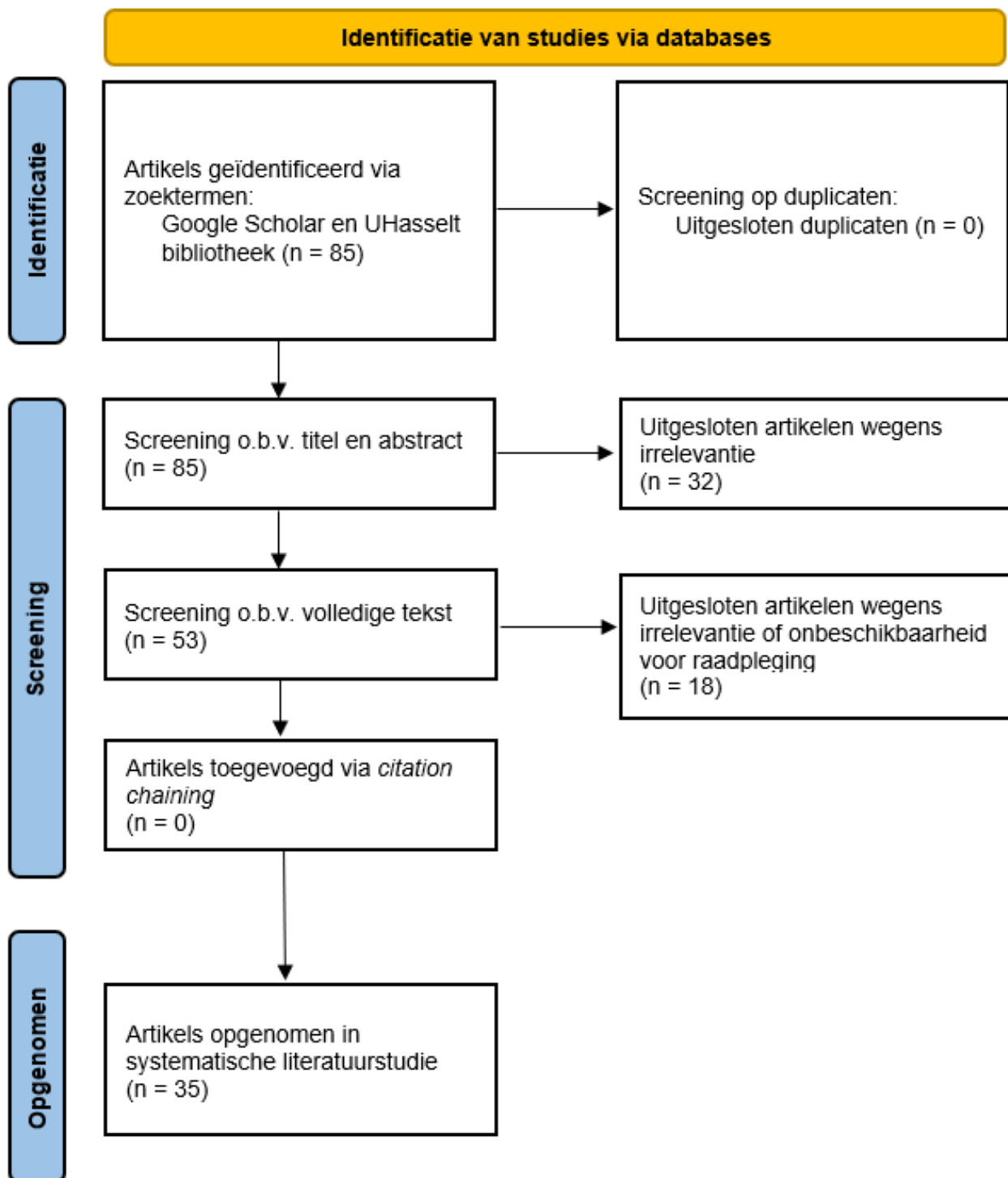
Stap 4: Handmatig zoeken

De vierde stap bestond uit een handmatige zoektocht en het toepassen van *citation chaining* (Calabrò et al., 2019; Rashman, Withers, & Hartley, 2009), waarbij wordt nagegaan welke latere publicaties een bepaald artikel hebben geciteerd, met als doel recentere en gerelateerde literatuur te identificeren (Cribbin, 2011). Op die manier kan aanvullende relevante literatuur worden opgespoord. Omdat de 35 geselecteerde studies voldoende informatie opleverden, werden er geen extra artikelen aan de uiteindelijke selectie toegevoegd.

Fase 3: Rapportage en verspreiding

Na het uitvoeren van de literatuurstudie werd een overzicht opgesteld van alle publicaties die voldoen aan de vooraf bepaalde inclusiecriteria. Dit overzicht vormt de basis voor de verdere analyse en geeft duidelijk weer hoeveel studies uiteindelijk wel of niet in het onderzoek zijn opgenomen (Tranfield et al., 2003).

In deze fase werd het onderzoek in twee delen gerapporteerd. Enerzijds werd een descriptieve analyse uitgevoerd, waarbij via extractieformulieren informatie werd verzameld over onder meer de auteurs, titel, gebruikte methodologie en publicatiejaar van de artikelen. Anderzijds vond een thematische analyse plaats, gericht op het identificeren van de belangrijkste terugkerende en opkomende thema's binnen de geselecteerde literatuur (Tranfield et al., 2003). Voor de verwerking en rapportering van de gegevens werd in Excel een coderingsschema opgesteld (zie Tabel 1).



Figuur 3: PRISMA flowdiagram van het selectieproces

4. Descriptieve resultaten

Deze sectie geeft een overzicht van de beschrijvende kenmerken van de geselecteerde artikelen. De publicaties zijn verschenen tussen 2017 en 2025, wat neerkomt op een periode van negen jaar. De verdeling per jaar is als volgt: 2017 (1 artikel), 2018 (3 artikelen), 2020 (3 artikelen), 2021 (5 artikelen), 2022 (7 artikelen), 2023 (4 artikelen), 2024 (10 artikelen) en 2025 (2 artikelen). Het merendeel van de artikelen is afkomstig uit de meest recente jaren, wat bijdraagt aan de actualiteit en relevantie van het onderzoek.

De selectie omvat artikelen uit 25 verschillende wetenschappelijke tijdschriften. De vijf tijdschriften met de meeste opgenomen publicaties zijn: *Journal of Family Business Strategy* en *Journal of Family Business Management*, elk met 4 artikelen, *Small Business Economics* met 3 artikelen, en zowel *BRQ Business Research Quarterly* als *Journal of Cleaner Production*, elk met 2 artikelen.

Vervolgens werden de artikelen geanalyseerd op basis van de gebruikte onderzoeksmethode. De verdeling toont aan dat 10 studies kwalitatief van aard zijn, 21 een kwantitatieve methode hanteren, 1 studie een gemengde methode toepast (kwalitatief en kwantitatief), en 3 studies conceptueel of theoretisch zijn. Binnen de kwalitatieve groep is sprake van methodologische variatie: 6 onderzoeken zijn casestudies, 2 maken gebruik van interviews, en 1 betreft een literatuurstudie. Het laatste kwalitatieve onderzoek past de *Hybrid Delphi-methode* toe, in combinatie met de focusgroeptechniek (FGT) en de nominale groepstechniek (NGT).

De 35 artikelen werden vervolgens onderverdeeld in tien categorieën:

1. Economische en niet-economische doelstellingen
2. Algemene spanningen
3. Diversificatie
4. Innovatie
5. Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)
6. Financiële beslissingen
7. Generatiewissels
8. Logica's achter doelstellingen
9. Externe schokken
10. Culturele verschillen

Van de 35 geselecteerde publicaties waren er 17 niet gebaseerd op een theorie, terwijl de overige 18 dat wel waren. Het vaakst werd de *socioemotional wealth theory* (SEW) gebruikt: veertien artikelen maakten er gebruik van. In dertien daarvan vormde SEW het enige uitgangspunt, terwijl één studie SEW met de *stewardship theory* combineerde. Deze laatste kwam daarnaast nog in één artikel voor. Verder koppelde één artikel *agency*- en institutionele theorieën, stond de institutionele theorie in één publicatie op zichzelf en werd in één studie de *agency-stewardship theory* toegepast.

Auteur(s)	Titel	Publicatiejaar	Soort onderzoek	Journal	Categorie
Alguera Kleine, R., Ge, B., & De Massis, A.	Look in to look out: strategy and family business identity during COVID-19.	2024	Kwalitatief	<i>Small Business Economics</i>	Externe schokken
Ali, N., Simeonova, B., & Hughes, M.	Evolution of Stewardship Across Family and Business Goals: Toward a Stewardship Transition Framework.	2025	Kwalitatief	<i>Entrepreneurship theory and practice</i>	Generatie-wissels
Aparicio, G., Basco, R., Iturralde, T., & Maseda, A.	An exploratory study of firm goals in the context of family firms: An institutional logics perspective.	2017	Kwalitatief	<i>Journal of Family Business Strategy</i>	Economische en niet-economische doelstellingen
Arzubiaga, U., Diaz-Moriana, V., Bauweraerts, J., & Escobar, O.	Big data in family firms: A socioemotional wealth perspective.	2021	Conceptueel	<i>European management journal</i>	Innovatie
Bannò, M., D'Allura, G. M., Filippi, E., & Trento, S.	How do non-economic goals and priorities affect family firm's propensity to innovate in automation? The role of ownership, board of director, young successor and generation.	2022	Kwantitatief	<i>European journal of innovation management</i>	Economische en niet-economische doelstellingen + innovatie + generatie-wissels
Belda-Ruiz, M., Sánchez-Marín, G., &	Influence of family-centered goals on dividend policy in family	2022	Kwantitatief	<i>International entrepreneurship and</i>	Financiële beslissingen

Baixauli-Soler, J. S.	firms: A socioemotional wealth approach.			<i>management journal</i>	
Blanco-Mazagatos, V., Romero-Merino, M. E., Santamaría-Mariscal, M., & Delgado-García, J. B.	One more piece of the family firm debt puzzle: the influence of socioemotional wealth dimensions.	2024	Kwantitatief	<i>Small Business Economics</i>	Financiële beslissingen
Bukalska, E., Zinecker, M., & Pietrzak, M. B.	Socioemotional Wealth (SEW) of Family Firms and CEO Behavioral Biases in the Implementation of Sustainable Development Goals (SDGs).	2021	Kwantitatief	<i>Energies (Basel)</i>	Economische en niet-economische doelstellingen + financiële beslissingen
Cano-Rubio, M., Barroso, A., Sanguino, R., Valentino, A., Calabrò, A., & Basco, R.	We don't fire! Family firms and employment change during the COVID-19 pandemic.	2024	Kwantitatief	<i>Journal of Family Business Management</i>	Externe schokken
Chung, P. H.	The Socioemotional Wealth Effect on Intra-family Succession in Family Businesses.	2023	Kwantitatief	<i>HCI in Business, Government and Organizations</i>	Generatie-wissels
Craig, J. B., & Newbert, S. L.	Reconsidering socioemotional wealth: A Smithian-inspired socio-economic theory of decision-making in the family firm.	2020	Conceptueel	<i>Journal of Family Business Strategy</i>	Algemene spanningen

Diaz-Moriana, V., Clinton, E., & Kammerlander, N.	Untangling Goal Tensions in Family Firms: A Sensemaking Approach.	2024	Kwalitatief	<i>Journal of Management Studies</i>	Algemene spanningen
Diéguez-Soto, J., Campos-Valenzuela, M., Callejón-Gil, Á. M., & Aldeanueva-Fernández, I.	Family firm heterogeneity on CSR approach: A socio-emotional (SEW) perspective.	2024	Kwalitatief	<i>BRQ Business Research Quarterly</i>	MVO
Dou, J., Wang, N., Su, E., Fang, H., & Memili, E.	Goal complexity in family firm diversification: Evidence from China.	2020	Kwantitatief	<i>Journal of Family Business Strategy</i>	Algemene spanningen + diversificatie
Dou, J., Wu, S., & Fang, H.	Family involvement, family essence, and family-centered non-economic and economic goals in Chinese family firms: A replication study.	2022	Kwantitatief	<i>Journal of Family Business Strategy</i>	Culturele verschillen
Fan, Y., Zhang, F., & Zhu, L.	Do family firms invest more in pollution prevention strategy than non-family firms? An integration of agency and institutional theories.	2021	Kwantitatief	<i>Journal of cleaner production</i>	Culturele verschillen
Ferrari, F.	Caught in the spider's web: an investigation of dysfunctional behavioural	2023	Kwalitatief	<i>Journal of family business management</i>	Algemene spanningen

	patterns in a family firm.				
Gomez-Mejia, L. R., Patel, P. C., & Zellweger, T. M.	In the Horns of the Dilemma: Socioemotional Wealth, Financial Wealth, and Acquisitions in Family Firms.	2018	Kwantitatief	<i>Journal of Management</i>	Diversificatie
Graves, C., Shi, H. X., & Barbera, F.	Family-centred non-economic goals and the internationalisation of family firms: Evidence from Australia.	2022	Kwantitatief	<i>International Business Review</i>	Diversificatie
Izzo, M. F., & Ciaburri, M.	Why do they do that? Motives and dimensions of family firms' CSR engagement.	2018	Conceptueel	<i>Social responsibility journal</i>	MVO
Jansen, K., Michiels, A., Voordeckers, W., & Steijvers, T.	Financing decisions in private family firms: a family firm pecking order.	2023	Kwantitatief	<i>Small business economics</i>	Financiële beslissingen
Kuttner, M., Feldbauer-Durstmüller, B., & Mitter, C.	Corporate social responsibility in Austrian family firms: socioemotional wealth and stewardship insights from a qualitative approach.	2021	Kwalitatief	<i>Journal of Family Business Management</i>	MVO
Lasio, V., Gómez, J. M., Rosso, J., & Sánchez, A.	Entrepreneurial orientation and socioemotional wealth as enablers of the impact of	2024	Kwantitatief	<i>Journal of Family Business Management</i>	Externe schokken

	digital transformation in family firms.				
Latrous, I., Kchaou, J., Ertz, M., & Mnif, Y.	Social Responsibility in Canadian Family Businesses: A Socioemotional Wealth Perspective.	2024	Kwantitatief	<i>International journal of financial studies</i>	MVO
Muñoz-Bullon, F., Sanchez-Bueno, M. J., & Suárez-González, I.	Diversification Decisions among Family Firms: The Role of Family Involvement and Generational Stage.	2018	Kwantitatief	<i>BRQ Business Research Quarterly</i>	Diversificatie
Muñoz-Bullón, F., Sanchez-Bueno, M. J., & Velasco, P.	Exploring the link between family ownership and leverage: a mediating pathway through socioemotional wealth objectives.	2024	Kwantitatief	<i>Review of Managerial Science</i>	Financiële beslissingen
Naldi, L., Nordqvist, M., Chirico, F., Gómez-Mejia, L., Ashforth, B. E., Swartz, R., & Melin, L.	From "FIBER" to "FIRE": construct validation and refinement of the socioemotional wealth scale in family firms.	2024	Kwantitatief	<i>Entrepreneurship and regional development</i>	Financiële beslissingen
Patuelli, A., Carungu, J., & Lattanzi, N.	Drivers and nuances of sustainable development goals: Transcending corporate social responsibility in family firms.	2022	Kwalitatief	<i>Journal of Cleaner Production</i>	Economische en niet-economische doelstellingen

Pieper, T. M., Williams Jr, R. I., Manley, S. C., & Matthews, L. M.	What Time May Tell: An Exploratory Study of the Relationship Between Religiosity, Temporal Orientation, and Goals in Family Business.	2020	Kwantitatief	<i>Journal of Business Ethics,</i>	Culturele verschillen
Raghavan, S.	Goal setting for family firm owners: An agency-stewardship perspective.	2024	Kwalitatief	<i>Corporate Ownership and Control</i>	Logica's achter doelstellingen
Rehman, S. U., & Hamdan, Y. H.	Founding-Family Firms and CSR Performance in the Emerging Economy of India: A Socio-Emotional Wealth Perspective.	2023	Kwantitatief	<i>Sustainability</i>	MVO
Rodrigues, P. P., Pai, P. K., Joshi, H. G., & Prabhu, K. P. N.	Influence of Socio-emotional Wealth on Entrepreneurial Orientation in Family Firms: A Bibliometric Analysis and Systematic Review.	2025	Gemengde methode	<i>Business Perspectives and Research</i>	Innovatie
Seyed Kalali, N.	Entrepreneurial orientation in family firms: the effects of long-term orientation.	2022	Kwantitatief	<i>International journal of entrepreneurial behaviour & research</i>	Algemene spanningen
Vajdovich, N., Heidrich, B., Németh, S., & Németh, K.	From here to eternity: An empirical analysis	2022	Kwalitatief	<i>Entrepreneurial Business and Economics Review</i>	Economische en niet-economische doelstellingen

	of the goal system of family wineries.				
Zajkowski, R., & Żukowska, B.	Unique Goals of Family Businesses and Their Absorption of Finance Instruments in the Financialization Era.	2021	Kwantitatief	<i>Studia Humana</i> (Rzeszów)	Financiële beslissingen

Tabel 1: coderingsschema

5. Literatuurstudie

In 2017 ontwikkelde Rodrigo Basco een raamwerk waarin hij de doelstellingen van familiebedrijven indeelde volgens twee assen: de oriëntatie (bedrijf versus familie) en de aard (economisch versus niet-economisch). Hieruit volgde een raamwerk met negen types doelstellingen op basis van hun tijdshorizon en oriëntatie (korte termijn, lange termijn en *stewardship*). Hoewel dit model een waardevolle basis vormde voor het begrijpen van de complexiteit van familiebedrijven, geven recente wetenschappelijke inzichten (Daspit et al., 2021; Mariani et al., 2023; Muñoz-Bullon et al., 2018) aanleiding tot een evaluatie van het raamwerk. Deze literatuurstudie verfijnt Basco's model aan de hand van 35 academische, peer-reviewed publicaties die na 2017 verschenen (zie Tabel 1).

5.1 Evolutie van de doelstellingen binnen familiebedrijven

In zijn raamwerk maakt Basco (2017) een onderscheid tussen vier categorieën van doelstellingen binnen familiebedrijven: (1) familiegeoriënteerde economische doelstellingen, zoals het financieel ondersteunen van de familie of het creëren van werkgelegenheid voor familieleden; (2) familiegeoriënteerde niet-economische doelstellingen, zoals het versterken van de familieband of het behouden van een sterke reputatie; (3) bedrijfsgeoriënteerde economische doelstellingen, waaronder winstgevendheid en groei; en (4) bedrijfsgeoriënteerde niet-economische doelstellingen, zoals klanttevredenheid of zorg voor het milieu. In deze sectie wordt op basis van recente literatuur onderzocht hoe zowel economische als niet-economische doelstellingen binnen familiebedrijven zijn geëvolueerd.

5.1.1 Economische en niet-economische doelstellingen in familiebedrijven

Recente literatuur (Aparicio et al., 2017; Raghavan et al., 2024; Vajdovich et al., 2022) bevestigt Basco's indeling tussen familie- en bedrijfsgeoriënteerde doelen, maar toont ook aan dat deze doelstellingen in de realiteit veel breder zijn. Terwijl Basco bedrijfsgeoriënteerde economische doelstellingen beperkt tot klassieke financiële parameters zoals groei en winst, tonen Vajdovich et al. (2022) aan dat deze doelen ook technologische innovatie, strategisch bewustzijn en slimme en duurzame ontwikkeling omvatten. Aan de familiegeoriënteerde economische zijde worden elementen zoals het behoud van financiële welvaart (Vajdovich et al., 2022), dividenduitkeringen aan aandeelhouders, economische ondersteuning van familieleden, het beschermen van familiaal karakter en het behoud van familie-eigendom toegevoegd (Aparicio et al., 2017). Deze doelstellingen worden bovendien vaak tegelijkertijd nagestreefd, waardoor de verwevenheid ertussen complexer is dan het oorspronkelijke model voorstelt.

Wat betreft niet-economische doelstellingen vullen Aparicio et al. (2017) en Vajdovich et al. (2022) Basco's model aan met elementen zoals klantgerichtheid, werkgelegenheid, maatschappelijke en ecologische verantwoordelijkheid, lokale verankering, het behoud van tradities, een transgenerationele visie, voorbereiding van toekomstige generaties en het beschermen van de familienaam. Bannò et al. (2022) identificeren daarnaast reputatieopbouw en verantwoordelijkheid tegenover werknemers als belangrijkste niet-economische doelen. Zij benadrukken dat familiebedrijven zich niet alleen focussen op familiewaarden, maar ook streven naar legitimiteit en

respect in de maatschappij. Patuelli et al. (2022) voegden daaraan toe dat de *Sustainable Development Goals* (SDG's) een aanvullende motivator vormen voor familiebedrijven om maatschappelijk verantwoord te handelen. Op basis van een casestudie stelden zij vast dat de drijfveer om SDG's na te streven verankerd ligt in persoonlijke en familiale waarden, ingegeven door de oprichtersgeneratie. Zo leerde de eerste generatie na de Tweede Wereldoorlog de waarde van zuinigheid, efficiënt gebruik van middelen en respect voor het milieu. Deze waarden zijn doorgegeven aan de tweede generatie en weerspiegelen zich in het bestuur van het familiebedrijf. Volgens Bukalska et al. (2021) beschikken familiebedrijven dan ook over een groter potentieel dan niet-familiebedrijven om duurzame acties te ondernemen.

Tot slot introduceren Craig en Newbert (2020) het concept van *socio-economic wealth*, een theorie die voortbouwt op *socioemotional wealth* (SEW). In deze benadering behoort het nastreven van rechtvaardigheid niet alleen tot niet-economische domeinen, maar vormt het een essentieel onderdeel van economische uitwisseling. Door de overlap tussen privéleven en zakelijke activiteiten, streven familiebedrijven niet afzonderlijk sociale of economische welvaart na, maar een combinatie van beide, namelijk *socio-economic wealth*.

5.2 Heterogeniteit van familiebedrijven

Hoewel familiebedrijven vaak worden onderscheiden van niet-familiebedrijven, zijn ze in de wetenschappelijke literatuur lange tijd benaderd als een homogene groep (Chua, Chrisman, Steier, & Rau, 2012). Recent onderzoek benadrukt daarentegen dat familiebedrijven sterk van elkaar kunnen verschillen in hun organisatie, strategie en prioriteiten, wat wijst op hun heterogene aard (Daspit et al., 2021). Deze heterogeniteit wordt in grote mate verklaard door het concept van *socioemotional wealth* (SEW), dat bestaat uit meerdere dimensies, zoals familiecontrole, identificatie, emotionele verbondenheid en reputatie. De kern van deze theorie is dat de besluitvorming en doelstellingen binnen familiebedrijven worden gestuurd door de wens van eigenaars om hun SEW te behouden en te versterken (Gómez-Mejía & Herrero, 2022).

De invulling van deze dimensies verschilt echter per familie: waar de ene familie prioriteit geeft aan het behoud van de familienaam en nalatenschap, kiest een andere eerder voor economische doelstellingen. Deze verschillen benadrukken waarom familiebedrijven geen uniforme groep vormen (Berrone et al., 2012; Raghavan, 2024). Het SEW-perspectief vormt dan ook een cruciale sleutel tot het begrijpen van de besluitvorming (Craig & Newbert, 2020).

Gezien de grote heterogeniteit tussen familiebedrijven (Craig & Newbert, 2020) is het moeilijk om één universeel raamwerk voor hun doelstellingen toe te passen. Verschillen in waarden, generaties, culturen en sectoren zorgen ervoor dat elk familiebedrijf unieke doelen stelt. De beperkte aandacht van Basco voor contextuele verschillen en de manier waarop SEW de doelstellingen beïnvloedt, benadrukt de noodzaak van een flexibeler kader dat expliciet ruimte biedt aan de diversiteit en complexiteit binnen familiebedrijven, door een extra dimensie van heterogeniteit toe te voegen.

5.2.1 Spanningen tussen doelstellingen in familiebedrijven

Het formuleren van doelstellingen in familiebedrijven is erg complex door de overlap tussen het familiesysteem en het bedrijfssysteem (Kotlar & De Massis, 2013). Beide systemen hebben elk hun

eigen logica: waar het familiesysteem wordt gestuurd door emotionele waarden, steunt het bedrijfssysteem op rationele en economische overwegingen (Raghavan, 2024). Deze tegenstelling zorgt voor spanningen in de besluitvorming (Diaz-Moriana et al., 2024; Raghavan, 2024), waarbij familiebedrijven voortdurend een evenwicht zoeken tussen emotie en rede. Afhankelijk van de oriëntatie van het bedrijf (familie versus bedrijf), kunnen deze spanningen zich op verschillende manieren uiten (Raghavan, 2024). In deze sectie worden de spanningen tussen doelstellingen in familiebedrijven besproken die het meest voorkwamen in recente literatuur.

Algemene spanningen

Dou et al. (2020) stellen dat SEW-doelen in een hiërarchische volgorde worden nagestreefd: familiale controle blijkt een doel van lagere orde te zijn, dat eerst verzekerd moet worden vooraleer doelen van hogere orde, zoals intra-familiale opvolging of emotionele verbondenheid worden nagestreefd. Daarnaast heeft familiale controle een positief effect op zowel de opvolgingsintentie als op de emotionele gehechtheid aan het bedrijf.

Ook Ferrari (2023) toonde aan dat er spanningen bestaan tussen doelen, aangezien een te sterke focus op familiale opvolging en emotionele identificatie van de oprichter met het bedrijf negatieve gevolgen hebben voor de familie. Beide kunnen het loskomen en de identiteitsontwikkeling van de volgende generatie belemmeren en leiden tot een gebrek aan juiste fysieke en psychologische afstand tussen familieleden. Bovendien kan dit disfunctionele patronen veroorzaken, zoals het onderdrukken van autonomie van volgende generaties. Hierdoor worden meerdere familiedoelstellingen op lange termijn niet gerealiseerd, waaronder flexibiliteit in rollen, het vermogen om zich aan te passen aan de omgeving, intergenerationele differentiatie en het loskomen van de vorige generatie.

Langetermijnnoriëntatie speelt eveneens een grote rol in hoe doelstellingen binnen familiebedrijven tot stand komen en worden nagestreefd. Craig en Newbert (2020) en Seyed Kalali (2022) stellen dat deze oriëntatie innovatie, branding en investeringen in menselijk kapitaal kan bevorderen, maar tegelijk ook kan leiden tot risicoaversie. Daarnaast gaat deze oriëntatie gepaard met een hogere mate van ondernemerschap, maar ook met meer voorzichtigheid uit vrees voor reputatieschade.

Hierbij tonen Diaz-Moriana et al. (2024) aan hoe familiebedrijven omgaan met spanningen tussen doelen via *sensemaking*: het waarborgen van de continuïteit van het familiebedrijf, het behouden van familiecohesie en het delegeren van verantwoordelijkheden aan vertrouwde adviseurs. Vervolgens geven familiebedrijven betekenis aan hun beslissingen via *sensegiving*, waarbij ze zich vaak beroepen op waarden zoals betrokkenheid, reputatie of verbondenheid met de gemeenschap.

Diversificatie

Een andere vaak voorkomende spanning binnen familiebedrijven is diversificatie, die in de recente literatuur duidelijk naar voren komt. Onderzoek van Muñoz-Bullon et al. (2018) toont aan dat een sterke familiale invloed binnen het familiebedrijf, via eigenaarschap, bestuur of de positie van CEO, gepaard gaat met een verhoogde drang om SEW te beschermen. Hierdoor neemt de bereidheid af om strategische risico's te nemen, zoals diversificatie. Deze terughoudendheid is het sterkst bij de oprichtersgeneratie, waar de focus ligt op het vermijden van externe financiering en het behouden

van familiale controle. Tegelijkertijd blijkt dat deze houding evolueert over generaties heen. Zo groeit in latere generaties de bereidheid tot diversificatie, niet enkel als middel tot groei, maar ook als strategie om de continuïteit van het bedrijf en de carrièremogelijkheden voor familieleden te waarborgen. Dit sluit aan bij het dynamische SEW-perspectief, dat stelt dat verschillende dimensies van SEW, zoals controle, reputatie en opvolging, op verschillende momenten een andere prioriteit krijgen.

Ook Dou et al. (2020) benadrukken de invloed van SEW op diversificatie. Zij stellen dat de intentie tot opvolging de diversificatie van familiebedrijven bevordert, terwijl een sterke emotionele gehechtheid aan het bedrijf deze juist afremt. De hiërarchische structuur van SEW-doelen verklaart waarom familiebedrijven soms moeite hebben met het zetten van strategische stappen zoals diversificatie, zelfs wanneer daar economische voordelen aan verbonden zijn, puur omdat ze familiale controle willen behouden.

Gomez-Mejia et al. (2018) bevestigen dit spanningsveld door aan te tonen dat familiebedrijven strategische beslissingen, zoals overnames, evalueren op basis van twee onverenigbare doelstellingen: financiële waarde en SEW. Dit leidt tot een besluitvormingsdilemma waarbij familiebedrijven vaak niet-verwante overnames vermijden. De potentiële financiële voordelen zijn echter onzeker, terwijl het verlies aan SEW als vrijwel zeker wordt beschouwd. Wanneer familiebedrijven toch tot een overname overgaan, kiezen zij bij voorkeur voor verwante ondernemingen. Dit gedrag verandert echter onder omstandigheden van kwetsbaarheid, zoals lage prestaties of een gebrek aan financiële middelen. In dergelijke situaties raken financiële en SEW-doelstellingen meer op elkaar afgestemd, waardoor SEW niet langer als belemmering, maar als stimulans voor strategische verandering fungeert. Er bestaat dus een voortdurende spanning tussen een 'family first'- en een 'business first'-logica, zelfs binnen de dominante familiecoalitie. Welke logica de overhand krijgt, hangt sterk af van veranderende omstandigheden.

Bovendien blijkt dat familiebedrijven die sterk gericht zijn op familiegeoriënteerde niet-economische doelstellingen, zoals tijd met de familie en een evenwichtige werk-privébalans, minder geneigd zijn om internationaal actief te worden. Naarmate de internationale betrokkenheid toeneemt en de toetredingsstrategie complexer wordt, bijvoorbeeld via het opzetten van buitenlandse vestigingen, neemt de haalbaarheid van deze familiale doelstellingen af. Daarnaast blijkt dat de bereidheid tot internationalisering niet alleen beïnvloed wordt door familiale waarden, maar ook samenhangt met zakelijke doelstellingen zoals een focus op R&D, omzetgroei en rendement. Ook sectorale verschillen spelen hierbij een rol, aangezien familiebedrijven in sectoren zoals de bouw bijvoorbeeld minder internationaliseringsbereidheid tonen. Tot slot heerst er een *bifurcation bias* binnen familiebedrijven, waarbij strategische keuzes worden afgewogen tussen zakelijke en familiale prioriteiten. Deze interne spanningen verklaren deels waarom familiebedrijven variëren in hun internationaliseringsgedrag (Graves et al., 2022).

Innovatie

De invloed van SEW beperkt zich niet tot het formuleren van doelstellingen, maar speelt ook een cruciale rol in strategische beslissingen zoals innovatie en ondernemerschap. Deze keuzes gaan vaak gepaard met spanningen binnen familiebedrijven. Zo tonen Arzubaga et al. (2021) aan dat de

bereidheid van familiebedrijven om te investeren in big data-technologieën sterk afhangt van de dominante SEW-dimensies binnen het bedrijf. Wanneer besluitvorming voornamelijk wordt gestuurd door familiecontrole, familie-identiteit en emotionele betrokkenheid, bestaat er grotere terughoudendheid bij innovatie. Dit komt voort uit de drang om SEW te beschermen, waarbij technologische innovatie als een mogelijke bedreiging wordt ervaren voor bestaande waarden en structuren. Ook familie-eigendom en aanwezigheid van familieleden in de raad van bestuur hangen negatief samen met innovatie (Bannò et al., 2022).

Daarentegen kan een sterkere nadruk op sociale bindingen en dynastieke opvolging juist de bereidheid tot innovatie stimuleren. In dat geval wordt innovatie gezien als middel om familiale continuïteit en verbondenheid te versterken (Arzubiaga et al., 2021). Rodrigues et al. (2025) bevestigen deze dubbelzinnige rol van SEW en stellen dat het zowel een remmende als een stimulerende invloed kan hebben op ondernemerschap, afhankelijk van de aard van de familiale identificatie met het bedrijf. In tegenstelling tot Arzubiaga et al. (2021) wijzen Rodrigues et al. (2025) erop dat emotionele gehechtheid aan het familiebedrijf innovatie juist positief kan beïnvloeden, terwijl een te sterke identificatie van familieleden met het bedrijf innovatie net kan afremmen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

Een andere strategische keuze die verschilt per familiebedrijf en waarin de invloed van SEW duidelijk naar voren komt, is maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Steeds meer studies maken duidelijk dat familiebedrijven MVO niet benaderen vanuit één uniforme motivatie, maar dat hun aanpak sterk wordt bepaald door de dominante SEW-dimensies binnen het bedrijf. Zo benadrukken Izzo en Ciaburri (2018) dat afhankelijk van welke SEW-dimensie dominant is, MVO wordt gestuurd door een instrumenteel, moreel of relationeel motief. Wanneer familiecontrole en opvolging centraal staan, is MVO vooral instrumenteel/strategisch van aard. Wanneer identificatie met het bedrijf en sociale binding overheersen, is er eerder sprake van een relationele motivatie. In gevallen waar emotionele verbondenheid belangrijk is, wordt MVO vooral gedragen door morele overtuigingen. Volgens de auteurs is het dan ook niet de vergelijking met niet-familiebedrijven die het MVO-gedrag van familiebedrijven verklaart, maar hun interne heterogeniteit.

Dit wordt verder ondersteund door Diéguez-Soto et al. (2024), die eveneens op basis van het SEW-perspectief aantonen dat familiebedrijven sterk van elkaar verschillen in hoe zij MVO vormgeven. Hoewel continuïteit als dimensie in elk familiebedrijf een rol speelt, blijken vooral identificatie, emotionele verbondenheid, familiale verrijking en reputatie bepalend voor de MVO-strategie. Bedrijven met een brede MVO-visie worden gekenmerkt door sterke identificatie met het bedrijf, altruïstische emoties en de wens om reputatie te versterken. Bedrijven met een eerder beperkte of instrumentele visie zien MVO daarentegen als een kostenpost of als middel tot reputatiebeheer, zonder diepere maatschappelijke betrokkenheid.

Ook Kuttner et al. (2021) wijzen erop dat MVO in familiebedrijven zelden voortkomt uit formeel of strategisch beleid, maar eerder ontstaat uit diepgewortelde familiale waarden, zoals continuïteit, sociale binding en emotionele betrokkenheid. Ook hier blijken sociale motieven de belangrijkste drijfveren, zoals zorg voor werknemers, regionale verankering en het behoud van reputatie. Werknemersgerichte maatregelen komen het vaakst voor, mede door het belang van

personeelsbehoud in bepaalde contexten, zoals bij een tekort aan geschoolde arbeidskrachten. Milieumaatregelen worden vooral genomen omwille van externe druk, zoals certificeringsvereisten, en niet vanuit intrinsieke motivatie. Daarnaast is besluitvorming rond MVO meestal emotioneel gestuurd, met weinig formele institutionalisering of planning. Toch leiden deze MVO-activiteiten, die bepaald worden door de intenties en waarden van de eigenaarsfamilie, tot positieve resultaten, zoals verhoogde motivatie, loyaliteit, betere arbeidsomstandigheden, regionaal draagvlak en een positief imago. De nauwe band tussen familie en bedrijf zorgt er bovendien voor dat de uitkomsten van MVO zowel het bedrijf als de familie rechtstreeks beïnvloeden.

Latrous et al. (2024) bevestigen deze bevindingen door aan te tonen dat alle vijf FIBER-dimensies van SEW invloed uitoefenen op de MVO-prestaties van familiebedrijven. Veel familiebedrijven versterken hun MVO-inspanningen bewust om hun SEW te behouden en te versterken. Vooral ondernemingen die sterk inzetten op controle, identiteit en emotionele verbondenheid, blijken actiever te zijn in MVO, voornamelijk om reputatieverlies te voorkomen en het familiaal kapitaal te beschermen. Wanneer sociale binding daarentegen de dominante SEW-dimensie vormt, blijken de MVO-prestaties minder consistent.

Ten slotte wijzen Rehman en Hamdan (2023) op het belang van familiebetrokkenheid bij het versterken van MVO-prestaties in oprichtersgerichte familiebedrijven. Familieleden die zowel eigenaar als manager zijn, nemen vaker MVO-initiatieven, en de aanwezigheid van vrouwelijke familieleden versterkt dit effect verder. Wanneer intra-familiale controle gepaard gaat met actieve betrokkenheid in het management, blijken MVO-inspanningen effectiever te zijn in het realiseren van SEW-doelstellingen.

Financiële beslissingen

In tegenstelling tot Basco's model (2017), waarin financiering niet expliciet aan bod komt, benadrukken Jansen et al. (2023) en Muñoz-Bullón et al. (2024) dat financieringsbeslissingen binnen familiebedrijven sterk worden beïnvloed door *socioemotional wealth* (SEW). Deze invloed leidt vaak tot spanningen, aangezien financiële keuzes zowel op economische als op emotionele overwegingen worden gebaseerd. Zo tonen Jansen et al. (2023) aan dat familiebedrijven als doelstelling hebben om een duidelijke voorkeur te hebben voor interne financiering, gevolgd door bankleningen, familiekapitaal en pas in laatste instantie extern kapitaal. Deze doelstelling wordt verklaard door het streven van de familie naar behoud van controle (F-dimensie van SEW) en het veiligstellen van opvolging binnen de familie (R-dimensie van SEW). Familiebedrijven vermijden risico's die hun SEW op lange termijn in gevaar kunnen brengen, en vermijden daarom risicovolle financieringsvormen (Jansen et al., 2023). Ook de reputatie speelt hierbij een rol: het aangaan van schulden verhoogt het risico op financiële moeilijkheden, wat negatieve gevolgen kan hebben voor het imago van het familiebedrijf (Muñoz-Bullón et al., 2024). Naldi et al. (2024) bevestigen dit door aan te tonen dat familiebedrijven bereid zijn economische winst op te offeren om hun opgebouwde SEW te beschermen, wat zich vertaalt in een negatieve samenhang tussen SEW en financiële prestaties.

Zajkowski en Żukowska (2021) benadrukken eveneens dat familiebedrijven met sterk familiegeoriënteerde economische doelstellingen terughoudend zijn in het gebruik van complexe financieringsinstrumenten zoals *private equity*, *venture capital*, hybride financiering of een

beursnotering. Bedrijven die sterk gericht zijn op risicobeheersing, verkiezen financieringsmiddelen die helpen risico's te beperken boven opties die gericht zijn op kortetermijnwinst. Opmerkelijk is dat zelfs bedrijven met een sterke focus op het maximaliseren van de kortetermijnwinst niet automatisch sneller voor complexe financiële instrumenten kiezen.

Daarnaast toont recente literatuur aan dat ook de heterogeniteit van familiebedrijven, zoals familiebetrokkenheid in het management of de generatie waarin het bedrijf zich bevindt, het effect van SEW op dividendbeleid beïnvloedt. Belda-Ruiz et al. (2022) stellen dat vooral de familieband van de CEO bepalend is: wanneer de CEO een familielid is, versterkt dit de aanwezigheid van SEW binnen het bedrijf, en is de kans op dividenduitkering kleiner en worden de uitgekeerde bedragen lager. Ook de aanwezigheid van andere familieleden in managementfuncties oefent een neerwaartse druk uit op dividendbedragen, al blijkt hun invloed op de beslissing tot dividenduitkering minder significant. Verder speelt ook de generatie een rol: in eerste generatiebedrijven is de drang om SEW te beschermen groter, wat leidt tot grotere terughoudendheid in het uitkeren van dividenden. In latere generaties neemt deze houding af, wat wijst op een veranderende visie op financiële beslissingen naarmate het bedrijf evolueert.

Ook bij het bepalen van het schuldniveau binnen familiebedrijven speelt SEW een bepalende rol. Blanco-Mazagatos et al. (2024) stellen dat een sterke focus op de SEW-dimensie 'continuïteit' leidt tot een grotere bereidheid om schulden aan te gaan. Deze bereidheid vloeit voort uit de noodzaak om zowel de familiecontrole als de voortzetting van het bedrijf te waarborgen. Wanneer continuïteit centraal staat in de doelstellingen, worden schulden beschouwd als een noodzakelijk middel om langetermijngroei te financieren, zonder de zeggenschap van de familie aan te tasten. Daarentegen vermijden familiebedrijven die een nul- of lage schuldstrategie hanteren schulden vooral uit angst voor reputatieverlies of verlies van persoonlijke garanties, wat sterk samenhangt met het behoud van de familienaam en reputatie.

Ten slotte wijzen Bukalska et al. (2021) op een modererende rol van familie-invloed bij het financiële gedrag van CEO's. Zelfs overmoedige CEO's blijken binnen familiebedrijven terughoudender in hun financiële beslissingen wanneer er sprake is van sterke familiebetrokkenheid. Zowel overmoedige als niet-overmoedige CEO's hanteren in zulke contexten een conservatieve financiële strategie, wat de prestaties op korte termijn kan beperken, maar het behoud van SEW ten goede komt.

Generatiewissels

Een dimensie die in Basco's model (2017) onderbelicht blijft, maar in de recente literatuur steeds meer aandacht krijgt, is de invloed van generatiewissels op de doelstellingen van familiebedrijven. Naarmate meerdere generaties betrokken raken, neemt het spanningsveld tussen familiegeoriënteerde en bedrijfsgeoriënteerde doelstellingen toe. Ali et al. (2025) tonen aan dat verschillende generaties uiteenlopende visies hebben op wat prioriteit moet krijgen binnen het bedrijf. Waar oudere generaties vaak vasthouden aan tradities en familiale controle, leggen jongere generaties meer nadruk op groei, professionalisering en externe financiering. Dit wordt bevestigd door Bannò et al. (2022), die aangeven dat jongere familieleden vaker kiezen voor innovatie en groei, terwijl niet-economische doelstellingen voor hen minder belangrijk zijn dan voor de oprichtersgeneratie.

Daarnaast verloopt het opvolgingsproces van de CEO binnen familiebedrijven anders dan bij niet-familiebedrijven. In familiebedrijven staat het behoud van invloed en controle centraal, waarbij sleutelposities zoals die van CEO vaak binnen de familie worden ingevuld. SEW speelt hierbij een bepalende rol: hoe sterker de wens om SEW te behouden, hoe groter de kans dat gekozen wordt voor familiale opvolging. Deze kans neemt verder toe wanneer er een hoge familiebetrokkenheid is in de raad van bestuur en wanneer de beoogde opvolger al jaren deel uitmaakt van het topmanagement (Chung, 2023).

Om met deze intergenerationele spanningen om te gaan, identificeren Ali et al. (2025) vier stewardshipstrategieën die familiebedrijven hanteren: (1) cultiverend familiaal *stewardship*; (2) geprofessionaliseerd familiaal *stewardship*; (3) aanwenden van extern *stewardship*; en (4) bestendigen van extern *stewardship*. De keuze voor een bepaalde strategie wordt bepaald door de dominante oriëntatie (familie versus bedrijf), terwijl de context van opvolging (familiale of niet-familiale opvolger) invloed heeft op de formulering van doelstellingen.

Logica's achter doelstellingen

Basco (2017) stelt dat de doelstellingen van familiebedrijven voortkomen uit de institutionele logica's van familiale eigenaar-managers, namelijk de *bedrijfslogica*, *gemeenschapslogica* en *familielogica*. Raghavan (2024) bouwt hierop voort door de agency-stewardship-benadering te introduceren als verklaring voor de verschillen in doelstellingen tussen familiebedrijven. Volgens deze benadering worden de doelstellingen niet enkel bepaald door de oriëntatie op economische versus niet-economische doelen, maar vooral door de betekenis die eigenaars zelf toekennen aan het bedrijf. Deze betekenis verschilt per familiebedrijf, wat beïnvloedt welke logica dominant is in het besluitvormingsproces.

Binnen een agency-logica ligt de nadruk op winstmaximalisatie, individuele belangen, formele controlemechanismen en kortetermijndoelstellingen. De stewardship-logica daarentegen wordt gekenmerkt door een langetermijnvisie, persoonlijke betrokkenheid, zorg voor opvolging en het behoud van niet-financiële waarden zoals familiaal erfgoed, reputatie en sociale cohesie. Verder bevinden eigenaars van familiebedrijven zich op een continuüm tussen deze twee logica's, waarbij hun positie op dat spectrum bepalend is voor de aard van hun doelstellingen (Raghavan, 2024).

5.2.2 Externe schokken

Een andere belangrijke uitbreiding ten opzichte van Basco's model (2017) is de invloed van externe gebeurtenissen op de formulering en herdefiniëring van doelstellingen in familiebedrijven. Recente studies tonen aan dat externe schokken, zoals de coronapandemie, ook een sterke impact kunnen hebben op de strategische keuzes en de doeloriëntaties van familiebedrijven (Alguera Kleine et al., 2024; Cano-Rubio et al., 2024; Lasio et al., 2024). Aangezien deze gebeurtenis een aanzienlijke uitdaging vormde voor familiebedrijven (Alguera Kleine et al., 2024) en zich bovendien voordeed na 2017, biedt dit waardevolle inzichten voor het evalueren van het model.

Zo tonen Alguera Kleine et al. (2024) aan dat een crisis zoals COVID-19 onverwacht positieve effecten kan hebben op de identiteit van familiebedrijven. De pandemie bood veel bedrijven de kans om strategisch te reflecteren op hun identiteit en die te versterken of herdefiniëren. Zo versterkten

bijvoorbeeld bedrijven met een sterke identiteit voor de crisis hun positionering door hun strategie te behouden, terwijl bedrijven met een vage identiteit de pandemie aangrepen om hun identiteit te herdefiniëren. Afhankelijk van hun uitgangspunt kozen bedrijven voor verschillende identiteitsstrategieën: (1) identiteitsbehoud, gericht op het vasthouden aan familiale waarden of groeistrategieën; (2) identiteitsreconstructie, waarbij werd teruggekeerd naar familiale waarden of specialisatie; en (3) nieuwe identiteitsvorming, gericht op overleven.

Ook het concept *familiness*, de unieke combinatie van familiair menselijk en sociaal kapitaal, blijkt bepalend voor hoe familiebedrijven omgaan met externe druk. Uit het onderzoek van Cano-Rubio et al. (2024) blijkt dat familiebedrijven met een hoge mate van *familiness* tijdens de coronapandemie opvallend veerkrachtig gedrag vertoonden. In plaats van te bezuinigen, investeerden zij in menselijk kapitaal door personeel aan te werven, in een periode van economische onzekerheid. Daarbij was niet zozeer de aanwezigheid van familieleden binnen het bedrijf doorslaggevend, maar wel de mate waarin familiaal kapitaal effectief werd ingezet. Deze bedrijven slaagden er niet alleen in om ontslagen te vermijden, maar trokken ook strategisch personeel aan. Toch waren niet alle aanpassingsstrategieën universeel succesvol. Vooral familiebedrijven waarin meerdere generaties betrokken waren in het leiderschap bleken beter in staat om hun personeelsbestand te behouden en strategisch te vernieuwen. Dit benadrukt het belang van generatiediversiteit binnen leiderschap, die bijdraagt aan grotere flexibiliteit in onzekere tijden.

Daarnaast speelde digitale transformatie een cruciale rol in de manier waarop familiebedrijven zich aanpasten aan de veranderende omstandigheden. Volgens Lasio et al. (2024) had digitalisering een positief effect op de financiële prestaties van familiebedrijven tijdens de coronapandemie, vooral wanneer deze gepaard ging met een sterke ondernemende oriëntatie. Opvallend is hierbij dat SEW in dit geval niet als een belemmering, maar als een versterkende factor fungeerde. In plaats van risico's te mijden, zijn familiebedrijven innovatiever en proactiever om hun SEW te beschermen. In crisistijden lijkt de drang om SEW te behouden zelfs zwaarder te wegen dan de traditionele neiging om risico's te vermijden.

5.2.3 Culturele verschillen

Een bijkomende dimensie waaraan Basco's model (2017) geen aandacht besteedt, betreft de invloed van culturele en institutionele context op de doelstellingen van familiebedrijven. In deze context wordt cultuur gedefinieerd als "gebruikelijke overtuigingen en waarden die etnische, religieuze en sociale groepen vrij onveranderd van generatie op generatie overdragen" (Guiso, Sapienza, & Zingales, 2008). Hoewel familiebedrijven wereldwijd voorkomen, tonen recente studies aan dat hun strategische keuzes en prestaties sterk variëren tussen regio's. Deze verschillen worden in de literatuur niet alleen verklaard door formele institutionele factoren, zoals wetgeving en marktsystemen, maar ook door culturele invloeden, waaronder familiewaarden, groepsnormen en religie. Dergelijke factoren vormen individuele voorkeuren en gedragingen, en beïnvloeden zo de manier waarop familiebedrijven worden bestuurd en welke doelstellingen zij nastreven (Amore & Miller, 2025).

Zo toont het onderzoek van Dou et al. (2022) aan dat in Chinese familiebedrijven vooral familiaal management, de actieve betrokkenheid van familieleden in het dagelijks bestuur, een bepalende rol

speelt bij het nastreven van familiegerichte, niet-economische doelstellingen. In tegenstelling tot veel westerse contexten, waar een hoog familie-eigenaarschap vaak wordt geassocieerd met grotere invloed op strategische beslissingen, blijkt in China eigenaarschap op zich minder bepalend. Dit verschil is te verklaren door diepgewortelde culturele factoren, zoals hiërarchie, patriarchale gezagsstructuren en het principe van *Filial Piety*, een traditionele deugd die respect voor ouders, ouderen en voorouders centraal stelt. Binnen deze culturele context wordt van jongere familieleden verwacht dat zij de instructies van de oudere generaties opvolgen, wat ertoe leidt dat oprichters vaak informele macht blijven behouden, zelfs nadat het bedrijf formeel is overgedragen aan de volgende generatie.

Tevens blijkt dat familie-eigenaarschap een dubbel effect kan hebben: enerzijds stimuleert het familiegerichte doelen, maar anderzijds kan het leiden tot altruïstische keuzes die individuele familieleden bevoordelen ten koste van het collectieve belang. Opvallend is dat economische en niet-economische doelstellingen in Chinese familiebedrijven nauw met elkaar verweven zijn en minder als tegenstrijdig worden ervaren dan vaak wordt aangenomen in westerse modellen. Contextuele factoren zoals marktomstandigheden, de grootte en de leeftijd van het bedrijf bepalen bovendien in welke mate families effectief hun invloed kunnen inzetten om specifieke doelstellingen na te streven (Dou et al., 2022).

Een andere culturele factor die het strategisch gedrag van Chinese familiebedrijven beïnvloedt, is hun milieubeleid. Fan et al. (2021) stellen vast dat Chinese familiebedrijven, in tegenstelling tot westerse familiebedrijven, minder investeren in milieustrategieën zoals *Pollution Prevention Strategies* (PPS). Deze terughoudendheid wordt grotendeels verklaard door institutionele tekortkomingen in China, waaronder zwakke eigendomsrechten en beperkte contracthandhaving. Hierdoor is er minder bescherming voor investeringen en minder garantie dat contractuele afspraken worden nageleefd, wat familiebedrijven aanzet om zich te richten op het veiligstellen van directe, privébelangen in plaats van op langetermijndoelen of duurzaamheidsdoelen. Opvallend is dat familiebedrijven onder hoge reguleringsdruk wel geneigd zijn om te investeren in PPS, uit bezorgdheid over reputatieverlies of het mislopen van overheidssteun. Omgekeerd kan institutionele ondersteuning ertoe leiden dat familiebedrijven minder gevoelig worden voor externe druk, waardoor PPS-investeringen afnemen. Verder blijkt dat het negatieve effect van familiecontrole op milieuprestaties wordt afgezwakt wanneer de oprichter ook de CEO is, wat wijst op een sterkere langetermijnoriëntatie.

Naast cultuur blijkt ook religie invloed uit te oefenen op de formulering van doelstellingen in familiebedrijven. Pieper et al. (2020) tonen aan dat religiositeit binnen eigenaarsfamilies samenhangt met een sterkere focus op langetermijndoelen. Religieuze families hechten meer belang aan intergenerationele continuïteit, morele principes en familiale cohesie. In deze context fungeert religie als een moreel kompas dat helpt om spanningen tussen korte termijn- en langetermijnbelangen te overbruggen, en richting te geven aan strategische keuzes.

6. Discussie en onderzoeksagenda

6.1 Discussie

Dit onderzoek had als doel om te onderzoeken hoe inzichten uit recente literatuur over de doelstellingen van familiebedrijven aansluiten bij of afwijken van het raamwerk dat Rodrigo Basco in 2017 ontwikkelde. De resultaten van deze studie steunen op een zorgvuldig uitgevoerde systematische literatuurstudie, gebaseerd op de methodologische richtlijnen van Tranfield et al. (2003). Door de toepassing van transparante en herhaalbare procedures, inclusief het vooraf vastleggen van duidelijke selectiecriteria en het stapsgewijs documenteren van het zoekproces, werd de betrouwbaarheid van het onderzoek gewaarborgd. Enkel peer-reviewed wetenschappelijke artikelen die na 2017 zijn gepubliceerd werden opgenomen, wat verzekert dat de studie gebaseerd is op de meest recente inzichten binnen het onderzoeksveld van familiebedrijven.

Hoewel het raamwerk van Basco inmiddels acht jaar oud is, blijft de basisstructuur met de indeling van doelstellingen volgens familie- versus bedrijfsoriëntatie en economisch versus niet-economisch een relevant uitgangspunt (Aparicio et al., 2017; Raghavan et al., 2024; Vajdovich et al., 2022). Uit recente literatuur bleek echter dat de invulling van deze categorieën aanzienlijk verbreed moet worden. Binnen bedrijfsgeoriënteerde economische doelstellingen komen nieuwe elementen naar voren, zoals technologische innovatie, strategisch bewustzijn en slimme, duurzame groei (Vajdovich et al., 2022). Familiegeoriënteerde economische doelen omvatten daarnaast ook het behoud van financiële welvaart (Vajdovich et al., 2022), dividenduitkeringen aan aandeelhouders, economische ondersteuning van familieleden, het beschermen van familiaal karakter en het behoud van familie-eigendom (Aparicio et al., 2017).

Niet-economische doelstellingen vragen eveneens uitbreiding met elementen als klantgerichtheid, werkgelegenheid, maatschappelijke en ecologische verantwoordelijkheid, lokale verankering, het behoud van tradities, een transgenerationele visie, voorbereiding van toekomstige generaties en de bescherming van de familienaam (Aparicio et al., 2017; Vajdovich et al., 2022). Ook reputatieopbouw, verantwoordelijkheid tegenover werknemers (Bannò et al., 2022) en de bereidheid om bij te dragen aan de *Sustainable Development Goals* (SDG's) (Patuelli et al., 2022) worden steeds belangrijker. Hierdoor blijkt het oorspronkelijke model een beperkt beeld te bieden van de doelstellingen die familiebedrijven nastreven.

Ook blijkt uit de bevindingen van dit onderzoek dat er een aanzienlijke heterogeniteit bestaat tussen familiebedrijven, wat een grote invloed uitoefent op de aard en formulering van hun doelstellingen. Deze variatie maakt het moeilijk om één universeel raamwerk toe te passen op alle familiebedrijven (Craig & Newbert, 2020). Verschillen in waarden, generaties, culturele achtergronden en sectorale contexten zorgen ervoor dat elk familiebedrijf unieke doelstellingen formuleert (Daspit et al., 2021). De beperkte aandacht in het model van Basco voor deze heterogeniteit benadrukt de noodzaak van een flexibeler raamwerk. Dit onderzoek stelt daarom voor om een overkoepelende dimensie van heterogeniteit toe te voegen, die benadrukt dat familiebedrijven in hun doelstellingen kunnen verschillen en afhankelijk van de context uiteenlopende prioriteiten kunnen nastreven.

Een andere belangrijke verfijning betreft de onderlinge verhouding tussen doelstellingen. Recent onderzoek toont aan dat familiebedrijven hun doelstellingen hiërarchisch ordenen. Zo vormt familiale controle de basis voor het nastreven van doelen van hogere orde, zoals opvolging of emotionele verbondenheid (Dou et al., 2020). Het verfijnde model zou daarom binnen de familiegeoriënteerde categorie een hiërarchische dimensie moeten opnemen, waarbij familiale controle de basis vormt en andere doelen hiërarchisch daarop voortbouwen.

Daarnaast blijkt langetermijnorientatie een belangrijke rol te spelen in hoe doelstellingen tot stand komen en worden nagestreefd. Deze oriëntatie kan innovatie en menselijk kapitaal stimuleren, maar ook terughoudendheid veroorzaken uit vrees voor reputatieschade (Craig & Newbert, 2020; Seyed Kalali, 2022). Dit suggereert een complex spanningsveld tussen ondernemerschap en voorzichtigheid, dat in het oorspronkelijke model niet tot uiting komt. De tijdshorizon zou daarom niet alleen moeten worden voorgesteld als een onderscheid tussen korte termijn, lange termijn en *stewardship*, maar als een onderliggende modererende factor die het nastreven van doelstellingen beïnvloedt.

Centraal in deze verfijningen staat de rol van *socioemotional wealth* (SEW). Recente literatuur suggereert dat SEW een sterke invloed uitoefent op de formulering en prioritering van doelstellingen binnen familiebedrijven. Het streven naar behoud van SEW veroorzaakt spanningen bij strategische beslissingen zoals diversificatie, innovatie, maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en financiering. SEW-dimensies blijken dynamisch: opvolgingsintentie stimuleert diversificatie, terwijl emotionele gehechtheid deze juist kan afremmen (Dou et al., 2020). Onder externe druk kan SEW echter strategische verandering stimuleren (Gomez-Mejia et al., 2018). Daarnaast beïnvloeden dominante SEW-dimensies de mate van innovatie (Arzubiaga et al., 2021; Bannò et al., 2022), en de betrokkenheid in MVO-activiteiten (Diéguez-Soto et al., 2024; Izzo & Ciaburri, 2018; Latrous et al., 2024). Ook op het vlak van financiering blijkt SEW richtinggevend, aangezien familiebedrijven de doelstelling hebben om interne financiering te verkiezen boven externe kapitaalbronnen om controle, opvolging en reputatie te beschermen (Jansen et al., 2023; Muñoz-Bullón et al., 2024).

Op basis van deze inzichten moet het raamwerk van Basco (2017) worden verfijnd door SEW expliciet te integreren. SEW beïnvloedt de doelstellingen van familiebedrijven aanzienlijk en evolueert mee in de tijd (Muñoz-Bullón et al., 2018). Inzicht in de dominante SEW-dimensie verklaart waarom bepaalde strategische keuzes, zoals diversificatie, innovatie, MVO en financiering, al dan niet worden nagestreefd. Het aangepaste model moet daarom erkennen dat doelstellingen dynamisch zijn en rekening houden met spanningen tussen SEW en economische doelen. Door een spanningsmatrix in het model te integreren tussen economische en niet-economische doelstellingen, wordt het mogelijk om inzicht te krijgen in mogelijke conflicten tussen deze doelstellingen. Een bijkomende verfijning betreft de verwevenheid tussen familie- en bedrijfsdoelstellingen. Financiële beslissingen, zoals het vermijden van externe kapitaalbronnen of het dividendbeleid, worden vaak gestuurd door onderliggende familiegeoriënteerde waarden. Terwijl het oorspronkelijke model deze doelstellingen als gescheiden categorieën behandelt, wijst recente literatuur op hun onderlinge afhankelijkheid en interactie (Jansen et al., 2023; Muñoz-Bullón et al., 2018; Naldi et al., 2024).

Ook generatiewissels brengen verschuivingen in doelstellingen met zich mee. Oudere generaties hechten meer belang aan traditie, controle en familiale continuïteit, terwijl jongere generaties meer

nadruk leggen op innovatie, externe financiering en groei (Ali et al., 2025; Bannò et al., 2022). Hoewel het raamwerk van Basco een tijdsdimensie onderscheidt, blijft de impact van generatiewissels daarin onderbelicht. Door deze impact te integreren in de tijdsdimensie, wordt het mogelijk om doelstellingen niet als vast, maar als dynamisch en mee-evoluerend te beschouwen met de levenscyclus en samenstelling van het familiebedrijf. Dit zou het raamwerk in staat stellen beter in te spelen op veranderende spanningen en voorkeuren die ontstaan naarmate meerdere generaties actief worden binnen het bedrijf.

Verder komt uit recent onderzoek naar voren dat interne verschillen tussen familiebedrijven worden bepaald door dominante logica's. Terwijl Basco (2017) stelt dat doelstellingen worden gevormd door institutionele logica's van de eigenaar-managers, zoals *bedrijfs*-, *gemeenschaps*- en *familielelogica*, benadrukt Raghavan (2024) dat deze doelstellingen in de praktijk voornamelijk worden gestuurd door de persoonlijke betekenis die eigenaars aan hun familiebedrijf toekennen. Eigenaars met een dominante agency-logica richten zich op winstmaximalisatie, formele controle en kortetermijndoelstellingen, terwijl eigenaars met een stewardship-logica meer belang hechten aan waardecreatie op lange termijn, familiale cohesie en opvolging. Cruciaal hierbij is dat eigenaars zich op een continuüm bevinden tussen deze twee logica's (Raghavan, 2024). Hoewel Basco (2017) het concept van *stewardship* reeds integreerde binnen de tijdsdimensie van zijn raamwerk, is het aangewezen om hieraan een aanvullende as van dominante logica toe te voegen, die het continuüm tussen *agency* en *stewardship* weerspiegelt. Deze uitbreiding maakt het mogelijk om familiebedrijven niet alleen te positioneren op basis van oriëntatie (familie versus bedrijf) en aard (economisch versus niet-economisch), maar ook op basis van de onderliggende besluitvormingslogica die hun doelstellingen structureert.

Externe gebeurtenissen, zoals de coronapandemie, kunnen een aanzienlijke invloed hebben op de doelstellingen van familiebedrijven. Dergelijke schokken wijzigen niet alleen het strategisch gedrag, maar kunnen ook leiden tot een herdefiniëring van de bedrijfsidentiteit en doeloriëntatie (Alguera Kleine et al., 2024). Familiebedrijven met een sterke mate van *familiness* blijken tijdens crisissen veerkrachtiger te zijn. In plaats van te bezuinigen, investeerden zij net in menselijk kapitaal door personeel aan te werven tijdens periodes van economische onzekerheid (Cano-Rubio et al., 2024). Werkzekerheid en reputatie kregen bij veel familiebedrijven dan ook voorrang op winst (Alguera Kleine et al., 2024; Cano-Rubio et al., 2024). Deze bevindingen benadrukken de noodzaak om een extra dimensie in het model op te nemen die de invloed van externe druk benadrukt.

Tot slot mag de invloed van culturele en institutionele contexten niet worden onderschat. Culturele waarden zoals hiërarchie, *Filial Piety* en patriarchale structuren zijn in de Chinese context bepalend voor machtsverhoudingen, opvolging en doeloriëntatie (Dou et al., 2022). Ook institutionele factoren zoals contracthandhaving en eigendomsrechten, beïnvloeden doeloriëntaties binnen familiebedrijven (Fan et al., 2021). Religie vormt bovendien een andere culturele factor die langetermijndoelen, morele waarden en familiale cohesie versterkt (Pieper et al., 2020). Deze bevindingen benadrukken de noodzaak om een culturele dimensie toe te voegen die aantoont dat doelstellingen ingebed zijn in een brede maatschappelijke context. Deze uitbreiding maakt het model ook toepasbaar in niet-westerse contexten. Hierdoor ontstaat een realistischer en breder toepasbaar kader voor het begrijpen van familiebedrijven in verschillende geografische en maatschappelijke omgevingen.

Samengevat bevestigt dit onderzoek de waarde van Basco's raamwerk (2017) als waardevol vertrekpunt, maar toont het tegelijk de noodzaak tot verfijning. De volgende uitbreidingen worden voorgesteld: (1) een bredere invulling van doelstellingen (economisch en niet-economisch), (2) heterogeniteit als overkoepelende dimensie, (3) hiërarchische structuur van familiegeoriënteerde doelstellingen, (4) SEW als verklarende dimensie, (5) tijdhorizon als modererende factor, (6) spanningsmatrix voor conflicterende doelen, (7) generatiedynamiek, (8) logica-dominantie (*agency* versus *stewardship*), (9) externe schokken als beïnvloedende factor, (10) culturele en institutionele contexten.

6.2 Theoretische en praktische implicaties

Rodrigo Basco (2017) ontwikkelde een waardevol raamwerk om doelstellingen in familiebedrijven te categoriseren op basis van twee dimensies: oriëntatie (familie versus bedrijf) en aard (economisch versus niet-economisch). In deze studie werd dit model verfijnd op basis van recente literatuur. Het verfijnde model introduceert meer flexibiliteit en dynamiek, door thema's zoals generatiewissels, diversificatie en externe schokken te integreren. Hierdoor sluit het model beter aan bij de realiteit van familiebedrijven, wat een waardevolle bijdrage aan de literatuur vormt.

Basco's oorspronkelijke model erkende reeds de combinatie van economische en niet-economische belangen binnen familiebedrijven (Basco, 2017). Het verfijnde model bouwt hierop voort door aan te tonen hoe deze combinaties variëren tussen familiebedrijven en veranderen doorheen de tijd (Ali et al., 2025; Bannò et al., 2022; Muñoz-Bullon et al. 2018). Deze verfijning belicht belangrijke theoretische inzichten: de heterogeniteit tussen familiebedrijven (Craig & Newbert, 2020), de dynamiek in doelstellingen over de generaties heen (Ali et al., 2025; Bannò et al., 2022), en de contextafhankelijkheid van doelstellingen op basis van cultuur en omgeving (Dou et al., 2022; Pieper et al., 2020). Daarmee draagt het model bij aan theorievorming door verder te kijken dan een vast, universeel raamwerk en in plaats daarvan de complexiteit en variatie in de doelstellingen van familiebedrijven te verklaren.

Een eerste theoretische implicatie is de nauwe aansluiting van het verfijnde model bij het concept van *socioemotional wealth* (SEW). SEW verwijst naar de niet-financiële waarden die families hechten aan het bedrijf, zoals controle, identiteit, status en de overdracht van het bedrijf aan volgende generaties (Berrone et al., 2012; Gomez-Mejia et al., 2007). Terwijl het oorspronkelijke model van Basco (2017) SEW niet expliciet opnam, integreert het verfijnde model verschillende SEW-dimensies in de structuur van doelstellingen (Arzubiaga et al., 2021; Diéguez-Soto et al., 2024; Dou et al., 2020; Jansen et al., 2023). Hierdoor ontstaat een genuanceerder beeld van hoe SEW strategische keuzes beïnvloedt, en wordt duidelijk dat SEW geen uniforme invloed heeft, maar varieert met de specifieke doelstellingen en prioriteiten van de familie (Muñoz-Bullon et al., 2018).

Een tweede theoretisch kader dat in het verfijnde model wordt geïntegreerd, betreft de spanning tussen *agency*- en *stewardship*theorieën. De traditionele *agency*-theorie stelt dat familie-eigenaren geneigd kunnen zijn hun eigenbelang na te streven ten koste van de bedrijfsresultaten of minderheidsaandeelhouders. De *stewardship*-theorie daarentegen beschouwt familie-eigenaren als *stewards* die zich emotioneel identificeren met het bedrijf en het langetermijnbelang van alle stakeholders, inclusief het bedrijf zelf, centraal stellen (Le Breton-Miller & Miller, 2009). In plaats van

de vraag te stellen of familiebedrijven meer agency-problemen of stewardship-voordelen kennen, benadrukt het verfijnde model dat familiebedrijven zich op een continuüm tussen beide posities bevinden. Deze positionering is bepalend voor de vorming van doelstellingen binnen familiebedrijven (Raghavan, 2024). Door dit continuüm op te nemen in het raamwerk, wordt de besluitvorming binnen familiebedrijven beter verklaard, wat een relevante bijdrage levert aan de bestaande literatuur.

Ten derde biedt het verfijnde model een belangrijk antwoord op de toenemende aandacht in de literatuur voor de heterogeniteit van familiebedrijven (Craig & Newbert, 2020; Neubaum, Kammerlander & Brigham, 2019). Waar oudere studies vooral focusten op de verschillen tussen familie- en niet-familiebedrijven, legt dit onderzoek de nadruk op verschillen tussen familiebedrijven zelf. Het oorspronkelijke raamwerk van Basco (2017), met zijn vaste doelencategorieën, schoot tekort in het verklaren van die variatie. Het verfijnde model toont aan dat familiebedrijven zelden tot één categorie behoren, maar doorgaans variëren tussen meerdere doelstellingen afhankelijk van omstandigheden. Vooral de dominante SEW-dimensie blijkt bepalend te zijn voor het soort strategische keuzes dat wordt gemaakt (Arzubiaga et al., 2021; Latrous et al., 2024). Welke dimensie daarbij centraal staat is afhankelijk van de familie en context, en dus moeilijk te voorspellen (Daspit et al., 2021). Deze interne heterogeniteit bemoeilijkt de voorspelbaarheid van hun gedrag, wat in lijn is met eerdere bevindingen (Rau, Schneider-Siebke, & Günther, 2019). Daarom is het onwaarschijnlijk dat één universeel raamwerk volstaat om de doelstellingen van familiebedrijven te verklaren (Craig & Newbert, 2020). Deze bevindingen dragen bij aan een theoretisch raamwerk dat beter aansluit bij de complexe realiteit en heterogeniteit van familiebedrijven, en vormen daarmee een belangrijke bijdrage voor de literatuur.

Ook voor de praktijk biedt dit onderzoek waardevolle inzichten, omdat het verfijnde model een handvat biedt voor familiebedrijven om hun doelstellingen bewuster te definiëren en evalueren. Deze studie toont aan dat familiebedrijven te maken hebben met familiegeoriënteerde en bedrijfsgeoriënteerde doelstellingen (Muñoz-Bullon et al., 2018), die bovendien hiërarchisch kunnen worden geordend (Dou et al., 2020). Het verfijnde raamwerk stelt familiebedrijven in staat om hun eigen doelstellingen op een meer gestructureerde en bewuste manier in kaart te brengen. Door inzicht te krijgen in de verschillende dimensies van hun economische en niet-economische doelstellingen, kunnen familiebedrijven strategische keuzes beter afstemmen op hun familiale waarden, generatiedynamiek en langetermijnvisie. Bovendien helpt het model familiale spanningen en interne tegenstrijdigheden tussen bedrijfsdoelstellingen beter te herkennen, wat de basis vormt voor proactief conflictbeheer en meer consistente besluitvorming.

Daarnaast kunnen familiebedrijven aan de hand van dit raamwerk hun doelstellingen periodiek herzien in functie van interne (zoals opvolging) of externe (zoals crisissituaties) veranderingen. Dit draagt bij aan de veerkracht en toekomstgerichtheid van de onderneming. Door aandacht te besteden aan SEW-doelen zoals reputatie, identiteit en familiale continuïteit, kunnen familiebedrijven evenwichtiger navigeren tussen economische en niet-economische belangen.

Tot slot biedt het model praktische handvaten voor externe adviseurs. Het verfijnde raamwerk fungeert als hulpmiddel om begeleiding en advies beter af te stemmen op de unieke structuur, cultuur en fase van elk familiebedrijf. Zo kan bijvoorbeeld bij begeleiding rond innovatie, financiering of

opvolging rekening worden gehouden met onderliggende doelstellingen die niet louter economisch van aard zijn.

6.3 Beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Een eerste beperking van dit onderzoek is dat het gebaseerd is op een systematische literatuurstudie, zonder empirische toetsing binnen bedrijven. Hierdoor blijven de bevindingen theoretisch van aard. Toekomstig onderzoek zou kunnen nagaan in hoeverre het verfijnde raamwerk standhoudt in de praktijk, via kwalitatieve methoden zoals interviews of casestudies binnen familiebedrijven uit verschillende generaties, sectoren en geografische contexten. Daarnaast kan kwantitatief surveyonderzoek inzicht geven in het belang van bepaalde doelstellingen en spanningen binnen verschillende familiebedrijven.

Een tweede beperking ligt in het feit dat de analyse gebaseerd is op een selectie van slechts 35 artikelen. Hoewel deze selectie systematisch werd uitgevoerd op basis van specifieke zoekcriteria, blijft het mogelijk dat relevante publicaties niet werden meegenomen. Dit kan bijvoorbeeld het gevolg zijn van beperkte toegang tot bepaalde tijdschriften of omdat literatuur in andere talen dan het Engels is gepubliceerd. Toekomstig onderzoek zou de literatuurstudie kunnen uitbreiden met bredere zoekstrategieën, inclusief meertalige publicaties en meerdere databanken, om zo een vollediger beeld te krijgen van de evolutie van doelstellingen in familiebedrijven wereldwijd.

Ten derde maakt dit onderzoek duidelijk dat familie- en bedrijfsdoelstellingen niet los van elkaar staan, maar onderling afhankelijk zijn en in voortdurende interactie met elkaar staan (Jansen et al., 2023; Muñoz-Bullon et al., 2018; Naldi et al., 2024). In dit kader introduceerden Craig en Newbert (2020) het concept *socio-economic wealth*, een benadering die ervan uitgaat dat familiebedrijven niet uitsluitend economische of sociale doelstellingen nastreven, maar eerder een combinatie van beide. Dit roept vragen op over de houdbaarheid van de klassieke tweedeling tussen economische en niet-economische doelen, zoals verondersteld in het oorspronkelijke model van Basco (2017). Hoewel uit onderzoek blijkt dat familiebedrijven deze doelstellingen vaak combineren (Craig & Newbert, 2020), blijft onduidelijk hoe zij omgaan met spanningen die daaruit kunnen voortvloeien. Toekomstig onderzoek zou zich dan ook kunnen richten op de manier waarop familiebedrijven deze gecombineerde waarden in de praktijk balanceren en realiseren. Een relevante onderzoeksvraag hierbij luidt: "Op welke manier realiseren familiebedrijven een balans tussen economische en sociale doelstellingen, en welke strategieën hanteren zij om bijbehorende spanningen te managen?"

Tot slot bleek uit dit onderzoek dat de doelstellingen niet enkel voortkomen uit de institutionele logica's van eigenaars, zoals *bedrijfslogica*, *gemeenschapslogica* en *familielogica*, maar ook uit de persoonlijke betekenis die eigenaars toekennen aan hun familiebedrijf. Deze betekenis verschilt van familie tot familie en beïnvloedt welke logica (*agency* of *stewardship*) dominant is in het besluitvormingsproces (Raghavan, 2024). Wat in dit onderzoek onderbelicht bleef, is de mogelijke impact van uiteenlopende logica's tussen eigenaar-managers binnen hetzelfde familiebedrijf. Dit biedt een relevante invalshoek voor toekomstig onderzoek. Een mogelijke onderzoeksvraag hierbij luidt: "Wat is de impact van uiteenlopende dominante logica's (*agency* versus *stewardship*) tussen eigenaar-managers op de besluitvorming en doelstellingen van familiebedrijven?"

Door verder te bouwen op deze onderzoekslijnen kan toekomstig onderzoek bijdragen aan een beter begrip van de complexiteit en dynamiek binnen familiebedrijven, met meer aandacht voor de praktijk. Een dieper inzicht in hoe doelstellingen ontstaan, veranderen en in conflict met elkaar kunnen komen, biedt niet alleen een bijdrage aan de literatuur, maar kan waardevolle handvatten bieden voor familiebedrijven zelf. Door de kloof tussen theorie en praktijk te verkleinen, kan toekomstig onderzoek helpen om strategieën te ontwikkelen die inspelen op de unieke uitdagingen en kansen waarmee familiebedrijven geconfronteerd worden.

7. Referenties

- Alguera Kleine, R., Ge, B., & De Massis, A. (2024). Look in to look out: strategy and family business identity during COVID-19. *Small business economics*, 63(3), 993-1018. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00846-3>
- Ali, N., Simeonova, B., & Hughes, M. (2025). Evolution of Stewardship Across Family and Business Goals: Toward a Stewardship Transition Framework. *Entrepreneurship theory and practice*. <https://doi.org/10.1177/10422587241311155>
- Amore, M. D., & Miller, D. (2025). The role of culture in family firms. *Small business economics*, 64(2), 261-278. <https://doi.org/10.1007/s11187-024-00926-y>
- Andersson, Å. E., & Johansson, B. (2018). Inside and outside the black box: organization of interdependencies. *The Annals of Regional Science*, 61(3), 501-516. <https://doi.org/10.1007/s00168-018-0886-1>
- Anglin, A. H., Reid, S. W., Short, J. C., Zachary, M. A., & Rutherford, M. W. (2017). An Archival Approach to Measuring Family Influence: An Organizational Identity Perspective. *Family Business Review*, 30(1), 19-36. <https://doi.org/10.1177/0894486516669254>
- Aparicio, G., Basco, R., Iturralde, T., & Maseda, A. (2017). An exploratory study of firm goals in the context of family firms: An institutional logics perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 8(3), 157-169. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.08.002>
- Arzubiaga, U., Diaz-Moriana, V., Bauweraerts, J., & Escobar, O. (2021). Big data in family firms: A socioemotional wealth perspective. *European management journal*, 39(3), 344-352. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.10.006>
- Bannò, M., D'Allura, G. M., Filippi, E., & Trento, S. (2022). How do non-economic goals and priorities affect family firm's propensity to innovate in automation? The role of ownership, board of director, young successor and generation. *European journal of innovation management*, 25(6), 961-983. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2022-0069>
- Basco, R. (2017). "Where do you want to take your family firm?" A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(1), 28-44. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.07.001>
- Belda-Ruiz, M., Sánchez-Marín, G., & Baixauli-Soler, J. S. (2022). Influence of family-centered goals on dividend policy in family firms: A socioemotional wealth approach. *International entrepreneurship and management journal*, 18(4), 1503-1526. <https://doi.org/10.1007/s11365-021-00741-x>
- Belling, M., Pidun, U., & Zu Knyphausen-Aufseß, D. (2021). Unbundling Strategic Change in Family Firms: the Influence of Familiness on the Strategic Change Process. *Schmalenbach Z Betriebswirtschaftl Forsch*, 73(3-4), 381-411. <https://doi.org/10.1007/s41471-021-00117-5>

- 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. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures: Do Family-Controlled Firms Pollute Less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.82>
- Blanco-Mazagatos, V., Romero-Merino, M. E., Santamaría-Mariscal, M., & Delgado-García, J. B. (2024). One more piece of the family firm debt puzzle: the influence of socioemotional wealth dimensions. *Small business economics*, 63(2), 831-849. <https://doi.org/10.1007/s11187-024-00881-8>
- Blodgett, M. S., Dumas, C., & Zanzi, A. (2011). Emerging Trends in Global Ethics: A Comparative Study of U.S. and International Family Business Values. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 29-38. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1164-7>
- Bolero. (z.d.). *Beursgenoteerde familiebedrijven presteren beter dan de markt*. Bolero. Geraadpleegd op 17 februari 2025, van <https://www.bolero.be/nl/analyse-en-inzicht/blog/beursgenoteerde-familiebedrijven-presteren-beter-dan-de-markt>
- Bouncken, R., & Schmitt, F. (2022). SME Family Firms and Strategic Digital Transformation: Inverting Dualisms Related to Overconfidence and Centralization. *Journal of small business strategy*, 32(3). <https://doi.org/10.53703/001c.35278>
- Bukalska, E., Zinecker, M., & Pietrzak, M. B. (2021). Socioemotional Wealth (SEW) of Family Firms and CEO Behavioral Biases in the Implementation of Sustainable Development Goals (SDGs). *Energies (Basel)*, 14(21), 7411. <https://doi.org/10.3390/en14217411>
- Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., De Massis, A., & Kraus, S. (2019). Innovation in Family Firms: A Systematic Literature Review and Guidance for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 317-355. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ijmr.12192>
- Cano-Rubio, M., Barroso, A., Sanguino, R., Valentino, A., Calabrò, A., & Basco, R. (2024). We don't fire! Family firms and employment change during the COVID-19 pandemic. *Journal of family business management*, 14(6), 1153-1172. <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2024-0040>
- Chakraborty, S. K., Kurien, V., Singh, J., Athreya, M., Maira, A., Aga, A., Gupta, A. K., & Khandwalla, P. N. (2004). Management Paradigms Beyond Profit Maximization. *Vikalpa*, 29(3), 97-118. <https://doi.org/10.1177/0256090920040308>
- Chetwynd, E. (2022). Critical Analysis of Reliability and Validity in Literature Reviews. *Journal of Human Lactation*, 38(3), 392-396. <https://doi.org/10.1177/08903344221100201>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Minola, T., & Vismara, S. (2016). Management processes and strategy execution in family firms: from "what" to "how". *Small business economics*, 47(3), 719-734. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9772-3>

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of business venturing*, 18(4), 467-472. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00055-7](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00055-7)
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 555-575. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Chua J. H., Chrisman J. J., Steier L., Rau S. B. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: An introduction, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1103-1113. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00540.x>
- Chung, P. H. (2023). The Socioemotional Wealth Effect on Intra-family Succession in Family Businesses. In F. Nah & K. Siau (Eds.), *HCI in Business, Government and Organizations* (pp. 274-284). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-36049-7_21
- Craig, J. B., & Newbert, S. L. (2020). Reconsidering socioemotional wealth: A Smithian-inspired socio-economic theory of decision-making in the family firm. *Journal of Family Business Strategy*, 11(4), 100353. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100353>
- Cribbin, T. F. (2011). *Citation chain aggregation: an interaction model to support citation cycling* Proceedings of the 20th ACM international conference on Information and knowledge management, Glasgow, Scotland, UK. <https://doi.org/10.1145/2063576.2063913>
- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Ashton, T., & Evangelopoulos, N. (2021). Family Firm Heterogeneity: A Definition, Common Themes, Scholarly Progress, and Directions Forward. *Family Business Review*, 34(3), 296-322. <https://doi.org/10.1177/08944865211008350>
- Dávila-Aragón, G., Ramírez-Pérez, H. X., & Rivas-Aceves, S. (2018). Measuring familiness in private family firms: A bayesian network model. *Contaduría y administración*, 63(3), 0-0. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1722>
- Davila, J., Duran, P., Gómez-Mejía, L., & Sanchez-Bueno, M. J. (2023). Socioemotional wealth and family firm performance: A meta-analytic integration. *Journal of Family Business Strategy*, 14(2), 100536. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100536>
- Deephouse, D. L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do Family Firms Have Better Reputations Than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories. *Journal of Management Studies*, 50(3), 337-360. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joms.12015>
- Diaz-Moriana, V., Clinton, E., & Kammerlander, N. (2024). Untangling Goal Tensions in Family Firms: A Sensemaking Approach. *Journal of Management Studies*, 61(1), 69-109. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joms.12845>

- 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. <https://doi.org/10.1177/23409444211063889>
- Dieleman, M., & Koning, J. (2020). Articulating Values Through Identity Work: Advancing Family Business Ethics Research. *Journal of Business Ethics*, 163(4), 675-687. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04380-9>
- Dou, J., Wang, N., Su, E., Fang, H., & Memili, E. (2020). Goal complexity in family firm diversification: Evidence from China. *Journal of Family Business Strategy*, 11(1), 100310. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100310>
- Dou, J., Wu, S., & Fang, H. (2022). Family involvement, family essence, and family-centered non-economic and economic goals in Chinese family firms: A replication study. *Journal of Family Business Strategy*, 13(4), 100499. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100499>
- Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(6), 785-802. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00151.x>
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of business venturing*, 22(4), 545-565. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.06.004>
- Fan, Y., Zhang, F., & Zhu, L. (2021). Do family firms invest more in pollution prevention strategy than non-family firms? An integration of agency and institutional theories. *Journal of cleaner production*, 286, 124988. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124988>
- Ferrari, F. (2023). Caught in the spider's web: an investigation of dysfunctional behavioural patterns in a family firm. *Journal of family business management*, 13(3), 798-817. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2021-0112>
- Frank, H., Lueger, M., Nosé, L., & Suchy, D. (2010). The concept of "Familianness": Literature review and systems theory-based reflections. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 119-130. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.08.001>
- Glyptis, L., Hadjielias, E., Christofi, M., Kvasova, O., & Vrontis, D. (2021). Dynamic familiness capabilities and family business growth: A longitudinal perspective framed within management accounting. *Journal of Business Research*, 127, 346-363. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.019>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Gómez-Mejía, L. R., & Herrero, I. (2022). Back to square one: The measurement of Socioemotional Wealth (SEW). *Journal of Family Business Strategy*, 13(4), 100480. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100480>

- Gomez-Mejia, L. R., Patel, P. C., & Zellweger, T. M. (2018). In the Horns of the Dilemma: Socioemotional Wealth, Financial Wealth, and Acquisitions in Family Firms. *Journal of management*, 44(4), 1369-1397. <https://doi.org/10.1177/0149206315614375>
- Graves, C., Shi, H. X., & Barbera, F. (2022). Family-centred non-economic goals and the internationalisation of family firms: Evidence from Australia. *International business review*, 31(4), 101974. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.101974>
- Guadalupe, M.-G., Jean-Pierre, N., Arkaitz, B. C., & Juan Carlos, A.-C. (2023). Family firms types based on beliefs. *European Research on Management and Business Economics*, 29(3), 100225. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100225>
- Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2008). Trusting the Stock Market. *The Journal of finance (New York)*, 63(6), 2557-2600. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2008.01408.x>
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of business venturing*, 18(4), 451-465. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3)
- Harms, H. (2014). Review of family business definitions: Cluster approach and implications of heterogeneous application for family business research. *International journal of financial studies*, 2(3), 280-314. <https://doi.org/10.3390/ijfs2030280>
- Hernández-Perlines, F., Araya-Castillo, L., Millán-Toledo, C., & Cisneros, M. A. I. (2023). Socioemotional wealth: A systematic literature review from a family business perspective. *European Research on Management and Business Economics*, 29(2), 100218. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100218>
- Hoekx, L., Lambrechts, F., Vandekerckhof, P., Voordeckers, W., & Frank, H. (2023). The influence of familiness on decision-making quality in top management teams: The role of emotional dissonance and perceived team support. *Journal of Family Business Strategy*, 14(2), 100538. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100538>
- Howe, W. S. (1986). Business Objectives. In W. S. Howe (Ed.), *Corporate Strategy* (pp. 16-28). Macmillan Education UK. https://doi.org/10.1007/978-1-349-18213-8_2
- Ingram, T., Kraśnicka, T., & Głód, G. (2020). Relationships between familiness, innovation and organizational performance in Polish family businesses. *Creativity and Innovation Management*, 29(4), 701-718. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/caim.12407>
- Ioniță, D. (2013). Success and Goals: An Exploratory Research in Small Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 6, 503-511. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00168-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00168-8)

- Izzo, M. F., & Ciaburri, M. (2018). Why do they do that? Motives and dimensions of family firms' CSR engagement. *Social responsibility journal*, 14(3), 633-650. <https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2017-0148>
- Jansen, K., Michiels, A., Voordeckers, W., & Steijvers, T. (2023). Financing decisions in private family firms: a family firm pecking order: Financing decisions in private family firms: a family firm pecking order. *Small business economics*, 61(2), 495-515. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00711-9>
- Kärreman, D., & Rylander, A. (2008). Managing Meaning through Branding — the Case of a Consulting Firm. *Organization Studies*, 29(1), 103-125. <https://doi.org/10.1177/0170840607084573>
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Zellweger, T. M. (2012). Article Commentary: Extending the Socioemotional Wealth Perspective: A Look at the Dark Side. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(6), 1175-1182. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00544.x>
- King, D. R., Meglio, O., Gomez-Mejia, L., Bauer, F., & De Massis, A. (2022). Family Business Restructuring: A Review and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 59(1), 197-235. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joms.12717>
- Koplin, H. T. (1963). THE PROFIT MAXIMIZATION ASSUMPTION. *Oxford economic papers*, 15(2), 130-139. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.oep.a040916>
- Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal Setting in Family Firms: Goal Diversity, Social Interactions, and Collective Commitment to Family-Centered Goals. *Entrepreneurship theory and practice*, 37(6), 1263-1288. <https://doi.org/10.1111/etap.12065>
- Kuttner, M., Feldbauer-Durstmüller, B., & Mitter, C. (2021). Corporate social responsibility in Austrian family firms: socioemotional wealth and stewardship insights from a qualitative approach. *Journal of family business management*, 11(2), 238-253. <https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2019-0028>
- Lasio, V., Gómez, J. M., Rosso, J., & Sánchez, A. (2024). Entrepreneurial orientation and socioemotional wealth as enablers of the impact of digital transformation in family firms. *Journal of family business management*, 14(6), 1268-1294. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2023-0282>
- Latrous, I., Kchaou, J., Ertz, M., & Mnif, Y. (2024). Corporate Social Responsibility in Canadian Family Businesses: A Socioemotional Wealth Perspective. *International journal of financial studies*, 12(3), 68. <https://doi.org/10.3390/ijfs12030068>
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(6), 1169-1191. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00339.x>
- Le, T.-N.-M., Vu, P.-L., Doan, A.-T., & Dao, T.-H.-H. (2025). Improve or worsen: The impacts of corporate sustainability development on firm's performance. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-025-02659-z>

- Mariani, M. M., Al-Sultan, K., & De Massis, A. (2023). Corporate social responsibility in family firms: A systematic literature review. *Journal of small business management*, 61(3), 1192-1246. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1955122>
- Mizumoto, F. M. (2024). How family businesses benefit from familiness: Strategy change. *Journal of evolutionary studies in business*, 9(1), 9-32. <https://doi.org/10.1344/jesb2024.9.1.40462>
- Muñoz-Bullon, F., Sanchez-Bueno, M. J., & Suárez-González, I. (2018). Diversification Decisions among Family Firms: The Role of Family Involvement and Generational Stage. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(1), 39-52. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2017.11.001>
- Muñoz-Bullón, F., Sanchez-Bueno, M. J., & Velasco, P. (2024). Exploring the link between family ownership and leverage: a mediating pathway through socioemotional wealth objectives. *Review of Managerial Science*, 18(11), 3203-3252. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00713-1>
- Nag, R., Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2007). The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting. *Academy of Management journal*, 50(4), 821-847. <https://doi.org/10.1016/j.jfb.2012.10.001>
- Naldi, L., Cennamo, C., Corbetta, G., & Gomez-Mejia, L. (2013). Preserving Socioemotional Wealth in Family Firms: Asset or Liability? The Moderating Role of Business Context. *Entrepreneurship theory and practice*, 37(6), 1341-1360. <https://doi.org/10.1111/etap.12069>
- Naldi, L., Mattias, N., Francesco, C., Luis, G.-M., E., A. B., Richard, S., & and Melin, L. (2024). From "FIBER" to "FIRE": construct validation and refinement of the socioemotional wealth scale in family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1-36. <https://doi.org/10.1080/08985626.2024.2328294>
- Neiger, D., & Churilov, L. (2003). Structuring Business Objectives: A Business Process Modeling Perspective. *Business Process Management, Berlin, Heidelberg*. https://doi.org/10.1007/3-540-44895-0_6
- Neubaum, D. O., Kammerlander, N., & Brigham, K. H. (2019). Capturing Family Firm Heterogeneity: How Taxonomies and Typologies Can Help the Field Move Forward. *Family Business Review*, 32(2), 106-130. <https://doi.org/10.1177/0894486519848512>
- Nightingale, A. (2009). A guide to systematic literature reviews. *Surgery (Oxford)*, 27(9), 381-384. <https://doi.org/10.1016/j.mpsur.2009.07.005>
- Oktavia, I., Efferin, S., & Darmasetiawan, N. K. (2020). Leadership and Innovation in Family Business. *Keluwih: Jurnal Sosial dan Humaniora*, 1(1), 1-10. <https://doi.org/10.24123/soshum.v1i1.2852>
- Patuelli, A., Carungu, J., & Lattanzi, N. (2022). Drivers and nuances of sustainable development goals: Transcending corporate social responsibility in family firms. *Journal of cleaner production*, 373, 133723. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133723>
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(6), 949-969. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00265.x>

- Pederson, L. L., Vingilis, E., Wickens, C., Koval, J., & Mann, R. (2020). Use of secondary data analyses in research: Pros and Cons. *Journal of Addiction Medicine and Therapeutic Science*, 6(1), 058-060.
- Pieper, T. M., Williams Jr, R. I., Manley, S. C., & Matthews, L. M. (2020). What Time May Tell: An Exploratory Study of the Relationship Between Religiosity, Temporal Orientation, and Goals in Family Business. *Journal of Business Ethics*, 163(4), 759-773. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04386-3>
- Pukall, T. J., & Calabrò, A. (2014). The Internationalization of Family Firms:A Critical Review and Integrative Model. *Family Business Review*, 27(2), 103-125. <https://doi.org/10.1177/0894486513491423>
- Raghavan, S. (2024). Goal setting for family firm owners: An agency-stewardship perspective. *Corporate Ownership and Control*, 21(2), 8-16. <https://doi.org/10.22495/cocv21i2art1>
- Randolph, R. V., Alexander, B. N., Debicki, B. J., & Zajkowski, R. (2019). Untangling non-economic objectives in family & non-family SMEs: A goal systems approach. *Journal of Business Research*, 98, 317-327. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.017>
- Rashman, L., Withers, E., & Hartley, J. (2009). Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 463-494. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00257.x>
- Rau, S. B., Schneider-Siebke, V., & Günther, C. (2019). Family Firm Values Explaining Family Firm Heterogeneity. *Family Business Review*, 32(2), 195-215. <https://doi.org/10.1177/0894486519846670>
- Reay, T., Jaskiewicz, P., & Hinings, C. R. (2015). How Family, Business, and Community Logics Shape Family Firm Behavior and "Rules of the Game" in an Organizational Field. *Family Business Review*, 28(4), 292-311. <https://doi.org/10.1177/0894486515577513>
- Rehman, S. U., & Hamdan, Y. H. (2023). Founding-Family Firms and CSR Performance in the Emerging Economy of India: A Socio-Emotional Wealth Perspective. *Sustainability*, 15(10), 8189. <https://doi.org/10.3390/su15108189>
- Rodrigues, P. P., Pai, P. K., Joshi, H. G., & Prabhu, K. P. N. (2025). Influence of Socio-emotional Wealth on Entrepreneurial Orientation in Family Firms: A Bibliometric Analysis and Systematic Review. *Business Perspectives and Research*, 13(2), 206-225. <https://doi.org/10.1177/22785337221098484>
- Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2022). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 13(3), 100422. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100422>
- Sageder, M., Mitter, C., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2018). Image and reputation of family firms: a systematic literature review of the state of research. *Review of Managerial Science*, 12(1), 335-377. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0216-x>

- Seyed Kalali, N. (2022). Entrepreneurial orientation in family firms: the effects of long-term orientation. *International journal of entrepreneurial behaviour & research*, 28(7), 1732-1750. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-06-2020-0406>
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 339-358. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>
- Sundaramurthy, C., & Kreiner, G. E. (2008). Governing by Managing Identity Boundaries: The Case of Family Businesses. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(3), 415-436. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00234.x>
- Swab, R. G., Sherlock, C., Markin, E., & Dibrell, C. (2020). "SEW" What Do We Know and Where Do We Go? A Review of Socioemotional Wealth and a Way Forward. *Family Business Review*, 33(4), 424-445. <https://doi.org/10.1177/0894486520961938>
- Tan, Q., Liu, Z., & Geng, P. (2021). Family involvement, family member composition and firm innovation. *China Journal of Accounting Research*, 14(1), 43-61. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.cjar.2020.12.003>
- Taras, V., Memili, E., Wang, Z., & Harms, H. (2018). Family involvement in publicly traded firms and firm performance: a meta-analysis. *Management research news*, 41(2), 225-251. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2017-0150>
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990. *American journal of Sociology*, 105(3), 801-843. <https://doi.org/10.1086/210361>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British journal of management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Vajdovich, N., Heidrich, B., Németh, S., & Németh, K. (2022). From here to eternity: An empirical analysis of the goal system of family wineries. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(4), 155-179. <https://doi.org/https://doi.org/10.15678/EBER.2022.100410>
- van Dinter, R., Tekinerdogan, B., & Catal, C. (2021). Automation of systematic literature reviews: A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 136, 106589. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.infsof.2021.106589>
- Vazquez, P. (2018). Family Business Ethics: At the Crossroads of Business Ethics and Family Business. *Journal of Business Ethics*, 150(3), 691-709. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3171-1>
- Ward, J. L. (1987). Keeping the family business healthy: how to plan for continuing growth, profitability and family leadership. <https://go.exlibris.link/bzbl1lnk>
- Whetten, D., Foreman, P., & Dyer, W. G. (2014). Organizational identity and family business. *The SAGE handbook of family business*, 480-497.

- Williams Jr, R. I., Pieper, T. M., Kellermanns, F. W., & Astrachan, J. H. (2018). Family Firm Goals and their Effects on Strategy, Family and Organization Behavior: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(S1), S63-S82. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ijmr.12167>
- Zajkowski, R., & Żukowska, B. (2021). Unique Goals of Family Businesses and Their Absorption of Finance Instruments in the Financialization Era. *Studia Humana (Rzeszów)*, 10(2), 31-40. <https://doi.org/10.2478/sh-2021-0010>
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Family Control and Family Firm Valuation by Family CEOs: The Importance of Intentions for Transgenerational Control. *Organization science (Providence, R.I.)*, 23(3), 851-868. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0665>
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Memili, E. (2012). Building a family firm image: How family firms capitalize on their family ties. *Journal of Family Business Strategy*, 3(4), 239-250. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.10.001>
- Zellweger, T. M., & Nason, R. S. (2008). A Stakeholder Perspective on Family Firm Performance. *Family Business Review*, 21(3), 203-216. <https://doi.org/10.1177/08944865080210030103>
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 37(2), 229-248. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x>