



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master handelsingenieur

Masterthesis

***De invloed van familiale governancepraktijken en familiale controle op de keuze tussen
familiale eigendomsoverdracht en externe verkoop in familiebedrijven***

Rune Vanhees

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master handelsingenieur, afstudeerrichting accountancy en financiering

PROMOTOR :

Prof. dr. Sigrid VANDEMAELE

BEGELEIDER :

De heer Shayan SHESHBLOOki



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 handelsingenieur

Masterthesis

De invloed van familiale governancepraktijken en familiale controle op de keuze tussen familiale eigendomsoverdracht en externe verkoop in familiebedrijven

Rune Vanhees

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master handelsingenieur, afstudeerrichting accountancy en financiering

PROMOTOR :

Prof. dr. Sigrid VANDEMAELE

BEGELEIDER :

De heer Shayan SHESHBLOOQI

Woord vooraf

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn universitaire opleiding tot Handelsingenieur, met als afstudeerrichting Accountancy en Financiering aan de Universiteit Hasselt. Dit wetenschappelijk artikel draagt bij aan het onderzoek naar eigendomsoverdracht binnen familiebedrijven, waarbij gefocust wordt op enkele determinanten die een rol spelen bij de keuze tussen familiale en externe eigendomsoverdracht, namelijk familiale governancepraktijken en familiale controle. Als dochter van een aannemer die de derde generatie van een familiebedrijf vertegenwoordigt, sluit dit onderwerp nauw aan bij mijn interesses. Deze persoonlijke betrokkenheid heeft mijn motivatie versterkt om me in dit thema te verdiepen en om dit onderzoek met de nodige toewijding te volbrengen.

Het schrijven van deze masterproef was een uitdagende en leerrijke ervaring, waarbij ik de kans kreeg om de kennis en vaardigheden die ik de afgelopen jaren heb opgebouwd, ten volle te benutten. Graag maak ik van deze gelegenheid gebruik om iedereen te bedanken die mij tijdens dit proces heeft ondersteund.

In het bijzonder wens ik mijn promotoren, Prof. dr. Tensie Steijvers en Prof. dr. Sigrid Vandemaele, en mijn begeleider, Shayan Sheshbloomi, te bedanken voor hun deskundige begeleiding en waardevolle feedback. Dankzij hen kan ik deze masterproef met trots presenteren. Daarnaast wil ik ook graag Prof. dr. Ine Umans bedanken voor het ter beschikking stellen van de data. Tot slot ben ik mijn ouders heel dankbaar voor alle kansen die zij mij gegeven hebben. Hun steun, aanmoediging en vertrouwen, samen met die van mijn vriend en broers, hebben een essentiële rol gespeeld in het succesvol afronden van deze masterproef en mijn opleiding.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Rune Vanhees

Samenvatting

Probleemstelling

Familiebedrijven domineren wereldwijd het zakelijke landschap en zijn daarom een veel bestudeerd onderwerp in de literatuur (Schlömer-Laufen & Rauch, 2020). Een centraal thema binnen het onderzoek naar familiebedrijven is opvolging, dat zich voornamelijk focust op leiderschapsoverdracht (e.g. Boyd et al., 2014; De Massis et al., 2008). Echter, onderzoek naar de omstandigheden van eigendomsoverdrachten zijn noodzakelijk (Nordqvist et al., 2013), aangezien elke eigenaar van een bedrijf zowel de leiding als eigendom ooit zal moeten overdragen (DeTienne & Cardon, 2012; Kaciak et al., 2021). Daarom bestudeert deze masterproef de overdracht van eigendom in familiebedrijven, waarbij gefocust wordt op de invloed van familiale governancepraktijken (FGP) en familiale controle op de keuze tussen familiale eigendomsoverdracht en externe verkoop. Hiermee wordt ook de oproep beantwoord om onderzoek te doen naar factoren die de keuze tussen interne en externe eigendomsoverdracht bepalen (Umans et al., 2021; Wiklund et al., 2013).

FGP zijn vrijwillige praktijken die de relaties tussen de familie en het bedrijf vergemakkelijken (Berent-Braun & Uhlaner, 2012; Suess, 2014; Umans et al., 2020) en moeten er in eerste instantie voor zorgen dat familiale conflicten vermeden worden (Arteaga & Escribá-Esteve, 2021). Een goede samenwerking tussen familieleden moet ervoor zorgen dat zij zich sterk inzetten om het bedrijf in handen van de familie te houden (Suess-Reyes, 2017). Daarnaast moet het gebruik van FGP zorgen voor eensgezindheid binnen de familie over strategische beslissingen (Suess, 2014), waardoor het gemakkelijker wordt om familiale controle na te streven. Hoe meer familiale controle, hoe meer familieleden zich met het bedrijf identificeren (Zellweger, Kellermanns, et al., 2012) en hoe groter de kans dat de familie kiest voor een familiale eigendomsoverdracht. Familiale controle wordt dus verwacht een mediërend effect te hebben tussen de invloed van FGP op de overdrachtskeuze. De onderzoeksvraag luidt dan ook als volgt: "Wat is de invloed van familiale governancepraktijken en familiale controle op de keuze tussen familiale eigendomsoverdracht en externe verkoop in familiebedrijven?"

Methodologie

De onderzoeksopzet omvat een uitgebreide literatuurstudie, gevolgd door kwantitatief onderzoek. De nodige gegevens werden opgehaald in kader van een studie naar bedrijfsoverdracht in Vlaanderen in opdracht van het Vlaams Agentschap Innoveren en Ondernemen (VLAIO), verzameld aan de hand van een schriftelijk enquête uitgestuurd in 2015. De steekproef in deze masterproef bestaat uit micro-ondernemingen en kmo's die familiebedrijven zijn en reeds een verwachting hebben over het type eigendomsoverdracht, namelijk familiale overdracht of externe verkoop. De relevante data werd in SPSS geanalyseerd met behulp van binaire logistische regressiemodellen en de PROCESS macro van Hayes (2018).

Resultaten

Invloed van het gebruik van FGP op de kans op familiale eigendomsoverdracht

Om het gebruik van FGP te onderzoeken, werd getoetst welke topics besproken worden in de familieraad, het familiaal charter en informele familiale bijeenkomsten. In tegenstelling tot onze verwachtingen en de huidige academische literatuur, die stelt dat dat de belangrijkste focus van FGP

het creëren van bedrijfswaarde is en het versterken van familiebanden om de continuïteit van het familiebedrijf te garanderen (Suess, 2014; Suess-Reyes, 2017; Umans et al., 2020), blijkt geen van deze drie aparte FGP een significante invloed te hebben op de keuze voor familiale in plaats van externe eigendomsoverdracht. Daarom werd beslist om de drie soorten praktijken samen te nemen tot FGP in zijn geheel. Echter, ook het effect van alle FGP samen heeft geen significante invloed op de kans op een familiale eigendomsoverdracht. Aangezien de huidige mediatie-analyse niet langer als voorwaarde stelt dat de onafhankelijke variabele een significante invloed heeft op de afhankelijke variabele (Hayes, 2018), kunnen de mediatiemodellen toch getest worden.

Invloed van familiale controle op de kans op familiale eigendomsoverdracht

Het effect van de mate van familiale controle op de overdrachtskeuze werd onderzocht met behulp van een binair logistisch regressiemodel. Die regressie toonde aan dat de kans op een familiale eigendomsoverdracht significant toeneemt naarmate de familiale controle en invloed groter wordt. Een hogere mate van familiale controle leidt ertoe dat de familienaam sterker verbonden raakt met het bedrijf, onder andere door een verbeterde reputatie, hogere status en versterkt sociaal kapitaal (Zellweger, Kellermanns, et al., 2012). Wanneer eigenaars van familiebedrijven een hoge mate van familiale controle bezitten, zullen ze daarom kiezen voor een familiale eigendomsoverdracht, aangezien een externe verkoop een totaal verlies van familiale controle (Suess, 2014) en onafhankelijkheid van het familiebedrijf (Gómez-Mejía et al., 2018) betekent.

Invloed van het gebruik van FGP op de kans op familiale eigendomsoverdracht door familiale controle

Tot slot werd onderzocht of het gebruik van FGP een indirect effect heeft op de kans op familiale eigendomsoverdracht. Hierbij wordt de mate van familiale controle als mediërende variabele gebruikt. Uit de analyses blijkt dat familiale controle in elk van de mediatiemodellen een direct en positief significant effect heeft op de kans op een familiale eigendomsoverdracht wanneer de waarde van het gebruik van elke respectievelijke vorm van FGP constant wordt gehouden. Het mediatiemodel met familiale bijeenkomsten als onafhankelijke variabele is echter niet statistisch significant en levert dus geen bewijs voor de veronderstelde relatie. Voor de afzonderlijke FGP werden geen significante indirecte effecten gevonden. Daarom werd tot slot het mediatiemodel getoetst waarbij de drie vormen van FGP worden samengenomen in één variabele. Dat mediatiemodel demonstreert een positief en statistisch significant effect van FGP op de mate van familiale controle. Ook de invloed van de mate van familiale controle op de keuze voor een familiale eigendomsoverdracht in plaats van externe verkoop, waarbij de waarden voor het gebruik van FGP constant worden gehouden, is positief en statistisch significant. Verder bevestigt het mediatiemodel het indirecte effect van het gebruik van FGP op de kans op een familiale eigendomsoverdracht door familiale controle. Dat betekent dat familiebedrijven die gebruikmaken van FGP een hogere mate van familiale controle en invloed hebben, bijvoorbeeld doordat de harmonie binnen de familie vergroot en sleutelposities door familieleden worden ingevuld (Suess, 2014). Wanneer die familiale controle toeneemt, stijgt ook de kans dat de eigendom van het bedrijf familiaal wordt overgedragen.

Kortom, onze bevindingen benadrukken het belang van het intensief gebruik van FGP en/of het simultaan gebruik van meerdere vormen van FGP om een hogere mate van familiale controle te kunnen nastreven en zo de eigendom van het bedrijf in handen van de familie te houden.

Kritische beschouwingen

De bevindingen van dit onderzoek leiden tot verschillende andere toekomstige onderzoeksmogelijkheden. Ten eerste kan een longitudinaal vervolgonderzoek meer duidelijkheid bieden over de werkelijke uitkomst van de overdracht, aangezien dit onderzoek enkel toetst naar de verwachtingen omtrent eigendomsoverdracht. Ten tweede kan een kwalitatief vervolgonderzoek meer informatie verschaffen over de waarde die familieleden hechten aan het gebruik van FGP. Het effect van FGP hangt mogelijk niet alleen af van het feit dat het familiebedrijf er gebruik van maakt, maar ook van het belang dat de bedrijfsfamilie eraan hecht.

De resultaten van dit onderzoek hebben ook praktische implicaties. Onderzoek naar familiale controle is waardevol voor praktijkprofessionals binnen familiebedrijven. Familiebedrijven streven niet alleen financiële, maar ook sociale en emotionele doelen na, zoals familiale controle (Berrone et al., 2012). Die affectieve doelen vormen een belangrijke factor in de besluitvorming in familiebedrijven (Berrone et al., 2012) en een goed begrip ervan is dan ook essentieel. Adviseurs dienen hiermee rekening te houden bij het begeleiden van eigendomsoverdrachten. Daarnaast blijkt het indirecte effect van FGP enkel te spelen wanneer de drie vormen van FGP worden samengenomen. Daaruit kunnen we afleiden dat familiebedrijven gesensibiliseerd moeten worden FGP intensief te gebruiken en/of meerdere vormen van FGP op te richten, aangezien dat de kans verhoogt om het bedrijf in de familie te houden door een hogere familiale controle.

Tot slot heeft deze masterproef beperkingen, maar die bieden ook mogelijkheden voor toekomstig onderzoek. Ten eerste worden er in de steekproef enkel Vlaamse micro-ondernemingen en kmo's opgenomen, wat de generaliseerbaarheid van de resultaten naar andere landen kan beperken, bijvoorbeeld door verschillen in successierechten (Molly et al., 2010). Daarnaast zijn de resultaten niet van toepassing op grote ondernemingen, alhoewel daar het effect van het gebruik van FGP groter kan zijn omwille van de meer vertakte structuur van het bedrijf die de communicatie kan bemoeilijken (Umans et al., 2021). Verder onderzoek kan het huidige conceptueel model toepassen op grote ondernemingen. Tevens zijn er, op één bedrijfsleider na, enkel familiale CEO's onderdeel van de steekproef. De resultaten kunnen bijgevolg niet gegeneraliseerd worden naar familiebedrijven met externe CEO's. De huidige literatuur verklaart echter dat de aanwezigheid van een externe CEO de kans op een familiale eigendomsoverdracht verkleint (Wiklund et al., 2013), dus toekomstig onderzoek kan deze analyses repliceren op steekproeven met een groter aantal externe CEO's.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	1
Samenvatting	2
1. Probleemstelling	7
2. Literatuurstudie en hypothesevorming	10
2.1. Overdracht	10
2.1.1. Familiale eigendomsoverdracht van het familiebedrijf	10
2.1.2. Externe eigendomsoverdracht van het familiebedrijf	12
2.1.3. Keuze tussen familiale en externe eigendomsoverdracht	13
2.2. Familiale governance	15
2.2.1. Familiale governancepraktijken (FGP)	15
2.2.1.1. Familieraad	15
2.2.1.2. Familiaal charter	16
2.2.1.3. Familiale bijeenkomsten	16
2.3. Familiale governancepraktijken en eigendomsoverdracht	16
2.4. Sociaal-emotionele welvaart (SEW)	18
2.4.1. Algemeen	18
2.4.2. Familiale controle en invloed	19
2.5. Familiale governancepraktijken en familiale controle	20
2.6. Het conceptueel model	21
3. Methodologie	22
3.1. Steekproef	22
3.2. Variabelen	22
3.2.1. Afhankelijke variabele: kans op familiale eigendomsoverdracht	22
3.2.2. Onafhankelijke variabele: familiale governancepraktijken (FGP)	23
3.2.3. Mediatievariabele: familiale controle	23
3.2.4. Controlevariabelen	23
4. Resultaten	26
4.1. Beschrijvende statistieken	26
4.2. Correlaties	27
4.3. Validatie van meetschalen	27
4.4. Regressieresultaten	29
4.5. Robuustheidsanalyse	35
5. Discussie en conclusie	38
5.1. Theoretische implicaties	38
5.2. Praktische implicaties	40
5.3. Beperkingen en toekomstig onderzoek	40
5.4. Conclusie	42
6. Referentielijst	43

Lijst met figuren

Figuur 1: Het conceptueel model.....	21
--------------------------------------	----

Lijst met tabellen

Tabel 1: Beschrijvende statistieken	26
Tabel 2: Paarsgewijze correlaties (Pearson).....	28
Tabel 3: Resultaten regressieanalyse controlevariabelen op FAM_OVERDRACHT	30
Tabel 4: Resultaten regressieanalyse FAM_CONTROLE op FAM_OVERDRACHT	30
Tabel 5: Resultaten regressieanalyse voor het mediatiemodel van het gebruik van een familieraad op de keuze voor familiale overdracht door familiale controle.....	31
Tabel 6: Resultaten regressieanalyse voor het mediatiemodel van het gebruik van een familiaal charter op de keuze voor familiale overdracht door familiale controle.....	32
Tabel 7: Resultaten regressieanalyse voor het mediatiemodel van het gebruik van familiale bijeenkomsten op de keuze voor familiale overdracht door familiale controle	33
Tabel 8: Resultaten regressieanalyse voor het mediatiemodel van het gebruik van FGP op de keuze voor familiale overdracht door familiale controle	34
Tabel 9: Robuustheidsanalyse: resultaten regressieanalyse voor het mediatiemodel van het gebruik van een familieraad op de keuze voor familiale overdracht door familiale controle waarbij familieraad een dummyvariabele is	35
Tabel 10: Robuustheidsanalyse: resultaten regressieanalyse voor het mediatiemodel van het gebruik van een familiaal charter op de keuze voor familiale overdracht door familiale controle waarbij familiaal charter een dummyvariabele is	36
Tabel 11: Robuustheidsanalyse: resultaten regressieanalyse voor het mediatiemodel van het gebruik van familiale bijeenkomsten op de keuze voor familiale overdracht door familiale controle waarbij familiale bijeenkomsten een dummyvariabele is.....	37

1. Probleemstelling

Familiebedrijven domineren wereldwijd het zakelijke landschap en zijn daarom een veel bestudeerd onderwerp in de literatuur (Schlömer-Laufen & Rauch, 2020). In België dragen familiebedrijven bij aan een derde van het bbp, en zijn ze het hart van de Belgische economie (KPMG, 2018). In dit onderzoek wordt een bedrijf als een familiebedrijf geclassificeerd wanneer "het bedrijf wordt geleid door een familie en zichzelf identificeert als een familiebedrijf en/of wanneer ten minste 50% van de aandelen in handen is van één familie" (Umans et al., 2020). Chirico et al. (2020) stellen dat familiebedrijven streven naar transgenerationale continuïteit van het bedrijf, wat hen onderscheidt van niet-familiebedrijven in hun besluitvorming.

Een centraal thema binnen het onderzoek naar familiebedrijven is opvolging (Boyd et al., 2014; Chirico et al., 2020; Nordqvist et al., 2013; Schlömer-Laufen & Rauch, 2020). Opvolging wordt namelijk beschouwd als een belangrijke zorg voor eigenaars van familiebedrijven (Bjuggren & Sund, 2001). Alhoewel in de literatuur over opvolging wordt aangenomen dat door eigenaars de overdracht van eigendom naar de volgende generatie wordt geprefereerd indien er een erfgenaam beschikbaar is (De Massis et al., 2008), wijzen Sund et al. (2015) en Wiklund et al. (2013) erop dat slechts dertig procent van de familiebedrijven effectief wordt overgedragen aan de volgende familiegeneratie. Wiklund et al. (2013) stellen dat het daarom verbazend is dat de factoren die de keuze tussen interne en externe eigendomsoverdracht bepalen in de literatuur niet veel aandacht hebben gekregen.

In familiebedrijven duidt opvolging op "de overdracht van management en/of eigendom van het ene familielid naar het andere" (Boyd et al., 2014). De huidige academische literatuur richt zich echter doorgaans uitsluitend op de opvolging van de CEO-positie (e.g. Boyd et al., 2014; De Massis et al., 2008; Umans et al., 2021). Nochtans kan de overdracht van zowel leiderschap als eigendom belangrijke sociale en economische gevolgen hebben, en wordt daarom steeds relevanter voor zowel de praktijk als de wetenschap. Elke eigenaar van een klein bedrijf zal namelijk uiteindelijk voor de uitdaging komen te staan om de leiding én eigendom van zijn of haar onderneming, op de een of andere manier, over te dragen (DeTienne & Cardon, 2012; Kaciak et al., 2021). Nordqvist et al. (2013) benadrukken dan ook de noodzaak om onderzoek te doen naar eigendomsoverdrachten. Overdrachten zijn immers pas compleet als ook de stemgerechtigde aandelen worden doorgegeven. Daarnaast bestaan er volgens Scholes et al. (2008) hiaten in de literatuur met betrekking tot andere opvolgingsroutes dan familiale eigendomsoverdracht. Umans et al. (2021) suggereren dat moet nagegaan worden welke factoren belangrijk zijn bij de keuze tussen familiale eigendomsoverdracht en externe verkoop.

De bestaande literatuur over eigendomsoverdracht onderzoekt determinanten die een invloed hebben op de keuze tussen familiale overdracht en externe verkoop, zoals het rechtssysteem (Bjuggren & Sund, 2001), efficiëntie uitgedrukt als bedrijfswaarde (Bjuggren & Sund, 2002), toetredingswijze (Viljamaa et al., 2024), *socioemotional wealth* (SEW), de familiegeneratie (DeTienne & Chirico, 2013), de mate van eigendomsspreiding, het aantal potentiële opvolgers, het aantal generaties betrokken bij het bedrijf en de aanwezigheid van een familiale CEO (Wiklund et al., 2013). Wiklund et al. (2013) stellen dat externe eigendomsoverdracht niet noodzakelijk als

laatste toevlucht moet worden beschouwd, maar dat de keuze tussen interne en externe eigendomsoverdrachten eerder wordt beïnvloed door de samenstelling van de familie en haar mate van betrokkenheid. DeTienne & Chirico (2013), net zoals Chirico et al. (2020), beweren dat familiebedrijven uittredingsopties niet enkel beoordelen op basis van hun invloed op de financiële welvaart, maar voornamelijk ook op basis van de "affect-gerelateerde waarde ingebed in het familiebedrijf" of de SEW van de familie (Gómez-Mejía et al., 2007). Ook Umans et al. (2021) geven aan dat SEW een invloed kan hebben op de keuze van het type overdracht. Met SEW verwijzen we 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).

Het SEW-model stelt dat familiebedrijven doorgaans sterk gericht zijn op het beschermen van niet-financiële waarden die voor de familie van emotionele betekenis zijn. De winsten of verliezen in SEW vormen het belangrijkste referentiepunt waarmee familiebedrijven strategische keuzes en beleidsbeslissingen nemen (Berrone et al., 2012). Een noodzakelijke voorwaarde binnen deze theorie is de dimensie van familiale controle, omdat die controle de familie de mogelijkheid geeft haar belangen via het bedrijf te realiseren (Zellweger, Kellermanns, et al., 2012) en strategische beslissingen, zoals de keuze voor het type eigendomsoverdracht, vorm te geven (Bjuggren & Sund, 2001). Het behoud van controle is essentieel voor de bescherming van SEW (Berrone et al., 2012). Bijgevolg streven familiebedrijven naar het waarborgen van de directe of indirecte invloed van de eigenaars op de bedrijfsvoering, zelfs als dit financieel niet optimaal is (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007). Deze masterproef zal daarom focussen op familiale controle en invloed, één van de vijf SEW-dimensies, gemeten aan de hand van de stellingen van Berrone et al. (2012).

In familiebedrijven waar een sterk verlangen is om de familiecontrole te behouden door familiale opvolging, wordt externe overdracht gezien als een mislukking (Zellweger, Nason, et al., 2012), aangezien dat leidt tot een vermindering van SEW (DeTienne & Chirico, 2013). Bijgevolg komt een externe verkoop van het bedrijf pas in aanmerking wanneer de familiale eigenaars voldoende gecompenseerd worden voor het verlies van SEW (Berrone et al., 2012; Zellweger, Kellermanns, et al., 2012). De argumentatie van DeTienne & Chirico (2013) wat betreft de invloed van SEW op de keuze tussen familiale en externe eigendomsoverdracht werd echter enkel theoretisch onderbouwd, maar is interessant om empirisch te onderzoeken gezien de grote prevalentie van familiebedrijven in de huidige economie. Daarnaast argumenteren Nordqvist et al. (2013) dat familiale invloed een completer beeld kan geven van de overdrachtskeuze dan enkel economische of individuele kenmerken van de eigenaar te onderzoeken. Deze masterproef zal daarom focussen op de invloed van familiale controle op de keuze tussen familiale eigendomsoverdracht en externe verkoop. Op basis van de vaststellingen in de huidige literatuur verwachten we dat een hoge mate van familiale controle zal leiden tot familiale overdracht. In familiebedrijven waar een lage mate van familiale controle aanwezig is, verwachten we een externe verkoop.

Hoewel emoties een belemmering kunnen vormen voor opvolging (Berrone et al., 2012; Umans et al., 2020), kunnen familiale governance systemen een centrale en ondersteunende rol vervullen bij het faciliteren van dat proces (Umans et al., 2020). Emoties tussen familieleden, zoals onenigheid

over de keuze voor het type overdracht (Arteaga & Escribá-Esteve, 2021), kunnen familiale conflicten veroorzaken. Effectieve familiale governance speelt een belangrijke rol in het beheersen van dergelijke conflicten (van Aaken et al., 2017). "De groep vrijwillige praktijken die de relaties tussen de familie en het bedrijf vergemakkelijken", worden familiale governancepraktijken (FGP) genoemd (Berent-Braun & Uhlaner, 2012; Suess, 2014; Umans et al., 2020). FGP moeten er in eerste instantie voor zorgen dat ruzies voorkomen kunnen worden in plaats van ze op te lossen door de communicatie tussen het bedrijf, de familie en de eigenaars te vergemakkelijken (Arteaga & Escribá-Esteve, 2021). Dat bevordert de samenwerking tussen familieleden (Berent-Braun & Uhlaner, 2012) en kan ertoe leiden dat familieleden zich sterk inzetten om het bedrijf in handen van de familie te houden (Suess-Reyes, 2017). Op basis van deze vaststellingen verwachten we dat het gebruik van FGP zal leiden tot de keuze voor een familiale overdracht. In familiebedrijven waar geen FGP aanwezig zijn, zal de voorkeur gegeven worden aan externe verkoop.

Doordat FGP de verstandhoudingen binnen de familie verbetert en de betrokkenheid van de familie vergroot om de continuïteit van het bedrijf te waarborgen (Suess, 2014; Umans et al., 2020), kan het gemakkelijker zijn om familiale controle na te streven. Het gebruik van FGP moet zorgen voor eensgezindheid binnen de familie over strategische beslissingen en de invulling van belangrijke posities door familieleden in het bedrijf (Suess, 2014), waardoor de familiale controle verhoogt. Hoe meer familiale controle, hoe meer familieleden zich met het bedrijf identificeren (Zellweger, Kellermanns, et al., 2012) en hoe groter de kans op een familiale eigendomsoverdracht.

Deze masterproef geeft gevolg aan de oproep tot empirisch onderzoek van Nordqvist et al. (2013), die stellen dat eigendomsoverdrachten grondiger onderzocht moeten worden, vooral met betrekking tot onder andere governance en familierelaties in de vorm van familiale conflicten. Berrone et al. (2012) geven aan dat het interessant kan zijn onderzoek te doen naar de governancestructuren die het vermogen van families om hun SEW te beschermen, beïnvloeden. Steunend op bovenstaande bevindingen, verwachten we dat het gebruik van FGP zorgt voor een hogere familiale controle, die op haar beurt leidt tot de keuze voor een familiale eigendomsoverdracht in plaats van externe verkoop. Met andere woorden, we verwachten dat familiale controle een mediërend effect heeft tussen de invloed van FGP op de keuze tussen familiale en externe eigendomsoverdracht.

Op basis van de voorgaande vaststellingen komen we tot de volgende onderzoeksvraag: "Wat is de invloed van familiale governancepraktijken en familiale controle op de keuze tussen familiale eigendomsoverdracht en externe verkoop in familiebedrijven?"

Deze masterproef is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk twee wordt de bestaande literatuur omtrent overdracht, familiale governance en familiale controle besproken. Op basis hiervan worden de hypotheses gevormd. Hoofdstuk drie behandelt de methodologie die in dit onderzoek wordt gehanteerd. Voor de uitvoering van dit kwantitatieve onderzoek wordt gebruik gemaakt van SPSS om secundaire data te analyseren. Vervolgens worden in hoofdstuk vier de onderzoeksresultaten besproken. Hoofdstuk vijf bevat de discussie en conclusie. Hierin worden de implicaties van deze studie voor zowel onderzoek als de praktijk toegelicht, evenals de beperkingen van dit onderzoek en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.

2. Literatuurstudie en hypothesevorming

2.1. Overdracht

Overdracht is waarschijnlijk de meest ingrijpende, onomkeerbare en fundamentele strategische beslissing die een bedrijf kan nemen (Chirico et al., 2020). Hierbij moet een onderscheid gemaakt worden tussen overdracht van eigendom en overdracht van leiding. Eigendomsoverdracht betreft de overdracht van aandelen, terwijl leiderschapsoverdracht verwijst naar de overdracht van de CEO-positie binnen het familiebedrijf (Boyd et al., 2014). De huidige academische literatuur richt zich doorgaans op managementoverdracht (e.g. Boyd et al., 2014; De Massis et al., 2008; Le Breton-Miller et al., 2004; Umans et al., 2021), maar onder andere Nordqvist et al. (2013) en Wennberg et al. (2011) geven aan dat ook onderzoek nodig is naar eigendomsoverdracht. Dat is volgens Nordqvist et al. (2013) belangrijk omdat eigendomsoverdrachten *resource* management, governance, het nemen van risico's en emotionele kwesties omvatten die een cruciale rol kunnen spelen in opvolging. Daarnaast worden alle familiebedrijven vroeg of laat geconfronteerd met de onvermijdelijke uitdaging van eigendomsoverdracht (Bjuggren & Sund, 2001). Daarbovenop wordt eigendomsoverdracht verondersteld cruciaal te zijn voor het succes en de continuïteit van een privaat familiebedrijf (Scholes et al., 2008). Deze masterproef zal zich daarom focussen op eigendomsoverdracht.

Eigenaars van familiebedrijven kunnen de eigendom van het bedrijf doorgeven aan de volgende generatie (familiale eigendomsoverdracht), maar ze kunnen er ook voor kiezen om het bedrijf aan derden te verkopen (externe eigendomsoverdracht) (Wennberg et al., 2011; Wiklund et al., 2013). Hoewel er verschillende soorten eigendomsoverdrachten bestaan, is volgens Wennberg et al. (2011) de keuze tussen familiale en externe eigendomsoverdracht het meest essentiële dilemma.

2.1.1. Familiale eigendomsoverdracht van het familiebedrijf

Opvolging is één van de belangrijkste gebeurtenissen in de ontwikkeling van familiebedrijven (Wennberg et al., 2011). "Wanneer één of meerdere leden van de kernfamilie of directe familie de eigendom van het familiebedrijf in handen geven van een opvolger, namelijk een echtgenoot, echtgenote of kinderen", spreekt men over familiale eigendomsoverdracht (Wennberg et al., 2011). Opvolging is een complex proces dat wordt beïnvloed door persoonlijke doelstellingen van de eigenaars, de familiestructuur, de competenties en ambities van potentiële opvolgers en juridische en financiële overwegingen (De Massis et al., 2008; Le Breton-Miller et al., 2004; Nordqvist et al., 2013).

Door de verwevenheid van eigendom, management en de familie vormt opvolging een grote uitdaging (Brun De Pontet et al., 2007). Volgens Boyd et al. (2014) kan opvolging alleen plaatsvinden wanneer de personen die zowel het eigendom als de leiding over het bedrijf in handen hebben, bereid zijn de onderneming over te dragen. Daarnaast moet er een potentiële opvolger beschikbaar zijn om deze rol op zich te nemen. Indien er een geschikte erfgenaam aanwezig is, gaat de opvolgingsliteratuur er doorgaans van uit dat eigenaars familiale eigendomsoverdracht verkiezen (De Massis et al., 2008; Wiklund et al., 2013). Naarmate familiebedrijven generaties lang binnen de familie blijven, verschuift hun functie vaak van het enkel nastreven van financiële rijkdom naar het

realiseren van specifieke familiedoelen, zoals status en het bieden van werkgelegenheid aan familieleden (Wennberg et al., 2011).

Familie-eigenaren zijn uniek in het nastreven van niet-financiële resultaten en de emotionele gehechtheid aan hun bedrijf (Zellweger et al., 2013). Die kenmerken worden vaak geassocieerd met de bijzondere wens om het bedrijf over de generaties heen voort te zetten (Chirico et al., 2020). Het nastreven van transgenerationale continuïteit beïnvloedt de besluitvorming van familiebedrijven en onderscheidt hen van niet-familiebedrijven (Chirico et al., 2020; Zellweger et al., 2013). Volgens DeTienne & Cardon (2012) zijn ondernemers die gedreven worden door het behoud of de voortzetting van de familie-erfenis eerder geneigd om het bedrijf familiaal over te dragen, ongeacht de financiële consequenties. Familiebedrijven wegen hun uittredingsopties dus niet enkel af in termen van impact op de financiële rijkdom, maar ook in termen van de *socioemotional wealth* (SEW) van de familie (Chirico et al., 2020; DeTienne & Chirico, 2013; Gómez-Mejía et al., 2007). Chirico et al. (2020) en Gómez-Mejía et al. (2011) beweren dat voor deze keuze SEW de belangrijkste factor is, aangezien familiebedrijven gemotiveerd en toegewijd zijn om hun SEW te behouden (Berrone et al., 2012; Naldi et al., 2024). Dat laatste kan ertoe leiden dat familiale eigenaren bereid kunnen zijn om slechte prestaties of zelfs risico's voor de financiële gezondheid van het bedrijf te aanvaarden om een verlies in SEW te voorkomen (DeTienne & Chirico, 2013).

De voornaamste motivatie achter de keuze voor familiale overdracht ligt in de voordelen die voortvloeien uit unieke kennis en loyaliteit aan de familie en het bedrijf, die inherent zijn aan het familiekarakter. Familieleden verwerven deze specifieke kennis en loyaliteit door op te groeien in het familiebedrijf, wat ertoe leidt dat het bedrijf op een winstgevendere manier gerund kan worden dan bij andere vormen van overdracht (Bjuggren & Sund, 2001). Daarnaast kan door familiale opvolging de uittredende eigenaar betrokken blijven bij het familiebedrijf aangezien de familiebanden blijven bestaan, wat doorslaggevend kan zijn voor de eigenaar (DeTienne & Cardon, 2012). Ook nepotisme en altruïsme kunnen redenen zijn waarom familieleden de voorkeur geven aan familiale opvolging, wat vanuit een economisch perspectief vaak als irrationeel wordt beschouwd. Bij nepotisme verkiezen eigenaars voor familieleden als overnemer vanwege een transgenerationale visie, terwijl altruïstische motieven ertoe leiden dat familiebedrijven werk en financiële zekerheid bieden aan familieleden (Schlömer-Laufen & Rauch, 2020).

In werkelijkheid ondervinden veel familiebedrijven moeilijkheden bij het succesvol familiaal overdragen van het bedrijf, bijvoorbeeld door het gebrek aan een opvolger, of een opvolger met voldoende kwaliteiten (Scholes et al., 2008). Zo geven onder andere Sund et al. (2015) aan dat slechts dertig procent van de familiebedrijven effectief wordt overgedragen aan de opvolgers van de oprichter. Slechte opvolgingsplanning en -management zijn hiervoor een belangrijke verklaring (Boyd et al., 2014). De familiebedrijven die wel kiezen voor familiale overdracht, worden vaak overgedragen aan familieleden die onvoldoende gekwalificeerd zijn (DeTienne & Cardon, 2012). Dat komt doordat factoren als nepotisme en altruïsme ervoor zorgen dat opvolgers niet altijd een financiële bijdrage leveren om de eigendom over te nemen of de beste kandidaten zijn (Schlömer-Laufen & Rauch, 2020).

2.1.2. Externe eigendomsoverdracht van het familiebedrijf

We spreken over externe eigendomsoverdracht wanneer “niet-familieleden de eigendom van het familiebedrijf overnemen” (Wennberg et al., 2011). Externe eigendomsoverdracht kan een moment zijn waarop de vruchten van generaties werk worden geplukt (DeTienne, 2010; Wennberg et al., 2011), waarbij het familiebedrijf in handen komt van partijen die beter in staat zijn om waardecreatie voort te zetten. Die ontwikkeling veroorzaakt een cruciale wending in het traject van het familiebedrijf (Wennberg et al., 2011).

Externe overdracht kan verschillende vormen aannemen. De eigenaar kan het familiebedrijf verkopen, waarbij zowel de volledige eigendom van activa als de managementverantwoordelijkheden worden verkocht. Dat levert doorgaans de hoogste financiële opbrengst op (Chirico et al., 2020; Decker & Mellewigt, 2007), maar betekent wel het totale verlies van niet-financiële voordelen (Chirico et al., 2020) en kan daarom minder aantrekkelijk zijn omdat familie-eigenaars na de verkoop niet langer een rol spelen in het bedrijf (Scholes et al., 2008). Het familiebedrijf kan ook naar de beurs worden gebracht. Hiervoor zijn echter financiële en technische competenties nodig die veel eigenaars van familiebedrijven niet bezitten (Scholes et al., 2008). Een andere optie is een fusie, waarbij “de oorspronkelijke onderneming ophoudt te bestaan als een onafhankelijke entiteit, maar deel gaat uitmaken van een andere onderneming, zodat een restant van het oorspronkelijke bedrijf overblijft” (Chirico et al., 2020). Hierbij verliest de familie slechts een deel van de SEW, maar deze optie is financieel minder interessant (Chirico et al., 2020). Daarnaast kan er gekozen worden voor een management buy-in (MBI) of management buy-out (MBO). Bij een MBI wordt het bedrijf verkocht aan een extern managementteam (Scholes et al., 2008), terwijl bij een MBO het bedrijf verkocht wordt aan leden van het bestaande managementteam (Decker & Mellewigt, 2007; Scholes et al., 2008). Een MBO is interessant voor de familieleden aangezien zij vaak nog in beperkte mate betrokken kunnen blijven bij het familiebedrijf. Bovendien is er zowel na een MBO als MBI een grote kans dat de kernwaarden en cultuur van het bedrijf behouden blijven, wat bij overdracht belangrijke overwegingen zijn voor eigenaars van familiebedrijven. Een mogelijke keerzijde van een MBI is dat het externe managementteam minder toegang heeft tot de juiste informatie en dat de kans klein is dat externe managers een vertrouwensrelatie opbouwen met de belangrijkste eigenaars (Scholes et al., 2008).

Onderzoek naar eigendomsoverdracht toont aan dat er meerdere belangrijke problemen zijn die een efficiënte overdracht verhinderen: de waardering van de onderneming, de wettelijke bepalingen en persoonlijke en emotionele aspecten (Bjuggren & Sund, 2002). Wanneer eigenaars sterk emotioneel betrokken zijn bij het bedrijf, is externe overdracht moeilijk en uitdagend (De Massis et al., 2008; DeTienne & Chirico, 2013). In familiebedrijven waar een sterk verlangen is om de familiecontrole te behouden door familiale opvolging, wordt externe overdracht gezien als een mislukking (DeTienne & Chirico, 2013; Zellweger, Nason, et al., 2012). Verkoop van een familiebedrijf is bijgevolg enkel een optie voor familiale eigenaars wanneer ze evenredig worden gecompenseerd voor het verlies in SEW (DeTienne & Chirico, 2013; Zellweger, Kellermanns, et al., 2012). Desalniettemin kan externe overdracht gezien worden als een strategie om nieuwe kansen te creëren, zoals een markt voor

nieuwe bedrijven, nieuwe industrieën of nieuwe manieren van bedrijfsvoering (DeTienne & Chirico, 2013).

2.1.3. Keuze tussen familiale en externe eigendomsoverdracht

De keuze tussen familiale en externe eigendomsoverdracht is één van de meest cruciale en moeilijkste beslissingen voor de familie en heeft enorme consequenties voor het bedrijf (Wennberg et al., 2011). Veel verschillende factoren, zowel van financiële als niet-financiële aard, kunnen de keuze tussen interne en externe eigendomsoverdracht bepalen (Bjuggren & Sund, 2002). Die factoren hebben in de literatuur echter nog niet veel aandacht gekregen (Wiklund et al., 2013).

Externe eigendomsoverdrachten blijken in de praktijk vaker voor te komen dan intrafamiliale overdrachten. Hoewel exacte cijfers moeilijk vast te stellen zijn en verschillen per studie in termen van methodologie en context, lijkt slechts twintig tot dertig procent van alle familiebedrijven intern te worden overgedragen aan de volgende generatie (Wennberg et al., 2011). Die vaststellingen staan echter in contrast met de cijfers over micro-ondernemingen en kmo's in Vlaanderen. Van de Vlaamse bedrijven die al een vermoeden hebben aan wie ze de meerderheid van hun aandelen zullen overdragen, verwacht 47,7 procent een externe verkoop, terwijl 45,6 procent een familiale eigendomsoverdracht verwacht (VLAIO, 2023).

In de huidige literatuur over familiebedrijven wordt vaak aangenomen dat families de intentie hebben om hun controlerechten langdurig en over meerdere generaties binnen de familie te houden (Gómez-Mejía et al., 2007; Wennberg et al., 2011). Volgens Wiklund et al. (2013) moet eigendomsoverdracht in familiebedrijven echter gezien worden als een keuze, in plaats van aan te nemen dat familiale eigendomsoverdracht de voorkeur heeft en externe eigendomsoverdracht de laatste optie is. Ook Wennberg et al. (2011) sluiten zich hierbij aan. Zij stellen dat familiebedrijven heterogeen zijn wat betreft hun lange-termijnnoriëntatie. Sommige ondernemingen worden inderdaad op de lange termijn beheerd met de intentie om te worden overgedragen aan de volgende generatie. Andere families richten zich daarentegen op het verzilveren van de opbrengsten van hun inspanningen. In het geval van een korte-termijnfocus kan het extern verkopen van het familiebedrijf een effectievere manier zijn om zowel de financiële als sociaal-emotionele welvaart van de familie te behouden (Wennberg et al., 2011).

In de wetenschappelijke literatuur zijn er een beperkt aantal studies terug te vinden die onderzoek hebben verricht naar de keuze tussen familiale en externe eigendomsoverdracht (Bjuggren & Sund, 2001, 2002; DeTienne & Chirico, 2013; Viljamaa et al., 2024; Wiklund et al., 2013). Bjuggren & Sund (2001) stellen dat het rechtssysteem transactiekosten zo laag mogelijk moet houden om familiale opvolging te vergemakkelijken. Het bedrijf blijft ook in de familie indien dat het meest winstgevend alternatief is (Bjuggren & Sund, 2002). Beide artikels van Bjuggren & Sund zijn echter gebaseerd op theoretische inzichten, en niet op empirisch onderzoek, net zoals het artikel van DeTienne & Chirico (2013). Volgens die auteurs doet een hogere mate van SEW de kans op een familiale overdracht toenemen en de kans op een externe verkoop afnemen, aangezien het behoud van SEW een belangrijk doel is voor familiebedrijven bij het nemen van strategische beslissingen.

Daarnaast stipuleren de onderzoekers dat latere generaties minder geneigd zijn om het bedrijf familiaal over te dragen en eerder kiezen voor een externe verkoop, aangezien die generaties zich meer richten op financiële dan emotionele doelstellingen. Deze propositie wordt echter empirisch weerlegd in het onderzoek van Viljamaa et al. (2024). Zij tonen aan dat de toetredingswijze van ondernemers een invloed heeft op hun manier van exit. Ondernemers die zelf een familiale opvolger zijn, zullen op hun beurt ook opvolging verkiezen, terwijl ondernemers die zich ingekocht hebben een externe verkoop prefereren. Tot slot formuleren DeTienne & Chirico (2013) de stelling dat een niet-familiale CEO meer objectiviteit in de besluitvorming brengt, zodat die eerder hogere financiële doelen stelt en SEW zal afzwakken indien nodig. Met andere woorden, een niet-familiale CEO kan de kans op een externe verkoop vergroten. Deze laatste stelling wordt empirisch ondersteund door het onderzoek van Wiklund et al. (2013). Verder geeft hun onderzoek weer dat de mate van eigendomsspreiding een invloed heeft op de keuze tussen familiale eigendomsoverdracht en externe verkoop. Hierbij vinden de onderzoekers een omgekeerde U-vormige relatie: initieel vergroot een hogere eigendomsspreiding de kans op familiale overdracht, maar voorbij een bepaald punt neemt de kans op externe overdracht juist toe. Een grote groep familiale eigenaars zou het moeilijker maken om sterke banden en solidariteit te behouden, waardoor conflicten kunnen ontstaan en een externe verkoop aantrekkelijker wordt. De kans op een externe eigendomsoverdracht stijgt ook naarmate het aantal volwassen familieleden dat in aanmerking komt voor opvolging, toeneemt. Ten slotte tonen Wiklund et al. (2013) aan dat wanneer meerdere generaties actief zijn in het bedrijf, de onderlinge relaties en samenhang tussen de familieleden verbeteren. Dat verhoogt de kans op een familiale eigendomsoverdracht.

Hoewel emoties een belemmering kunnen vormen voor familiale opvolging (Berrone et al., 2012; Umans et al., 2020), kunnen familiale governancesystemen een centrale en ondersteunende rol vervullen bij het faciliteren van dat proces (Umans et al., 2020). Emoties tussen familieleden, zoals onenigheid over de keuze voor het type overdracht, kunnen familiale conflicten veroorzaken (Arteaga & Escribá-Esteve, 2021). Effectieve familiale governance speelt een belangrijke rol in het beheersen van dergelijke conflicten (van Aaken et al., 2017). "De groep vrijwillige praktijken die de relaties tussen de familie en het bedrijf vergemakkelijken", worden familiale governancepraktijken (FGP) genoemd (Berent-Braun & Uhlaner, 2012; Suess, 2014; Umans et al., 2020). Nordqvist et al. (2013) stellen dat eigendomsoverdrachten grondiger onderzocht moeten worden, vooral met betrekking tot onder andere governance en familierelaties in de vorm van familiale conflicten. Hierop wordt in de volgende sectie dieper ingegaan.

Umans et al. (2021) suggereren dat moet nagegaan worden welke factoren belangrijk zijn bij het maken van de keuze tussen familiale overdracht en externe verkoop van het familiebedrijf. Zij geven aan dat SEW hierbij een bepalende factor kan zijn. De invloed van SEW op de keuze tussen familiale en externe eigendomsoverdracht werd in de literatuur dan ook nog niet uitvoerig onderzocht. In sectie 2.4 wordt dit verder toegelicht. Daarnaast geven Berrone et al. (2012) aan dat het interessant kan zijn onderzoek te doen naar de governancestructuren die het vermogen van families om hun SEW te beschermen, beïnvloeden.

2.2. Familiale governance

2.2.1. Familiale governancepraktijken (FGP)

Governance is een belangrijke bepalende factor voor de eigenheid en heterogeniteit van familiebedrijven (Chrisman et al., 2018). Familiebedrijven onderscheiden zich in governance door de afstemming van management, eigendom en controle. Hun bestuursbehoeften verschillen sterk van die van niet-familiebedrijven omwille van een combinatie van de verschillende doelen die familiebedrijven nastreven en de evoluerende rol van de familie in het bedrijf (Nordqvist et al., 2014).

Governance in familiebedrijven heeft de laatste jaren veel aandacht gekregen in wetenschappelijk onderzoek (e.g. Berent-Braun & Uhlaner, 2012; Chrisman et al., 2018; Nordqvist et al., 2014; Umans et al., 2020). Alhoewel de huidige literatuur het belang van een effectief systeem van familiale governance benadrukt, is de kennis over familiale governancemechanismen nog beperkt (Arteaga & Escribá-Esteve, 2021; Suess, 2014). Familiale governance "bestaat uit vrijwillige mechanismen die zijn ingesteld door de bedrijfsfamilie met als belangrijkste doel de relaties tussen de familie en het bedrijf te besturen en te versterken, evenals de relaties tussen de leden van de bedrijfsfamilie zelf" (Suess, 2014). Hierbij ligt de nadruk dus niet alleen op de governance van het bedrijf, maar is vooral de governance van de familie zelf belangrijk (Berent-Braun & Uhlaner, 2012; Suess, 2014; Umans et al., 2020), aangezien het succes van het familiebedrijf grotendeels wordt bepaald door de familie, de familiestructuur, de processen en de manier waarop het bedrijf met uitdagingen omgaat (Suess, 2014). Meer bepaald, familiale governance vervult een belangrijke rol bij het omgaan met conflicten in families. Daarnaast zorgt het voor overeenstemming van de belangen van verschillende families die bij de onderneming betrokken zijn, zodat ook conflicten tussen families vermeden kunnen worden (van Aaken et al., 2017). Succesvolle familiebedrijven hebben bijgevolg niet alleen corporate governance, maar maken ook gebruik van familiale governancepraktijken (Suess-Reyes, 2017). FGP kunnen betrokken familieleden helpen om consensus te bereiken en om de emotionele verbondenheid binnen de familie te versterken (van Aaken et al., 2017). Familiebedrijven ontwikkelen vaak hun eigen, unieke set van FGP, afgestemd op hun specifieke waarden, de fase waarin het bedrijf zich bevindt en de mate van complexiteit van de familie (Suess-Reyes, 2017).

In de huidige literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen formele FGP, bijvoorbeeld de familieraad en het familiaal charter, en informele FGP, zoals informele familiale bijeenkomsten (Nordqvist et al., 2014; Umans et al., 2020). Deze drie praktijken krijgen in de literatuur over effectieve familiale governance steeds meer aandacht (Suess, 2014) en vormen daarom de drie FGP die bestudeerd worden in dit onderzoek.

2.2.1.1. Familieraad

De familieraad wordt beschouwd als het belangrijkste systeem van familiale governance (Arteaga & Escribá-Esteve, 2021). Een familieraad is "een regelmatige bijeenkomst van familieleden die dient als platform voor communicatie en het delen van informatie" (Umans et al., 2020). In de familieraad zetelt een selecte groep familieleden die vaak meerdere takken en/of generaties omvat (Berent-Braun & Uhlaner, 2012; Suess, 2014; van Aaken et al., 2017). Deze raad geeft familieleden de kans om hun verwachtingen, waarden en behoeften inzake het bedrijf te bespreken, wat bijdraagt aan de

ontwikkeling van een beleid dat de belangen van zowel de familie als het bedrijf op de lange termijn waarborgt (Berent-Braun & Uhlaner, 2012; Suess, 2014). Onder meer de prestaties van het familiebedrijf en investeringsbeslissingen worden hier behandeld, maar ook de benoeming van familiale bestuursleden. Daarnaast bevordert de familieraad het ontstaan van een cultuur van wederzijds vertrouwen binnen de familie (Martin, 2001). Ook de bezorgdheden van aandeelhouders worden hier geformuleerd. Dat zorgt voor meer verbondenheid tussen aandeelhouders, waardoor de sociale interactie wordt gestimuleerd en de effectieve continuïteit en winstgevendheid van de kernactiviteiten worden gewaarborgd (Arteaga & Escribá-Esteve, 2021).

Een andere benaming voor de familieraad is het familieforum. Deze twee termen zullen in het vervolg van deze masterproef beiden gebruikt worden.

2.2.1.2. Familiaal charter

Een familiaal charter wordt gedefinieerd als “een normatieve overeenkomst waarin fundamentele principes en richtlijnen zijn vastgelegd waarop de relatie tussen de familie en het bedrijf is gebaseerd” (Berent-Braun & Uhlaner, 2012; Umans et al., 2020). Dit document legt onder andere regels vast met betrekking tot aandelentransacties, carrières in het familiebedrijf, familiale waarden, richtlijnen voor het oplossen van conflicten en het bewaren van harmonie binnen de familie, en afspraken over opvolging en leiderschap, waaraan de familieleden zich moeten houden (Arteaga & Escribá-Esteve, 2021; Suess, 2014). Het familiaal charter moet de kans op familiale conflicten verkleinen (Berent-Braun & Uhlaner, 2012; Suess, 2014) door open en transparante communicatie binnen de familie en tussen de familie en het bedrijf te bevorderen (Arteaga & Escribá-Esteve, 2021; Berent-Braun & Uhlaner, 2012).

2.2.1.3. Familiale bijeenkomsten

Familiale bijeenkomsten zijn de eenvoudigste en meest voorkomende vorm van FGP (Martin, 2001; Suess, 2014; Suess-Reyes, 2017). Tijdens deze periodieke vergaderingen worden zowel zakelijke als familiale kwesties besproken (Suess, 2014). De frequentie van deze bijeenkomsten is afhankelijk van de leeftijd, grootte en eigendomsstructuur van het familiebedrijf en van de betrokken generaties (Nordqvist et al., 2014). Deze bijeenkomsten zijn erg belangrijk in de context van het overbrengen van een verantwoordelijkheidsgevoel naar de familie en zorgen vaak voor continuïteit van het bedrijf. Dat komt doordat familiale bijeenkomsten de betrokkenheid van een bredere groep familieleden bij zakelijke beslissingen mogelijk maken en bijdragen aan de harmonisatie van de familiewaarden en -overtuigingen omtrent de continuïteit van het familiebedrijf (Suess-Reyes, 2017).

2.3. Familiale governancepraktijken en eigendomsoverdracht

FGP moeten er in eerste instantie voor zorgen dat problemen voorkomen kunnen worden in plaats van dat ze conflicten moeten oplossen. Ze zijn vooral belangrijk om effectieve communicatiekanalen te creëren tussen de drie belangrijkste systemen binnen een familiebedrijf: het bedrijf zelf, de familie en de eigenaars (Arteaga & Escribá-Esteve, 2021). Hierdoor worden structuren gecreëerd binnen de familie die de emotionele verbondenheid en identificatie van de familieleden met het bedrijf versterken (Suess, 2014; Suess-Reyes, 2017) en wordt de samenwerking tussen familieleden

bevorderd (Berent-Braun & Uhlaner, 2012). Wanneer familieleden veel belang hechten aan onderdeel zijn van de bedrijfsfamilie, kunnen ze zich sterk inzetten om het bedrijf in handen van de familie te houden (Suess-Reyes, 2017).

Een mogelijke belangrijke uitkomst van familiale governance betreft het opstarten van opvolgingsplanning en het succes van opvolging (Martin, 2001; Suess, 2014). Hierin speelt de familieraad een belangrijke rol, aangezien die zorgt voor het ontwikkelen van de juiste competenties van opvolgers en de belangen van de familie vertegenwoordigt (Le Breton-Miller et al., 2004; Suess, 2014). Daarnaast kan de familieraad het bedrijf zorgvuldig voorbereiden op een overname (Suess, 2014) en de communicatie tussen familieleden vergemakkelijken als een nieuwe generatie het familiebedrijf overneemt (Arteaga & Escribá-Esteve, 2021). Wanneer de familieraad een vorm van opvolgingsplanning opstart, wordt de duurzaamheid van het familiebedrijf van generatie op generatie (Suess, 2014), en dus familiale eigendomsoverdracht, mogelijk gemaakt.

Een familiaal charter bevat richtlijnen die oplossingen kunnen bieden voor onderwerpen die conflicten kunnen veroorzaken, zoals verwachtingen over het type overdracht (Arteaga & Escribá-Esteve, 2021), en draagt zo bij aan open en constructieve discussies over dergelijke kwesties (Berent-Braun & Uhlaner, 2012). Regelmatige communicatie en informatie-uitwisseling helpt om familieleden op één lijn te brengen en een gemeenschappelijk standpunt te ontwikkelen (Suess-Reyes, 2017). Daarnaast kan het gebruik van een familiaal charter bijdragen aan het versterken van vertrouwen tussen familieleden, een betere afstemming van doelen en het waarborgen van de continuïteit van het familiebedrijf (Arteaga & Escribá-Esteve, 2021; Berent-Braun & Uhlaner, 2012; Suess, 2014). Dat kan ervoor zorgen dat persoonlijke doelen ondergeschikt worden aan de doelen van het bedrijf (Berent-Braun & Uhlaner, 2012) en de familieleden als een eenheid optreden (Suess, 2014). Op die manier kan de familie als volgende generatie samen het bedrijf overnemen wanneer gekozen wordt voor een familiale eigendomsoverdracht.

Ook familiale bijeenkomsten dragen bij aan eensgezindheid over fundamentele doelstellingen binnen de familie (Suess, 2014). Dankzij die bijeenkomsten zal de volgende generatie een beter begrip ontwikkelen van de bedrijfsactiviteiten en meer belang hechten aan de continuïteit van het bedrijf (Suess-Reyes, 2017), wat de kans op een familiale eigendomsoverdracht verhoogt.

Kortom, FGP versterken de samenhang en de collectieve doelgerichtheid van de familie, met als belangrijkste focus het creëren van bedrijfswaarde en het versterken van familiebanden om de continuïteit van het familiebedrijf te garanderen (Berent-Braun & Uhlaner, 2012; Suess, 2014; Suess-Reyes, 2017; Umans et al., 2020). Het gebruik ervan zorgt ervoor dat de kans op een familiale eigendomsoverdracht in plaats van externe verkoop groter wordt.

Op basis van bovenstaande vaststellingen kunnen we de volgende hypothesen formuleren:

Hypothese 1a: *In familiebedrijven is het gebruik van een familieraad positief geassocieerd met de kans op een familiale eigendomsoverdracht in plaats van externe verkoop.*

Hypothese 1b: *In familiebedrijven is het gebruik van een familiaal charter positief geassocieerd met de kans op een familiale eigendomsoverdracht in plaats van externe verkoop.*

Hypothese 1c: *In familiebedrijven is het gebruik van familiale bijeenkomsten positief geassocieerd met de kans op een familiale eigendomsoverdracht in plaats van externe verkoop.*

2.4. Sociaal-emotionele welvaart (SEW)

2.4.1. Algemeen

Onderzoek naar gedrag, strategie en ondernemerschap heeft lang beweerd dat organisaties zowel economische als niet-economische doelen nastreven (Chirico et al., 2020). Niet-economische doelen kunnen in elk type bedrijf aanwezig zijn, maar zijn meestal veel sterker aanwezig in een familiebedrijf (Chirico et al., 2020; Gómez-Mejía et al., 2011) aangezien de dominante coalitie wordt gecontroleerd door familieleden (Chirico et al., 2020; Zellweger, Kellermanns, et al., 2012). Die controle is een noodzakelijke voorwaarde in de theorie van *socioemotional wealth* (SEW), omdat het de familie in staat stelt haar belangen na te streven via het bedrijf en is dus essentieel voor het creëren en behouden van SEW (Zellweger, Kellermanns, et al., 2012). Familieleden streven ernaar de sociaal-emotionele voordelen die ze uit het bedrijf halen te maximaliseren, en niet de financiële voordelen (Makó et al., 2018). Niet-financiële doelstellingen worden omvat in het concept van SEW (Chirico et al., 2020). Met SEW verwijzen we 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 familiodynamie" (Gómez-Mejía et al., 2007). Berrone et al. (2012) stipuleren dat SEW de belangrijkste factor is die familiebedrijven onderscheidt van niet-familiebedrijven en helpt te verklaren waarom familiebedrijven zich op een unieke manier gedragen.

Het SEW-model stelt dat familiebedrijven doorgaans gemotiveerd worden door en toegewijd zijn aan het behoud van hun SEW (Berrone et al., 2012), zelfs als dat kan leiden tot suboptimale beslissingen vanuit een economisch perspectief (Chirico et al., 2020; Gómez-Mejía et al., 2011). In dit model vormen de winsten of verliezen in SEW het belangrijkste referentiepunt waarmee familiebedrijven belangrijke strategische keuzes en beleidsbeslissingen nemen (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007; Naldi et al., 2024). Dat impliceert echter niet dat familiebedrijven zichzelf opofferen of financiële kwesties negeren (Berrone et al., 2010, 2012; DeTienne & Chirico, 2013; Zellweger et al., 2013). De essentie van SEW is namelijk dat wanneer de familie sterk betrokken is, bedrijven eerder geneigd zijn de kosten en onzekerheden van bepaalde beslissingen te aanvaarden, uit de overtuiging dat de niet-economische voordelen die deze acties met zich meebrengen de risico's compenseren (Berrone et al., 2012).

Terwijl het economisch vermogen van familiale eigendom manifest, direct waarneembaar en objectief meetbaar is, is SEW latent, niet direct waarneembaar en gebaseerd op percepties (Hauck et al., 2016). Berrone et al. (2012) stellen dat er vijf belangrijke dimensies zijn van SEW die gebruikt

kunnen worden als proxy voor het belang van SEW. Deze dimensies worden de FIBER-factoren genoemd en benadrukken de multidimensionale aard van SEW (Hauck et al., 2016). FIBER staat voor familiale controle en invloed (F), identificatie van familieleden met het bedrijf (I), bindende sociale banden (B), emotionele gehechtheid aan het familiebedrijf (E) en vernieuwing van familiebanden met het bedrijf door dynastieke opvolging (R) (Berrone et al., 2012). Aangezien de invloed van familieleden op strategische besluitvorming een belangrijk onderscheidend kenmerk van familiebedrijven is (Berrone et al., 2012), en deze masterproef zich richt op de belangrijke en onvermijdelijke strategische beslissing over het type eigendomsoverdracht (Bjuggren & Sund, 2001), zal enkel de F-dimensie van SEW onderzocht worden. Zoals hierboven reeds werd aangehaald is controle dan ook een essentiële voorwaarde om familiebelangen na te streven via het bedrijf (Zellweger, Kellermanns, et al., 2012) en kan het behoud ervan belangrijker zijn dan financiële overwegingen (Hauck et al., 2016).

2.4.2. Familiale controle en invloed

Controle en zeggenschap over het lot van het familiebedrijf kunnen als positief worden ervaren omdat ze zingeving en voldoening bieden, wat wordt beschouwd als belangrijke affectieve behoeften van mensen (Hauck et al., 2016). Familieleden kunnen directe controle uitoefenen, bijvoorbeeld als CEO of voorzitter van de Raad van Bestuur, of indirecte controle hebben, bijvoorbeeld wanneer ze tot het topmanagement behoren (Berrone et al., 2012). Daarnaast kan controle worden uitgeoefend via zowel formele machtsposities als informele controlemechanismen (Naldi et al., 2024). Omdat het nastreven van SEW vereist dat familieleden de controle over het bedrijf behouden, zijn familiebedrijven vaak gericht op het waarborgen van de directe of indirecte controle en invloed van de eigenaars op de bedrijfsvoering, zelf wanneer dit niet overeenstemt met de financiële belangen (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007).

Volgens DeTienne & Chirico (2013) beïnvloedt de mate waarin SEW aanwezig is in een familiebedrijf de voorkeur voor een bepaald type overdracht. Zellweger, Kellermanns, et al. (2012) stellen dat naarmate de familie een groter aandeel in het bedrijf bezit, de familiale controle toeneemt, evenals het verlies dat familieleden ervaren als die controle wordt opgegeven. Deze toename in familiale controle zorgt voor een toenemende associatie van de familienaam met het bedrijf, een verbeterde reputatie, hogere status en versterkt sociaal kapitaal. De keuze voor externe verkoop van het familiebedrijf zou een totaal verlies van familiale controle (Suess, 2014) en onafhankelijkheid van het familiebedrijf betekenen (Gómez-Mejía et al., 2018), wat voor de familie een extreme keuze zou zijn. De keuze voor een familiale opvolger versterkt daarentegen het gevoel van gemeenschap en nalatenschap binnen de familie, benadrukt de transgenerationale visie van de familiale eigenaars en vergroot de macht en invloed van de familie binnen het bedrijf (Gómez-Mejía et al., 2011).

Op basis van bovenstaande bevindingen verwachten we dat een hoge mate van familiale controle aanleiding zal geven tot familiale eigendomsoverdracht, terwijl een lage mate van familiale controle zal leiden tot een externe verkoop. Zo komen we tot de formulering van de tweede hypothese:

Hypothese 2: *Er is een positieve relatie tussen de mate van familiale controle en het kiezen voor een familiale eigendomsoverdracht in plaats van externe verkoop.*

2.5. Familiale governancepraktijken en familiale controle

Zoals reeds werd besproken in sectie 2.3 zorgen FGP er onder andere voor dat de familie zich één voelt met het bedrijf (Berent-Braun & Uhlaner, 2012; Umans et al., 2020), wat leidt tot meer onderlinge harmonie en een grotere betrokkenheid om de continuïteit van het bedrijf te beschermen (Suess, 2014; Umans et al., 2020). Hierdoor kan het gemakkelijker zijn om familiale controle na te streven. De familieraad speelt namelijk een belangrijke rol in het voorbereiden van een overname en het ontwikkelen van de juiste competenties van opvolgers (Suess, 2014), terwijl het familiaal charter regels vastlegt wat betreft aandelentransacties, carrières in het bedrijf en afspraken over opvolging en leiderschap (Arteaga & Escribá-Esteve, 2021; Suess, 2014). Indien hierin kan worden overeengekomen dat het bedrijf familiaal moet worden overgedragen en dat sleutelposities, zoals die van CEO en voorzitter van de Raad van Bestuur, door familieleden moeten worden ingevuld, kan de familiale controle behouden blijven of zelfs verhogen. Ook familiale bijeenkomsten faciliteren de bespreking van die fundamentele beslissingen (Suess, 2014) en kunnen de familiale controle verhogen. Hoe meer familiale controle, hoe meer familieleden zich met het bedrijf identificeren (Zellweger, Kellermanns, et al., 2012). Bijgevolg zullen familieleden het bedrijf als een verlengstuk van zichzelf beschouwen en de successen als persoonlijke overwinningen ervaren, maar tegenslagen ook als persoonlijke verliezen (Suess-Reyes, 2017). Het nastreven van familiale controle zal er dus toe leiden dat de familie kiest voor een familiale eigendomsoverdracht, wat de macht en invloed van de familie vergroot (Gómez-Mejía et al., 2011) of behoudt, in tegenstelling tot een externe verkoop waarbij die controle verloren gaat.

Het analyseren van de invloed van FGP op SEW, en dan meer precies de dimensie van familiale controle en invloed, geeft gevolg aan de oproep van Berrone et al. (2012) om onderzoek te doen naar de FGP die het vermogen van families om hun SEW te beschermen, beïnvloeden. Ook Suess (2014) geeft aan dat onderzoek nodig is naar de manier waarop FGP de vorming en het behoud van SEW beïnvloeden.

Op basis van bovenstaande vaststellingen verwachten we dat het gebruik van FGP de familiale controle verhoogt en dat in lijn met hypothese twee deze hogere mate van familiale controle de kans op een familiale eigendomsoverdracht doet toenemen. Familiale controle is hierbij dus een mediërende variabele. Dat leidt tot de volgende hypothesen:

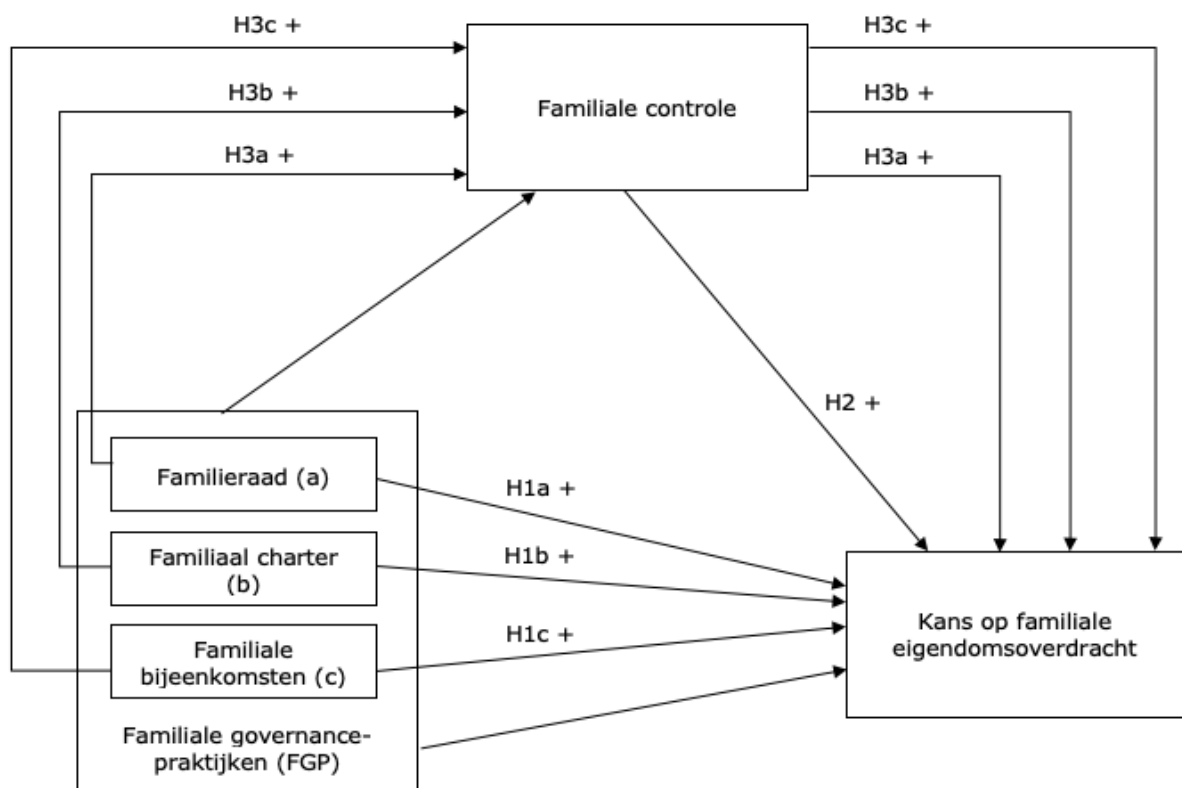
Hypothese 3a: De positieve relatie tussen het gebruik van een familieraad en de kans dat de familie kiest voor een familiale eigendomsoverdracht in plaats van externe verkoop, wordt gemedieerd door familiale controle.

Hypothese 3b: De positieve relatie tussen het gebruik van een familiaal charter en de kans dat de familie kiest voor een familiale eigendomsoverdracht in plaats van externe verkoop, wordt gemedieerd door familiale controle.

Hypothese 3c: De positieve relatie tussen het gebruik van familiale bijeenkomsten en de kans dat de familie kiest voor een familiale eigendomsoverdracht in plaats van externe verkoop, wordt gemedieerd door familiale controle.

2.6. Het conceptueel model

Het onderzoeksmodel wordt geïllustreerd in Figuur 1.



Figuur 1: Het conceptueel model

3. Methodologie

3.1. Steekproef

De gegevens gebruikt voor dit kwantitatief onderzoek werden opgehaald in kader van een studie naar bedrijfsoverdracht in Vlaanderen in opdracht van het Vlaams Agentschap Innoveren en Ondernemen (VLAIO). Het onderzoek werd uitgevoerd door Universiteit Hasselt en Antwerp Management School. De data werden verzameld aan de hand van een schriftelijke enquête, uitgestuurd in 2015. De ondernemingen die in de steekproef werden opgenomen, dienden te voldoen aan de volgende voorwaarden: er zijn één of meer personen, ouder dan 50 jaar, actief in het bestuur van de onderneming; de onderneming is ouder dan 20 jaar; de onderneming beantwoordt aan de rechtsvorm BVBA of NV. Op basis van deze voorwaarden werd een steekproef van 4100 adressen samengesteld, waarvan 590 enquêtes terug werden ontvangen en er dus een algemeen antwoordpercentage van 14,39% werd behaald. Na het schrappen van 4 ondernemingen zonder werknemers, 1 onderneming met 0,5 werknemer, 24 grote ondernemingen en 8 laattijdig ontvangen enquêtes, werden uiteindelijk 553 enquêtes weerhouden voor verdere analyse. In een volgende stap werden uit deze steekproef de niet-familiebedrijven verwijderd. In dit onderzoek wordt een bedrijf geclassificeerd als een familiebedrijf, wanneer het aan één of meer van de volgende voorwaarden voldoet:

- Meer dan vijftig procent van de eigendom is in handen van één familie;
- Het bedrijf wordt als een familiebedrijf beschouwd.

Op basis van deze definitie bleven er 460 familiebedrijven over. Vervolgens werden ook de bedrijven uit de dataset gehaald met missende waarden in de vragen omtrent familiale governance, familiale controle en de controlevariabelen. Ook familiebedrijven die nog geen duidelijkheid hebben over het type overdracht of die een liquidatie verwachten, werden uit de dataset verwijderd. Hierna blijft een steekproef van 162 familiebedrijven over.

3.2. Variabelen

3.2.1. Afhankelijke variabele: kans op familiale eigendomsoverdracht

De afhankelijke variabele wordt voorgesteld als FAM_OVERDRACHT. Wanneer deze variabele gelijk is aan 1, dan verwacht de bedrijfsleider een familiale overdracht. Als deze variabele daarentegen gelijk is aan 0, dan verwacht de bedrijfsleider een externe verkoop. De kans op familiale overdracht werd bevraagd aan de hand van de volgende stelling: 'Aan wie verwacht u dat de meerderheid van de aandelen in de toekomst zal overgedragen worden?'. Hierbij worden de volgende overdrachtsmogelijkheden als familiaal beschouwd: 'Ik verwacht dat enkel de 'actieve' kinderen het eigenaarschap zullen overnemen', 'Ik verwacht dat alle kinderen gezamenlijk het eigenaarschap overnemen' en 'Ik verwacht dat andere familieleden het eigenaarschap zullen overnemen'. We verwachten dat de eigenaar de aandelen extern zal overdragen als de volgende opties werden aangeduid: 'Ik verwacht een verkoop aan derden' en 'Ik verwacht een verkoop aan werknemers/managers'.

3.2.2. Onafhankelijke variabele: familiale governancepraktijken (FGP)

De stellingen omtrent familiale governance werden enkel beantwoord door bedrijfsleiders van een familiebedrijf. Eerst werd de aanwezigheid van familiale governancepraktijken (FGP) bevraagd aan de hand van de volgende stellingen: 'Heeft uw bedrijf een familieforum ingesteld?' en 'Heeft uw bedrijf een familiecharter ingesteld?'. Voor het familieforum werd de volgende definitie weergegeven: "Het familieforum dient als platform voor communicatie, informatie en consultatie voor de familiale aandeelhouders in verband met het familiebedrijf" en komt dus overeen met de familieraad besproken in sectie 2.2.1.1. Een familiecharter werd in de enquête gedefinieerd als "Een familiaal charter is een geschreven document waarin regels m.b.t. familiale waarden, carrières in het familiebedrijf, conflictregelingen ... vastgelegd zijn waarvan de familieleden zich kunnen houden" en beantwoordt aan de definitie van het familiaal charter in sectie 2.2.1.2. Daarnaast werd ook getoetst welke zaken al dan niet besproken worden in het familieforum, familiaal charter en/of informele familiale bijeenkomsten, namelijk: eigendom van het familiebedrijf, leiding van het familiebedrijf, het oplossen van familiale conflicten, het behouden van de familiale harmonie, carrières in het familiebedrijf, opleiding en training voor familieleden, opvolging in het familiebedrijf, governance van het familiebedrijf en de familie, en de rol van niet-familieleden in het familiebedrijf. Het topic krijgt de waarde 1 als het besproken wordt in elk specifiek FGP, en anders 0. Dat betekent dat per specifiek FGP de minimumwaarde 0 is (wanneer geen enkel item besproken wordt) en de maximumwaarde 9 (indien alle onderwerpen besproken worden). Hoe hoger de score, hoe intensiever de praktijk wordt toegepast. Respondenten die geen enkele vorm van FGP gebruiken, kregen de minimumwaarde 0. De verschillende FGP worden voorgesteld als FGP_FAMRAAD, FGP_FAMCHARTER en FGP_FAMBIJEEN. Alle praktijken samen worden samengevat in de variabele FGP_TOT.

3.2.3. Mediatievariabele: familiale controle

De mediatievariabele in dit onderzoek, familiale controle (FAM_CONTROLE), werd bevraagd aan de hand van de F-dimensie van *socioemotional wealth* (SEW). Hierbij werden de volgende twee stellingen voorgelegd aan de respondenten, die gebaseerd zijn op het artikel van Berrone et al. (2012):

- De familieleden, die betrokken zijn bij het familiebedrijf, bepalen in belangrijke mate de strategische richting die het bedrijf zal uitgaan;
- In dit bedrijf is het essentieel om familiale controle en onafhankelijkheid van het familiebedrijf te bewaren.

De respondenten dienden aan te geven in welke mate ze akkoord gingen met deze stellingen. Dat werd gemeten met een Likertschaal, waarbij 1 de minimale waarde is en staat voor helemaal niet akkoord, en 5 de maximale waarde is die staat voor helemaal akkoord. Vervolgens werd het gelijk gewogen rekenkundige gemiddelde van de twee stellingen genomen als maatstaf voor familiale controle, wat resulteerde in een waarde die varieerde van 1 (weinig familiale controle) tot 5 (veel familiale controle).

3.2.4. Controlevariabelen

Meerdere controlevariabelen werden gebruikt om een correcte modelspecificatie te garanderen. De opgenomen variabelen liggen in lijn met eerder onderzoek naar eigendomsoverdracht en zijn

bedrijfsgrootte, leeftijd van de ondernemer, externe CEO, de mate van eigendomsspreiding en de eigendomsgeneratie.

Om te beginnen controleren we voor **bedrijfsgrootte** (GROOTTE_BEDR), gemeten als het natuurlijk logaritme van het totaal aantal werknemers (Umans et al., 2020; Wennberg et al., 2011; Wiklund et al., 2013). Aangezien het ondersteunen van de toekomstige betrokkenheid van de volgende generatie eenvoudiger wordt naarmate bedrijven groter zijn (Zellweger et al., 2013) omdat er meer werkgelegenheidsmogelijkheden zijn (Suess-Reyes, 2017), kunnen we stellen dat de kans op familiale eigendomsoverdracht toeneemt met de bedrijfsgrootte. Dat moet echter genuanceerd worden, aangezien financiële kosten zoals erfbelastingen en de overnameprijs een familiale eigendomsoverdracht kunnen verhinderen (Bjuggren & Sund, 2001; De Massis et al., 2008). Wanneer de bedrijfsgrootte toeneemt, zal de financiële last van een familiale eigendomsoverdracht ook stijgen. Hierdoor neemt de kans op een familiale eigendomsoverdracht af met de bedrijfsgrootte, in tegenstelling tot wat Zellweger et al. (2013) en Suess-Reyes (2017) beweren.

Daarnaast controleren we voor de **leeftijd van de bedrijfsleider** (LEEFTIJD_CEO), aangezien onderzoek van DeTienne & Cardon (2012) aantoonde dat oudere ondernemers hun bedrijf vaker familiaal overdragen. De auteurs argumenteren dat jongere ondernemers minder aan familiale opvolging denken, bijvoorbeeld omdat ze nog geen volwassen kinderen hebben die het bedrijf kunnen overnemen. Oudere ondernemers stellen daarentegen niet-economische doelen en zouden daarom meer gehecht zijn aan familiale overdracht. Daarbovenop kunnen oudere bedrijfsleiders door hun langdurige betrokkenheid een sterke emotionele band ontwikkelen met het bedrijf (Zellweger, Kellermanns, et al., 2012). Oudere ondernemers zullen daarom vaker kiezen voor een familiale eigendomsoverdracht, omdat ze op die manier betrokken kunnen blijven bij het familiebedrijf (DeTienne & Cardon, 2012) en de familiale controle kunnen behouden.

Ten derde wordt ook gecontroleerd voor de aanwezigheid van een **externe CEO** (FAM_CEO). Wiklund et al. (2013) verklaren dat een externe CEO de kans op een familiale eigendomsoverdracht verkleint, terwijl een familiale CEO de kans op een interne overdracht vergroot. Indien het bedrijf een familiale CEO heeft, krijgt de variabele de waarde 1. In het geval van een niet-familiale CEO wordt de waarde 0 toegekend.

De vierde controlevariabele is de **mate van eigendomsspreiding** (EIG_SPREIDING). Een hogere mate van eigendomsspreiding zorgt voor zowel zwakke relaties als verminderde sociale cohesie, doordat er meer conflicten en een gebrek aan vertrouwen en betrokkenheid zijn. Dat zorgt ervoor dat de kans op een familiale in plaats van externe eigendomsoverdracht afneemt (Wiklund et al., 2013). Wiklund et al. (2013) specificeren echter niet wanneer we over een hoge of lage mate van eigendomsspreiding spreken en dat effect ontstaat. Daarom stellen we in dit onderzoek dat één aandeelhouder geen zwakke relatie kan hebben met andere aandeelhouders. Wanneer het bedrijf één aandeelhouder heeft, krijgt de variabele de waarde 0. In alle andere gevallen krijgt de variabele de waarde 1.

De laatste controlevariabele die wordt opgenomen is de **familiegeneratie die het bedrijf in handen heeft** (GEN_EIGENDOM). Familiebedrijven die meerdere generaties overleven, hebben doorgaans een grotere kans op succesvolle opvolging, doordat ze meer ervaring hebben met opvolgingsplanning en het voorbereiden van de volgende generatie (Bjuggren & Sund, 2001; Umans et al., 2020). Wanneer de eigendom van het familiebedrijf in handen is van een latere generatie, zal het bedrijf minder snel extern verkocht worden en is de kans op een familiale eigendomsoverdracht dus groter. Eigendomsgeneratie krijgt de waarde 0 wanneer de eigendom van het bedrijf deels of volledig in handen is van de eerste generatie, en de waarde 1 als de tweede of hogere generaties de eigendom in handen hebben (en de eerste generatie dus geen enkel eigendomsbezit heeft).

4. Resultaten

4.1. Beschrijvende statistieken

Tabel 1 geeft een descriptieve analyse van de variabelen weer.

Tabel 1: Beschrijvende statistieken

Variabele	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaardafwijking
FAM_OVERDRACHT	0	1	0,895	0,307
FGP_FAMRAAD (*)	0	9	0,597	1,894
FGP_FAMCHARTER (**)	0	9	0,789	2,280
FGP_FAMBIJEEN (***)	0	9	4,145	3,528
FGP_TOT (****)	0	21	3,313	4,560
FAM_CONTROLE	1	5	4,083	1,010
Aantal werknemers (bedrijfsgrootte) ¹	1	200	27,724	41,455
LEEFTIJD_CEO	33	82	60,80	5,597
FAM_CEO	0	1	0,99	0,079
EIG_SPREIDING	0	1	0,883	0,323
GEN_EIGENDOM	0	1	0,50	0,502

N = 162

(*) *N* = 154 aangezien er 8 missende waarden zijn voor de variabele FGP_FAMRAAD.

(**) *N* = 156 aangezien er 6 missende waarden zijn voor de variabele FGP_FAMCHARTER.

(***) *N* = 76 aangezien er 86 missende waarden zijn voor de variabele FGP_FAMBIJEEN.

(****) *N* = 160 aangezien er 2 missende waarden zijn voor de variabele FGP_TOT.

Conform de Europese kmo-definitie bevat deze steekproef 59 micro-ondernemingen en 103 kmo's, waarbij micro-ondernemingen minder dan 10 werknemers tellen en kmo's tussen 10 en 250 werknemers. De familiebedrijven in deze steekproef stellen gemiddeld 28 werknemers tewerk. De gemiddelde leeftijd van de CEO is 61 jaar en 99% van de bedrijfsleiders behoort tot de familie.

89,5% van de bedrijfsleiders verwacht dat de eigendom van het bedrijf familiaal zal worden overgedragen, wat overeenkomt met 145 ondernemingen. Hiervan denkt 71,7% dat de reeds actieve kinderen in het bedrijf het eigenaarschap zullen overnemen, 29,7% vermoedt dat alle kinderen gezamenlijk het eigenaarschap zullen overnemen en 1,4% verwacht een eigendomsoverdracht aan andere familieleden. Een externe verkoop wordt door de overige 17 bedrijfsleiders verwacht, goed voor 10,5% van de steekproef. Die bedrijfsleiders vermoeden allemaal een verkoop aan derden. Hiervan denkt ook 1 bedrijfsleider (5,9%) aan een verkoop aan managers of werknemers. Doordat sommige bedrijfsleiders meerdere opties aanduiden, is de som van de percentages niet exact gelijk aan 100%.

¹ In de regressieanalyse wordt gebruik gemaakt van het natuurlijk logaritme van het aantal werknemers.

Van de bedrijven in deze steekproef heeft 43,8% minstens één vorm van FGP. In 9,9% en 6,8% van die gevallen zijn respectievelijk een familieraad en familiaal charter aanwezig. Bij 4,3% van de familiebedrijven is een familieraad in oprichting, bij 10,5% een familiecharter. 54 van de 162 familiebedrijven, oftewel 33,3%, geven aan gebruik te maken van familiale bijeenkomsten. Van de bedrijven die minstens één vorm van FGP gebruiken, is de gemiddelde waarde voor het gebruik van FGP gelijk aan 7,465. Voor de bedrijven die gebruik maken van een familieraad, familiaal charter en familiale bijeenkomsten is de gemiddelde waarde respectievelijk 5,412, 5,591 en 5,833. Tabel 1 toont dat de gemiddelde waarde voor het gebruik van FGP voor de totale steekproef gelijk is aan 3,313. Voor de totale steekproef is de gemiddelde waarde voor het gebruik van een familieraad, familiaal charter en familiale bijeenkomsten respectievelijk 0,597, 0,789 en 4,145.

De gemiddelde score van familiale controle is 4,083 en impliceert dus een redelijk hoge mate van familiale controle. 11,7% van de familiebedrijven heeft één aandeelhouder, wat betekent dat in 88,3% van de familiebedrijven er meer dan één aandeelhouder aanwezig is. Slechts 1,9% van de familiebedrijven heeft meer dan 10 aandeelhouders. Tot slot is in 50% van de familiebedrijven de eigendom deels of volledig in handen van de eerste generatie.

4.2. Correlaties

In Tabel 2 worden de Pearson correlaties tussen de variabelen weergegeven. De correlatiematrix geeft een significante positieve correlatie weer tussen familiale controle en familiale overdracht. Ook de correlatie tussen het gebruik van een familiaal charter en familieraad is positief en significant. Het gebruik van alle FGP samengenomen (FGP_TOT) vertoont een significant positieve correlatie met het gebruik van een familieraad, een familiaal charter en familiale bijeenkomsten. Dat is te verwachten aangezien FGP_TOT een samengestelde variabele is van de drie afzonderlijke FGP-variabelen. Verder zijn er geen significante correlaties tussen het gebruik van FGP en familiale overdracht. De correlatie tussen FAM_CEO en FGP_FAMBIJEEN kon niet worden berekend, aangezien binnen de beschikbare gegevens voor familiale bijeenkomsten enkel bedrijven met een familiale CEO aanwezig waren. Het enige bedrijf met een niet-familiale CEO had missende data op FGP_FAMBIJEEN, waardoor geen variatie beschikbaar was voor analyse.

Daarnaast werden ook de *Variance Inflation Factors* (VIF) berekend, waarbij de hoogste waarde 2,32 is en onder de drempelwaarde van 10 ligt (Hair et al., 2019). Op basis van de correlatiewaarden in Tabel 2 en de berekende VIF, kan er geconcludeerd worden dat multicollineariteit geen probleem vormt in dit onderzoek.

4.3. Validatie van meetschalen

Alvorens de regressieanalyses aan te vatten, worden de gebruikte meetschalen getest. Om te beginnen onderzoeken we of er *common method bias* aanwezig is in de steekproef, aangezien alle data werd verkregen door middel van dezelfde vragenlijst (Suess-Reyes, 2017). Hiervoor werd een Harman *one-factor* test uitgevoerd op de zes belangrijkste variabelen van het onderzoeksmodel, namelijk de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke en mediatievariabele (Harman, 1976).

Tabel 2: Paarsgewijze correlaties (Pearson)

Variabele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 FAM_OVERDRACHT	1										
2 FGP_FAMRAAD	0,029	1									
3 FGP_FAMCHARTER	0,112	0,321**	1								
4 FGP_FAMBIJEEN	0,039	-0,106	-0,179	1							
5 FGP_TOT	0,099	0,593**	0,621**	0,579**	1						
6 FAM_CONTROLE	0,298**	0,050	0,069	0,075	0,132	1					
7 GROOTTE_BEDR	-0,064	0,163*	0,254**	-0,009	0,262**	-0,101	1				
8 LEEFTIJD_CEO	0,111	-0,158	-0,243**	0,270*	-0,131	-0,056	-0,174*	1			
9 FAM_CEO	0,230**	0,026	0,028	. ^c	0,057	0,241**	-0,101	0,040	1		
10 EIG_SPREIDING	0	0,004	-0,052	-0,221	-0,190*	0,164*	-0,243**	0,059	-0,029	1	
11 GEN_EIGENDOM	-0,020	0,193*	0,049	-0,119	0,130	0,181*	0,145	0,024	-0,079	0,096	1

N = 162

2) *N* = 154

3) *N* = 156

4) *N* = 76

5) *N* = 160

* $p < 0,05$ (tweezijdig); ** $p < 0,01$ (tweezijdig); ^c kan niet berekend worden omdat ten minste één van de variabelen constant is.

Die zes variabelen werden ingevoerd in een ongeroteerde factoranalyse om het aantal factoren te evalueren dat uit de data naar voren kwam (Suess-Reyes, 2017). Er werden drie factoren met een eigenwaarde groter dan 1 geëxtraheerd, die samen goed zijn voor 78,3% van de variantie. De eerste factor verklaart 35,2% van de variantie. We kunnen dus concluderen dat de variabelen afzonderlijke factoren zijn en *common method bias* geen probleem vormt in deze studie.

Verder werden ook de Cronbach's alfa's getest om de interne consistentie en betrouwbaarheid van de variabelen na te gaan. De betrouwbaarheid van de meting van het gebruik van FGP neemt namelijk toe naarmate er meer items worden opgenomen in de somscore. De Cronbach's alfa's voor FGP_FAMRAAD, FGP_FAMCHARTER, FGP_FAMBIJEEN en FGP_TOT bedragen respectievelijk 0,950, 0,969, 0,930 en 0,851. Aangezien alle Cronbach's alfa's de drempelwaarde van 0,70 overschrijden (Hair et al., 2019), wordt de interne consistentie en betrouwbaarheid van deze metingen bevestigd. De Cronbach's alfa van familiale controle is 0,68 en ligt dus net onder de drempelwaarde van 0,70. De variabele FAM_CONTROLE is echter opgebouwd uit slechts twee items, waardoor de Cronbach's alfa geen ideale maatstaf is voor betrouwbaarheid (Pallant, 2007). Er werd daarom ook een *Exploratory Factor Analysis* met *Principal Axis Factoring* uitgevoerd op de twee items die familiale controle meten ("betrokken familieleden bepalen strategische richting van het bedrijf" en "familiale controle en onafhankelijkheid van het familiebedrijf bewaren is essentieel"). Die analyse toont aan dat de factorladingen gelijk zijn aan 0,705. Er wordt één factor geëxtraheerd die 49,7% van de variantie verklaart. Volgens Hair et al. (2019) moet een factorlading idealiter groter zijn dan 0,70 dus deze drempelwaarde wordt net overschreden. Ook de Pearson correlatie tussen beide items is significant ($r = 0,498$; $p < 0,001$). We kunnen bijgevolg concluderen dat ook familiale controle betrouwbaar werd gemeten.

4.4. Regressieresultaten

Om te beginnen werd een binair logistisch regressiemodel opgesteld, waarbij de invloed van de controlevariabelen op de afhankelijke variabele FAM_OVERDRACHT wordt gemeten. Aangezien slechts 1 van de 162 bedrijfsleiders een niet-familiale CEO is, leidt het opnemen van FAM_CEO als controlevariabele tot *quasi-complete separation* (Hair et al., 2019). De enige externe bedrijfsleider verwacht een externe verkoop, waardoor er geen gevallen zijn waar een niet-familiale CEO een familiale eigendomsoverdracht verwacht. Dat leidt ertoe dat de geschatte coëfficiënt (β) en standaardfout (SE) niet kunnen worden geïnterpreteerd. Het behouden van FAM_CEO als controlevariabele in de regressies heeft echter geen invloed op de andere parameterschattingen (Hair et al., 2019) en zal dus in het model opgenomen worden. Tabel 3 geeft een binaire logistische regressie van de controlevariabelen op de afhankelijke variabele FAM_OVERDRACHT weer. Uit die tabel kunnen we concluderen dat geen enkele controlevariabele een significante invloed heeft op de keuze tussen familiale en externe eigendomsoverdracht. Ook de Omnibus test geeft geen significante waarde weer ($\chi^2 = 6,29$; $p = 0,279$), wat impliceert dat het model geen goede *overall performance* heeft.

Tabel 3: Resultaten regressieanalyse controlevariabelen op FAM_OVERDRACHT

Model 1			
Afhankelijke variabele	FAM_OVERDRACHT		
Controlevariabelen	β	SE	t
GROOTTE_BEDR	-0,079	0,227	0,123
LEEFTIJD_CEO	0,052	0,042	1,545
FAM_CEO	23,173	40193,048	0
EIG_SPREIDING	-0,055	0,841	0,004
GEN_EIGENDOM	0,010	0,546	0
Constante	-23,868	40193,048	0
$\chi^2 = 6,29$ ($p = 0,279$)			
$N = 162$			

Vervolgens kijken we naar Tabel 4, waarin een binaire logistische regressie wordt getoond die de invloed van de mate van familiale controle op de keuze voor het type eigendomsoverdracht meet. De Omnibus test toont aan dat model 2 betrouwbaar is en we dus kunnen spreken van een goede *overall model performance* ($\chi^2 = 17,101$; $p < 0,01$). De coëfficiënt van FAM_CONTROLE is positief en significant op het 1% betrouwbaarheidsniveau ($\beta = 0,860$; $p = 0,001$). Dat bevestigt hypothese 2. Met andere woorden, er is een positieve relatie tussen de mate van familiale controle en het kiezen voor een familiale eigendomsoverdracht in plaats van externe verkoop.

Tabel 4: Resultaten regressieanalyse FAM_CONTROLE op FAM_OVERDRACHT

Model 2			
Afhankelijke variabele	FAM_OVERDRACHT		
	β	SE	t
FAM_CONTROLE	0,860	0,267	10,409***
GROOTTE_BEDR	-0,002	0,229	0
LEEFTIJD_CEO	0,072	0,044	2,611
FAM_CEO	20,540	40192,816	0
EIG_SPREIDING	-0,547	0,943	0,337
GEN_EIGENDOM	-0,484	0,611	0,627
Constante	-25,192	40192,816	0
$\chi^2 = 17,101$ ($p < 0,01$)			

$N = 162$

De overige hypothesen worden getest door middel van het voorwaardelijk procesmodel van Hayes (2018) dat een mediatiemodel omvat. Tabel 5, 6, 7 en 8 tonen de regressieresultaten van het eenvoudige mediatiemodel met respectievelijk FGP_FAMRAAD, FGP_FAMCHARTER, FGP_FAMBIJEEN en FGP_TOT als onafhankelijke variabele, waarvoor de PROCESS macro in SPSS gebruikt werd

(Hayes, 2018). Die macro biedt *bias-corrected bootstrapping* aan om te testen op statistisch significante mediatie-effecten. Op die manier worden problemen met de *power* vermeden die het gevolg zijn van asymmetrische en andere niet-normale steekproefverdelingen van een indirect effect (Umans et al., 2020).

Model 3 in Tabel 5 toont het effect van het gebruik van een familieraad op de mediatievariabele, namelijk de mate van familiale controle. De coëfficiënt van FGP_FAMRAAD is negatief, maar niet statistisch significant ($\beta = -0,002$; $p = 0,971$). In model 4 wordt het directe effect van het gebruik van een familieraad op de keuze voor familiale in plaats van externe eigendomsoverdracht weergegeven. Dat effect is positief, maar niet significant (effect = 0,085; $p = 0,648$). **Hypothese 1a** kan dus niet worden bevestigd. Alhoewel in de vroegere mediatiemodellen werd vereist dat de onafhankelijke variabele een significante invloed heeft op de afhankelijke variabele, stelt de huidige mediatie-analyse dat niet langer als voorwaarde (Hayes, 2018). Hayes (2018) argumenteert dat een ontbrekende correlatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele een causale mediatie niet uitsluit. Daarnaast is een aanwezige correlatie op zichzelf niet voldoende om causaliteit aan te nemen. Met andere woorden, het bestaan van een indirect effect via een mediator is voldoende reden om mediatie aan te nemen, zelfs wanneer het totale of directe effect niet significant is. Ondanks dat hypothese 1a niet ondersteund kan worden, kunnen we de mediatie-analyse dus verderzetten. In model 4 schat de coëfficiënt van familiale controle het effect van de mate van familiale controle op de kans op een familiale eigendomsoverdracht, *ceteris paribus*, dus wanneer het gebruik van een familieraad constant wordt gehouden. Dat effect is positief en statistisch significant ($\beta = 0,791$; $p < 0,01$). Het indirecte effect van het gebruik van een familieraad (effect = -0,001) op de kans op een familiale overdracht door familiale controle wordt niet bevestigd door de *bootstrap* resultaten in Tabel 5, deel B, aangezien het *bootstrapped* 95% betrouwbaarheidsinterval rond het indirecte effect nul bevat. We kunnen **hypothese 3a** dus niet bevestigen.

Tabel 5: Resultaten regressieanalyse voor het mediatiemodel van het gebruik van een familieraad op de keuze voor familiale overdracht door familiale controle

Model 3				Model 4		
Afhankelijke variabele	FAM_CONTROLE			FAM_OVERDRACHT		
Deel A	β	SE	t	β	SE	Z
FGP_FAMRAAD	-0,002	0,043	-0,036	0,085	0,185	0,457
FAM_CONTROLE				0,791	0,267	2,962***
GROOTTE_BEDR	-0,073	0,067	-1,082	0,041	0,236	0,176
LEEFTIJD_CEO	-0,021	0,014	-1,488	0,071	0,046	1,540
FAM_CEO	3,310	0,976	3,391***	12,804	736,161	0,017
EIG_SPREIDING	0,420	0,246	1,704*	-0,452	0,940	-0,481
GEN_EIGENDOM	0,435	0,161	2,693***	-0,394	0,626	-0,629
Constante	1,668	1,346	1,239	-17,440	736,167	-0,024
	$R^2 = 0,144$			$p < 0,05$		
	$F = 4,119 (p < 0,01)$					

Deel B: Directe en indirecte effecten

Effect van FGP_FAMRAAD op FAM_OVERDRACHT

	Effect	SE	Z	LLCI	ULCI
<i>Direct</i>	0,085	0,185	0,457	-0,278	0,448
	Effect	BootSE		BootLLCI	BootULCI
<i>Indirect</i>	-0,001	0,032		-0,056	0,060

N = 154. Steekproefgrootte *bootstrap* = 10.000

LL lower limit, UL upper limit, CI confidence interval (95%)

*p<0,10; **p<0,05; ***p<0,01 (tweezijdig)

Model 5 in Tabel 6 geeft het effect weer van het gebruik van een familiaal charter op de mate van familiale controle. FGP_FAMCHARTER heeft een positieve, statistisch niet-significante coëfficiënt ($\beta = 0,028$; $p = 0,428$). Het directe effect van het gebruik van een familiaal charter op de kans op familiale eigendomsoverdracht wordt getoond in model 6. Dat effect is positief, maar niet significant (effect = 1,121; $p = 0,135$). **Hypothese 1b** kan dus niet ondersteund worden door de resultaten.

Tabel 6: Resultaten regressieanalyse voor het mediatiemodel van het gebruik van een familiaal charter op de keuze voor familiale overdracht door familiale controle

Model 5				Model 6		
Afhankelijke variabele	FAM_CONTROLE			FAM_OVERDRACHT		
Deel A	β	SE	t	β	SE	Z
FGP_FAMCHARTER	0,028	0,036	0,794	1,121	0,750	1,494
FAM_CONTROLE				0,921	0,287	3,204***
GROOTTE_BEDR	-0,087	0,068	-1,289	-0,049	0,251	-0,196
LEEFTIJD_CEO	-0,017	0,014	-1,186	0,144	0,061	2,376**
FAM_CEO	3,241	0,973	3,331***	11,793	736,161	0,016
EIG_SPREIDING	0,437	0,245	1,784*	-0,719	1,015	-0,708
GEN_EIGENDOM	0,378	0,157	2,403**	-0,663	0,666	-0,996
Constante	1,520	1,340	1,134	-20,905	736,171	-0,028
	$R^2 = 0,140$			$p < 0,01$		
	$F = 4,056 (p < 0,01)$					
Deel B: Directe en indirecte effecten						
Effect van FGP_FAMCHARTER op FAM_OVERDRACHT						
	Effect	SE	Z	LLCI	ULCI	
Direct	1,121	0,750	1,494	-0,349	2,591	
	Effect	BootSE		BootLLCI	BootULCI	
Indirect	0,026	0,033		-0,031	0,102	

N = 156. Steekproefgrootte *bootstrap* = 10.000

LL lower limit, UL upper limit, CI confidence interval (95%)

*p<0,10; **p<0,05; ***p<0,01 (tweezijdig)

In model 6 wordt ook het effect geschat van de mate van familiale controle op de kans op een familiale overdracht voor gelijke waarden van het gebruik van een familiaal charter. De coëfficiënt van FAM_CONTROLE is positief en statistisch significant ($\beta = 0,921$; $p < 0,01$). Daarnaast tonen de resultaten van de bootstrapanalyse (Tabel 6, deel B) aan dat het 95% betrouwbaarheidsinterval voor het indirecte effect van het gebruik van een familiaal charter (effect = 0,026) op de kans op een familiale overdracht via familiale controle de waarde nul omvat. Dat impliceert dat het indirecte effect niet statistisch significant is, waardoor **hypothese 3b** niet aanvaard kan worden.

Tabel 7 toont het mediatiemodel voor FGP_FAMBIJEEN. Model 7 beschrijft het effect van het gebruik van familiale bijeenkomsten op de mate van familiale controle. De coëfficiënt van FGP_FAMBIJEEN is niet statistisch significant ($\beta = 0,021$; $p = 0,5$). In model 8 wordt het directe, positief maar niet statistisch significante effect (effect = 0,007; $p = 0,957$) weergegeven van het gebruik van familiale bijeenkomsten op de keuze voor een familiale in plaats van externe eigendomsoverdracht. Bijgevolg wordt **hypothese 1c** niet ondersteund door de resultaten. Zoals reeds besproken in sectie 4.2 kan FAM_CEO in deze modellen niet opgenomen worden als controlevariabele, aangezien geen variatie aanwezig is in deze variabele binnen de waarnemingen met geldige waarden voor FGP_FAMBIJEEN.

Tabel 7: Resultaten regressieanalyse voor het mediatiemodel van het gebruik van familiale bijeenkomsten op de keuze voor familiale overdracht door familiale controle

Model 7				Model 8		
Afhankelijke variabele	FAM_CONTROLE			FAM_OVERDRACHT		
Deel A	β	SE	t	β	SE	Z
FGP_FAMBIJEEN	0,021	0,031	0,678	0,007	0,135	0,054
FAM_CONTROLE				1,051	0,487	2,157**
GROOTTE_BEDR	-0,171	0,092	-1,848*	-0,338	0,409	-0,826
LEEFTIJD_CEO	0,018	0,018	0,964	-0,019	0,080	-0,241
FAM_CEO						
EIG_SPREIDING	0,044	0,301	0,146	-0,632	1,497	-0,422
GEN_EIGENDOM	0,542	0,218	2,480**	-1,209	1,282	-0,943
Constante	3,179	1,154	2,754***	1,706	5,071	0,336
	$R^2 = 0,142$			$p = 0,241$		
	$F = 2,319$ ($p < 0,1$)					
Deel B: Directe en indirecte effecten						
Effect van FGP_FAMBIJEEN op FAM_OVERDRACHT						
	Effect	SE	Z	LLCI	ULCI	
Direct	0,007	0,135	0,054	-0,257	0,271	
	Effect	BootSE		BootLLCI	BootULCI	
Indirect	0,022	3536,852		-0,078	0,205	

N = 76. Steekproefgrootte *bootstrap* = 10.000

LL lower limit, UL upper limit, CI confidence interval (95%)

* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$ (tweezijdig)

De coëfficiënt van familiale controle in model 8 schat het effect van de mate van familiale controle op de kans op een familiale eigendomsoverdracht, ceteris paribus. Die coëfficiënt is positief en statistisch significant ($\beta = 1,051$; $p < 0,05$). Een belangrijke opmerking is echter dat model 8 in zijn geheel niet significant is ($p = 0,241$). Het aantal observaties dat gebruik maakt van familiale bijeenkomsten ($N = 76$) ligt ook aanzienlijk lager dan bij de familieraad ($N = 154$) en het familiaal charter ($N = 156$). Het indirecte effect van het gebruik van familiale bijeenkomsten (effect = 0,022) op de kans op een familiale overdracht door familiale controle wordt niet bevestigd door de *bootstrap* resultaten in Tabel 7, deel B, aangezien het *bootstrapped* 95% betrouwbaarheidsinterval rond het indirecte effect nul bevat. We kunnen **hypothese 3c** dus niet bevestigen.

Aangezien geen enkele van de afzonderlijke FGP een direct, noch een indirect effect heeft op familiale eigendomsoverdracht, wordt er in Tabel 8 gekeken naar het effect van alle FGP samen op de keuze voor het type eigendomsoverdracht, zowel direct als via de mediatievariabele familiale controle.

Tabel 8: Resultaten regressieanalyse voor het mediatiemodel van het gebruik van FGP op de keuze voor familiale overdracht door familiale controle

Model 9				Model 10		
Afhankelijke variabele	FAM_CONTROLE			FAM_OVERDRACHT		
Deel A	β	<i>SE</i>	<i>t</i>	β	<i>SE</i>	<i>Z</i>
FGP_TOT	0,032	0,017	1,828*	0,089	0,083	1,062
FAM_CONTROLE				0,825	0,268	3,073***
GROOTTE_BEDR	-0,101	0,065	-1,545	-0,056	0,237	-0,237
LEEFTIJD_CEO	-0,016	0,014	-1,192	0,084	0,046	1,843*
FAM_CEO	3,127	0,960	3,257***	12,264	736,161	0,017
EIG_SPREIDING	0,486	0,243	2,000**	-0,510	0,975	-0,523
GEN_EIGENDOM	0,374	0,154	2,429**	-0,528	0,615	-0,858
Constante	1,503	1,316	1,142	-17,643	736,167	-0,024
	$R^2 = 0,157$			$p = 0,01$		
	$F = 4,762 (p < 0,01)$					
<u>Deel B: Directe en indirecte effecten</u>						
Effect van FGP_TOT op FAM_OVERDRACHT						
	Effect	SE	Z	LLCI	ULCI	
Direct	0,089	0,083	1,062	-0,075	0,252	
	Effect	BootSE		BootLLCI	BootULCI	
Indirect	0,026	0,021		0,001	0,080	

N = 160. Steekproefgrootte *bootstrap* = 10.000

LL lower limit, UL upper limit, CI confidence interval (95%)

* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$ (tweezijdig)

Model 9 in Tabel 8 demonstreert het effect van het gebruik van FGP in zijn totaliteit op de mate van familiale controle. FGP_TOT heeft een positieve en statistisch significante coëfficiënt ($\beta = 0,032$; p

< 0,10). Het gebruik van FGP heeft dus een positief effect op de mate van familiale controle. Het directe effect van het gebruik van FGP op de kans op een familiale eigendomsoverdracht wordt weergegeven in model 10. Dat effect is positief, maar niet statistisch significant (effect = 0,089; $p = 0,288$). Model 10 toont daarnaast de coëfficiënt van familiale controle die het effect schat van de mate van familiale controle op de kans op een familiale eigendomsoverdracht voor gelijke waarden van het gebruik van FGP. Die coëfficiënt is positief en statistisch significant ($\beta = 0,825$; $p < 0,01$). Het indirecte effect van het gebruik van FGP (effect = 0,026) op de kans op een familiale overdracht door familiale controle wordt bevestigd door de *bootstrap* resultaten in Tabel 8, deel B, aangezien het *bootstrapped* 95% betrouwbaarheidsinterval rond het indirecte effect geen nul bevat.

4.5. Robuustheidsanalyse

In deze laatste sectie van de resultaten wordt de robuustheid van de bevindingen getest. De regressieanalyses zullen opnieuw uitgevoerd worden, waarbij de onafhankelijke variabele als een dummy wordt gemeten. Dat betekent dat we voor elk van de FGP een nieuwe variabele aanmaken (FGP_FAMRAAD_D, FGP_FAMCHARTER_D en FGP_FAMBIJEEN_D) die aangeeft of de praktijk al dan niet wordt gebruikt. Wanneer FGP_FAMRAAD, FGP_FAMCHARTER of FGP_FAMBIJEEN gelijk is aan 0, dan krijgt de respectievelijke dummyvariabele ook de waarde 0. Wanneer de afzonderlijke FGP-variabelen groter zijn dan of gelijk aan 1, dan krijgt de respectievelijke dummyvariabele de waarde 1. Met andere woorden, als FGP_FAMRAAD_D de waarde 1 heeft, maakt het familiebedrijf gebruik van de familieraad. Als de variabele de waarde 0 heeft, is er geen familieraad ingesteld. Hetzelfde geldt voor FGP_FAMCHARTER_D en FGP_FAMBIJEEN_D.

De resultaten van de gevoeligheidsanalyses voor elk van de FGP worden weergegeven in Tabel 9, 10 en 11. Die analyses tonen aan dat de bevindingen vergelijkbaar zijn met de originele resultaten.

Tabel 9: Robuustheidsanalyse: resultaten regressieanalyse voor het mediatiemodel van het gebruik van een familieraad op de keuze voor familiale overdracht door familiale controle waarbij familieraad een dummyvariabele is

Afhankelijke variabele	FAM_CONTROLE			FAM_OVERDRACHT		
Deel A	β	SE	t	β	SE	Z
FGP_FAMRAAD_D	0,123	0,258	0,476	0,887	1,236	0,718
FAM_CONTROLE				0,790	0,268	2,945***
GROOTTE_BEDR	-0,078	0,068	-1,159	0,037	0,237	0,176
LEEFTIJD_CEO	-0,020	0,014	-1,411	0,077	0,047	1,616
FAM_CEO	3,277	0,976	3,359***	12,746	736,161	0,017
EIG_SPREIDING	0,414	0,246	1,680*	-0,465	0,944	-0,493
GEN_EIGENDOM	0,423	0,160	2,650***	-0,416	0,626	-0,665
Constante	1,645	1,345	1,223	-17,707	736,168	-0,024
	$R^2 = 0,145$			$p < 0,05$		
	$F = 4,162 (p < 0,01)$					

Deel B: Directe en indirecte effecten

Effect van FGP_FAMRAAD_D op FAM_OVERDRACHT

	Effect	SE	Z	LLCI	ULCI
<i>Direct</i>	0,887	1,236	0,718	-1,535	3,309
	Effect	BootSE		BootLLCI	BootULCI
<i>Indirect</i>	0,097	0,195		-0,226	0,546

N = 154. Steekproefgrootte *bootstrap* = 10.000

LL lower limit, UL upper limit, CI confidence interval (95%)

*p<0,10; **p<0,05; ***p<0,01 (tweezijdig)

Tabel 10: Robuustheidsanalyse: resultaten regressieanalyse voor het mediatiemodel van het gebruik van een familiaal charter op de keuze voor familiale overdracht door familiale controle waarbij familiaal charter een dummyvariabele is

Afhankelijke variabele	FAM_CONTROLE			FAM_OVERDRACHT		
Deel A	β	SE	t	β	SE	Z
FGP_FAMCHARTER_D	0,224	0,237	0,945	1,883	1,359	1,385
FAM_CONTROLE				0,875	0,273	3,211***
GROOTTE_BEDR	-0,089	0,067	-1,315	-0,064	0,242	-0,267
LEEFTIJD_CEO	-0,016	0,014	-1,101	0,110	0,052	2,140**
FAM_CEO	3,222	0,973	3,312***	12,052	736,161	0,016
EIG_SPREIDING	0,444	0,245	1,813*	-0,702	0,991	-0,709
GEN_EIGENDOM	0,367	0,158	2,329**	-0,550	0,630	-0,872
Constante	1,469	1,343	1,094	-18,955	736,168	-0,026
	$R^2 = 0,142$			$p < 0,01$		
	$F = 4,107 (p < 0,01)$					
Deel B: Directe en indirecte effecten						
Effect van FGP_FAMCHARTER_D op FAM_OVERDRACHT						
	Effect	SE	Z	LLCI	ULCI	
Direct	1,883	1,359	1,385	-0,782	4,547	
	Effect	BootSE		BootLLCI	BootULCI	
Indirect	0,196	0,214		-0,156	0,708	

N = 156. Steekproefgrootte *bootstrap* = 10.000

LL lower limit, UL upper limit, CI confidence interval (95%)

*p<0,10; **p<0,05; ***p<0,01 (tweezijdig)

Tabel 11: Robuustheidsanalyse: resultaten regressieanalyse voor het mediatiemodel van het gebruik van familiale bijeenkomsten op de keuze voor familiale overdracht door familiale controle waarbij familiale bijeenkomsten een dummyvariabele is

Afhankelijke variabele	FAM_CONTROLE			FAM_OVERDRACHT		
Deel A	β	SE	t	β	SE	Z
FGP_FAMBIJEEN_D	0,002	0,236	0,007	-0,091	0,984	-0,092
FAM_CONTROLE				1,051	0,486	2,163**
GROOTTE_BEDR	-0,172	0,093	-1,862*	-0,332	0,407	-0,816
LEEFTIJD_CEO	0,021	0,018	1,157	-0,016	0,078	-0,210
FAM_CEO						
EIG_SPREIDING	-0,005	0,296	-0,018	-0,660	1,488	-0,444
GEN_EIGENDOM	0,539	0,219	2,458**	-1,220	1,283	-0,950
Constante	3,095	1,157	2,675***	1,643	4,997	0,329
	$R^2 = 0,136$			$p = 0,241$		
	$F = 2,213 (p < 0,1)$					
Deel B: Directe en indirecte effecten						
Effect van FGP_FAMBIJEEN_D op FAM_OVERDRACHT						
	Effect	SE	Z	LLCI	ULCI	
Direct	-0,091	0,984	-0,092	-2,020	1,839	
	Effect	BootSE		BootLLCI	BootULCI	
Indirect	0,002	198190,383		-0,914	1,747	

N = 76. Steekproefgrootte *bootstrap* = 10.000

LL lower limit, UL upper limit, CI confidence interval (95%)

*p<0,10; **p<0,05; ***p<0,01 (tweezijdig)

5. Discussie en conclusie

Deze studie breidt de huidige literatuur omtrent eigendomsoverdracht uit door te focussen op de rol van FGP en familiale controle in de keuze tussen familiale eigendomsoverdracht en externe verkoop. Er wordt onderzocht of het gebruik van FGP, meer specifiek een familieraad, familiaal charter en familiale bijeenkomsten, zowel een direct effect heeft op de keuze voor een familiale overdracht als een indirect effect via een hogere mate van familiale controle.

5.1. Theoretische implicaties

De resultaten leveren verschillende bijdragen aan het onderzoek naar eigendomsoverdracht in familiebedrijven. Eerst en vooral blijken noch de afzonderlijke FGP, noch FGP in zijn geheel een directe invloed te hebben op de keuze tussen familiale eigendomsoverdracht, wat suggereert dat de aanwezigheid van FGP op zich niet bepaalt of de eigendom van het familiebedrijf familiaal of extern zal worden overgedragen. Dat gaat in tegen onze verwachtingen en de huidige academische literatuur, die stelt dat de belangrijkste focus van FGP het creëren van bedrijfswaarde is en het versterken van familiebanden om de continuïteit van het familiebedrijf te garanderen (Berent-Braun & Uhlaner, 2012; Suess, 2014; Suess-Reyes, 2017; Umans et al., 2020).

Ten tweede geven de resultaten weer dat familiale controle een positief en statistisch significant effect heeft op de keuze voor een familiale eigendomsoverdracht in plaats van externe verkoop. Hoe hoger de mate van familiale controle, hoe groter de kans op een familiale overdracht wordt. Die bevinding kadert binnen de theorie van SEW, die suggereert dat de affectieve behoeften van de eigenaars in familiebedrijven het belangrijkste referentiepunt vormen voor het nemen van belangrijke strategische keuzes en beleidsbeslissingen (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007). Hierbij is familiale controle een essentiële voorwaarde om familiebelangen na te streven via het bedrijf (Zellweger, Kellermanns, et al., 2012). Binnen familiebedrijven met een hoge mate van familiale controle en invloed kan het behoud ervan belangrijker zijn dan financiële overwegingen (Hauck et al., 2016). Dat komt doordat een hogere mate van familiale controle ertoe leidt dat de familienaam sterker verbonden raakt met het bedrijf, onder andere door een verbeterde reputatie, hogere status en versterkt sociaal kapitaal. Bijgevolg neemt bij een hogere mate van familiale controle ook het verlies toe dat door de familieleden ervaren wordt wanneer die controle wordt opgegeven (Zellweger, Kellermanns, et al., 2012). De kans op een familiale eigendomsoverdracht neemt dus toe bij een hogere mate van familiale controle.

Tot slot wijst dit onderzoek uit dat geen van de drie afzonderlijke vormen van FGP een significant indirect effect heeft op de kans op familiale overdracht. Uit de analyses blijkt dat familiale controle in elk van de mediatiemodellen een direct en positief significant heeft op de kans op een familiale eigendomsoverdracht wanneer de waarde voor het gebruik van elke respectievelijk vorm van FGP constant worden gehouden. Het mediatiemodel met familiale bijeenkomsten als onafhankelijke variabele is echter niet statistisch significant en levert dus geen bewijs voor de veronderstelde relatie. Wanneer het gebruik van een familieraad, familiaal charter en familiale bijeenkomsten wordt samengenomen als het gebruik van FGP in zijn geheel, heeft dat echter wel een significant positief indirect effect op de kans op familiale overdracht. Dat betekent dat het intensief gebruik van FGP

leidt tot meer familiale controle, doordat het de harmonie binnen de familie vergroot en de familie als een eenheid fundamentele beslissingen, bijvoorbeeld over het type overdracht, neemt (Suess, 2014). Consensus over strategische beslissingen zorgt ervoor dat de familiale controle groter wordt, bijvoorbeeld door het plaatsen van familieleden in sleutelposities (Suess, 2014). Die hogere mate van familiale controle vergroot vervolgens de kans op een familiale eigendomsoverdracht in plaats van externe verkoop. Dat komt doordat familieleden zich meer en meer met het bedrijf identificeren wanneer de familiale controle toeneemt (Zellweger, Kellermanns, et al., 2012) en ze het familiebedrijf als een verlengstuk van zichzelf gaan beschouwen (Suess-Reyes, 2017). Het nastreven van familiale controle zal ertoe leiden dat de familie kiest voor een familiale eigendomsoverdracht, wat de macht en invloed van de familie vergroot (Gómez-Mejía et al., 2011) of behoudt, in tegenstelling tot een externe verkoop waarbij die controle verloren gaat. We kunnen concluderen dat dit indirect effect enkel speelt bij een intensief gebruik van FGP, aangezien we alleen een statistisch significant positief indirect effect vinden bij het gebruik van meerdere vormen van FGP.

Deze studie vult eerdere literatuur omtrent FGP aan door bewijs te leveren dat het simultaan gebruik van een familieraad, familiaal charter en familiale bijeenkomsten de familiale controle verhoogt. Daarnaast leidt het intensief gebruik van FGP tot de keuze voor een familiale eigendomsoverdracht door een hogere mate van familiale controle.

Verder levert dit onderzoek ook een bijdrage aan de huidige literatuur over overdracht. Ten eerste gaat deze masterproef in op eigendomsoverdracht, een onderwerp dat grondiger onderzocht dient te worden volgens Nordqvist et al. (2013). Uit onze data blijkt dat 89,5% van de bedrijfsleiders in de steekproef een familiale eigendomsoverdracht verwacht, de overige 10,5% een externe verkoop. Deze bevindingen sluiten aan bij De Massis et al. (2008), die stipuleren dat de familiale overdracht de voorkeur krijgt wanneer er een erfgenaam beschikbaar is. Echter, in contrast daarmee tonen Wiklund et al. (2013) aan dat tijdens een observatieperiode van vier jaar slechts 23,5% van de familiebedrijven effectief werd overgedragen aan de volgende generatie, terwijl 17,4% aan externe partijen werd verkocht. Die cijfers wijzen op een discrepantie tussen de intentie tot familiale eigendomsoverdracht en de werkelijke eigendomsoverdracht. Ten tweede geeft dit onderzoek gevolg aan de oproep van Umans et al. (2021) om onderzoek te doen naar factoren die belangrijk zijn bij de keuze tussen familiale eigendomsoverdracht en externe verkoop door familiale controle en FGP op te nemen. Ook de theoretische argumentatie van DeTienne & Chirico (2013) wat betreft de invloed van SEW op de keuze tussen familiale en externe eigendomsoverdracht wordt door deze masterproef empirisch onderbouwd. De resultaten geven weer dat een hogere mate van familiale controle de kans op een familiale eigendomsoverdracht in plaats van externe verkoop doet toenemen. Daarnaast wordt aangetoond dat het intensief gebruik van FGP een indirect effect heeft op de keuze voor een familiale overdracht. Zowel familiale controle als FGP spelen dus een rol in de keuze voor het type eigendomsoverdracht. Hiermee wordt ook de oproep van Nordqvist et al. (2013) beantwoord om eigendomsoverdrachten grondiger te onderzoeken met betrekking tot governance.

5.2. Praktische implicaties

Met betrekking tot praktische implicaties zijn er twee belangrijke bevindingen in deze studie. Ten eerste is onderzoek naar familiale controle waardevol voor adviseurs van familiebedrijven. Familiebedrijven beogen transgenerationele continuïteit van het bedrijf, wat hen onderscheidt van niet-familiebedrijven in hun besluitvorming (Chirico et al., 2020; Zellweger et al., 2013). Daarnaast streven familiebedrijven niet alleen financiële, maar ook affectieve doelen na. Eén van die affectieve doelen en een noodzakelijke voorwaarde in de SEW-theorie is de dimensie van familiale controle (Zellweger, Kellermanns, et al., 2012). Familiale controle geeft de familie de mogelijkheid haar belangen via het bedrijf te realiseren (Zellweger, Kellermanns, et al., 2012) en strategische beslissingen, zoals de keuze voor het type eigendomsoverdracht, vorm te geven (Bjuggren & Sund, 2001). Wanneer de familie keuzes moet maken omtrent het type overdracht, mag die affectieve behoefte niet uit het oog verloren worden. Belangrijk is dat adviseurs kennis hebben van de sociale en emotionele doelen die de familie nastreeft en niet alleen de financiële gevolgen van familiale eigendomsoverdracht of externe verkoop overwegen.

Ten tweede blijkt het indirecte effect van FGP enkel te spelen wanneer de drie vormen van FGP, namelijk de familieraad, het familiaal charter en familiale bijeenkomsten, worden samengenomen. Met andere woorden, enkel het intensief gebruik van FGP en/of het simultaan gebruik van meerdere vormen van FGP zorgt ervoor dat de kans op een familiale eigendomsoverdracht toeneemt door familiale controle. De familieraad geeft familieleden de kans om hun verwachtingen, waarden en behoeften inzake het bedrijf te bespreken (Berent-Braun & Uhlaner, 2012; Suess, 2014). Het familiaal charter formuleert onder andere regels omtrent aandelentransacties, carrières in het familiebedrijf en afspraken over opvolging en leiderschap waaraan de familieleden zich moeten houden (Arteaga & Escribá-Esteve, 2021; Suess, 2014). Familiale bijeenkomsten harmoniseren de familiewaarden met betrekking tot de continuïteit van het familiebedrijf (Suess-Reyes, 2017). Kortom, het gebruik van al deze praktijken moet conflicten voorkomen en de communicatie tussen het bedrijf, de familie en de eigenaars verbeteren (Arteaga & Escribá-Esteve, 2021). Hoe meer FGP worden geïmplementeerd en hoe intensiever deze FGP worden toegepast, hoe groter de kans dat de familie eensgezind is en het bedrijf familiaal wordt overgedragen. Veel familiebedrijven in de steekproef installeerden echter geen FGP, noch formeel (familieraad en familiaal charter), noch informeel (familiale bijeenkomsten). Het gebruik van FGP sensibiliseren kan daarom een belangrijk onderdeel zijn van het overdrachtsproces.

5.3. Beperkingen en toekomstig onderzoek

Ondanks de bijdragen die deze masterproef levert, zijn er uiteraard ook beperkingen. Om te beginnen worden er in de steekproef enkel Vlaamse micro-ondernemingen en kmo's opgenomen, wat de generaliseerbaarheid van de resultaten naar andere landen kan beperken, bijvoorbeeld door verschillen in successierechten (Molly et al., 2010). Ook zijn de conclusies getrokken in dit onderzoek niet van toepassing op grote ondernemingen. Het kan echter wel interessant zijn om het model in deze studie te repliceren in een steekproef met grote ondernemingen. In grote bedrijven is er vaak een meer vertakte structuur aanwezig die de communicatie, onderlinge samenhang en flexibiliteit tussen partijen kan bemoeilijken (Umans et al., 2021). Aangezien FGP betrokken familieleden

kunnen helpen om consensus te bereiken en om de emotionele verbondenheid binnen de familie te versterken (van Aaken et al., 2017), bestaat de mogelijkheid dat het effect van het gebruik van FGP groter is bij grote ondernemingen dan bij micro-ondernemingen en kmo's. Bovendien zijn formele FGP, de familieraad en het familiaal charter, wellicht meer aanwezig in grotere familiebedrijven aangezien die vaak te maken hebben met een grotere mate van complexiteit (Arteaga & Escribá-Esteve, 2021; Suess-Reyes, 2017).

Daarnaast zijn de resultaten gebaseerd op het antwoord van enkel de bedrijfsleider. Dat kan leiden tot cognitieve en subjectieve bias (Umans et al., 2021). De analyses toonden echter aan dat *common method bias* geen probleem vormde in deze studie. Toch kan het een meerwaarde zijn om meerdere standpunten te includeren in het onderzoek naar de keuze van type eigendomsoverdracht en een *multiple-respondent analysis* uit te voeren. Zo kunnen de verwachtingen van de CEO met betrekking tot de overdracht anders zijn dan die van de aandeelhouders. Die verwachtingen kunnen getoetst worden aan de hand van enquêtes, ingevuld door meerdere belangrijke personen binnen het familiebedrijf, of interviews. Een kwalitatieve onderzoeksmethode biedt de mogelijkheid om een gedetailleerd inzicht te krijgen in de uiteenlopende percepties van SEW onder actieve familieleden, aangezien zij kunnen verschillen in de mate waarin zij waarde hechten aan het behoud van SEW (Umans et al., 2021).

Tot slot zijn er, op één bedrijfsleider na, enkel familiale CEO's onderdeel van de steekproef. De resultaten kunnen bijgevolg niet gegeneraliseerd worden naar familiebedrijven met externe CEO's. De huidige literatuur verklaart echter dat de aanwezigheid van een externe CEO de kans op een familiale eigendomsoverdracht verkleint (Wiklund et al., 2013), dus toekomstig onderzoek kan deze analyses repliceren op steekproeven met een groter aantal externe CEO's. Er kan dan onderzocht worden of de verwachtingen rond het type overdracht, evenals de invloed van FGP en familiale controle op de overdrachtskeuze, verschillen tussen familiebedrijven met een familiale CEO en familiebedrijven met een externe CEO.

De bevindingen van dit onderzoek leiden tot verschillende andere toekomstige onderzoeksmogelijkheden. Ten eerste kan een vervolgonderzoek meer duidelijkheid bieden over de werkelijke uitkomst van de overdracht. In de enquête van 2015 werd enkel getoetst naar de verwachtingen omtrent eigendomsoverdracht. Toekomstig onderzoek kan meer inzicht geven in de daadwerkelijke uitkomst van eigendomsoverdracht. Longitudinaal onderzoek kan aantonen of er een verschil bestaat tussen de verwachte en gerealiseerde eigendomsoverdracht, en welke factoren hierbij een rol spelen. Hiervoor kan zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek toegepast worden. Een kwantitatieve analyse, bijvoorbeeld een enquête, kan de determinanten van het verschil tussen intenties en realiteit in kaart brengen, zoals familiale controle en het gebruik van FGP. Kwalitatieve analyses, zoals interviews of casestudies, kunnen daarentegen een dieper inzicht geven op de motieven achter bepaalde keuzes en kan verklaren waarom de werkelijke overdracht al dan niet in lijn ligt met de oorspronkelijke intentie.

Ten tweede is het onderzoek naar de keuze tussen familiale eigendomsoverdracht versus externe verkoop nog beperkt. Toekomstig onderzoek kan verder nagaan welke factoren een belangrijke rol spelen bij de eigendomsoverdrachtskeuze. Bovendien kan kwalitatief onderzoek meer diepgang bieden in de redenen achter de keuze voor familiale versus externe eigendomsoverdracht.

Tot slot kan een kwalitatief vervolgonderzoek meer informatie verschaffen over de waarde die familieleden hechten aan het gebruik van FGP. Het effect van FGP hangt mogelijk niet alleen af van het feit dat het familiebedrijf er gebruikt van maakt, maar ook van het belang dat de bedrijfsfamilie eraan hecht.

5.4. Conclusie

Deze masterproef onderzoekt de invloed van het gebruik van FGP, namelijk een familieraad, familiaal charter en familiale bijeenkomsten, op de keuze tussen familiale en externe eigendomsoverdracht. Daarbovenop wordt het mediërend effect van familiale controle geanalyseerd tussen de invloed van FGP op de keuze tussen familiale eigendomsoverdracht en externe verkoop.

De resultaten tonen aan dat geen van de drie vormen van FGP een direct positief effect heeft op de kans op een familiale eigendomsoverdracht, wat in contrast staat met de hypothesen die werden geformuleerd op basis van een literatuurstudie. Hetzelfde geldt voor het totale gebruik van FGP. Familiale controle heeft daarentegen wel een positieve invloed op de kans op een familiale eigendomsoverdracht, wat onze verwachtingen bevestigt. Verder blijkt dat noch het gebruik van de familieraad, noch het familiaal charter, noch familiale bijeenkomsten een significant indirect effect uitoefenen op de kans op familiale eigendomsoverdracht in plaats van externe verkoop via familiale controle. De geformuleerde hypothesen omtrent het mediatie-effect worden dus niet bevestigd. Wanneer de drie vormen van FGP worden samengenomen, is er echter wel een significant positief indirect effect van het gebruik van FGP op de kans op een familiale overdracht door familiale controle. Dat wijst erop dat de positieve relatie tussen het intensief gebruik van FGP en de kans op een familiale eigendomsoverdracht in plaats van externe verkoop, wordt gemedieerd door familiale controle.

Deze bevindingen benadrukken het belang van het intensief gebruik van FGP en/of het simultaan gebruik van meerdere vormen van FGP om een hogere mate van familiale controle te kunnen nastreven en zo de eigendom van het bedrijf in handen van de familie te houden.

6. Referentielijst

- Arteaga, R., & Escribá-Esteve, A. (2021). Heterogeneity in family firms: Contextualising the adoption of family governance mechanisms. *Journal of Family Business Management*, 11(2), 200-222. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2019-0068>
- Berent-Braun, M., & Uhlaner, L. (2012). Family governance practices and teambuilding: Paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 38(1), 103-119. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9269-4>
- 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>
- Bjuggren, P.-O., & Sund, L.-G. (2001). Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small- and Medium-Size Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, 14(1), 11-23. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00011.x>
- Bjuggren, P.-O., & Sund, L.-G. (2002). A Transaction Cost Rationale for Transition of the Firm within the Family. *Small Business Economics*, 19(2), 123-133. <https://doi.org/10.1023/A:1016289106477>
- Boyd, B., Botero, I. C., & Fediuk, T. A. (2014). Incumbent Decisions about Succession Transitions in Family Firms: A Conceptual Model. *International Journal of Financial Studies*, 2(4), Article 4. <https://doi.org/10.3390/ijfs2040335>
- Brun De Pontet, S., Wrosch, C., & Gagne, M. (2007). An Exploration of the Generational Differences in Levels of Control Held Among Family Businesses Approaching Succession. *Family Business Review*, 20(4), 337-354.
- Chirico, F., Gómez-Mejia, L. R., Hellerstedt, K., Withers, M., & Nordqvist, M. (2020). To Merge, Sell, or Liquidate? Socioemotional Wealth, Family Control, and the Choice of Business Exit. *Journal of Management*, 46(8), 1342-1379. <https://doi.org/10.1177/0149206318818723>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2018). Governance Mechanisms and Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2), 171-186. <https://doi.org/10.1177/1042258717748650>

- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>
- Decker, C., & Mellewigt, T. (2007). Thirty Years After Michael E. Porter: What Do We Know About Business Exit? *Academy of Management Perspectives*, 21(2), 41-55. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.25356511>
- DeTienne, D. R. (2010). Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 203-215. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.05.004>
- DeTienne, D. R., & Cardon, M. (2012). Impact of founder experience on exit intentions. *Small Business Economics*, 38(4), 351-374. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9284-5>
- DeTienne, D. R., & Chirico, F. (2013). Exit Strategies in Family Firms: How Socioemotional Wealth Drives the Threshold of Performance. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 37(6), 1297-1318. <https://doi.org/10.1111/etap.12067>
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.593320>
- 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.
- Gómez-Mejía, 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>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (5th ed.). Cengage Learning.
- Harman, H. H. (1976). *Modern Factor Analysis*. University of Chicago Press.
- Hauck, J., Suess-Reyes, J., Beck, S., Prügl, R., & Frank, H. (2016). Measuring socioemotional wealth in family-owned and -managed firms: A validation and short form of the FIBER Scale. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 133-148. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.08.001>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A regression-based approach*. The Guilford Press.

- Kaciak, E., Koladkiewicz, I., Thongpapani, N. (Tek), & Wojtyra, M. (2021). The role of social networks in shaping entrepreneurial exit strategies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(4), 1619-1655. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00668-9>
- KPMG. (2018). *The family-owned business, a model for growth and innovation*. KPMG. <https://kpmg.com/be/en/home/insights/2018/11/the-family-owned-business-a-model-for-growth-and-innovation.html>
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Makó, C., Csizmadia, P., & Heidrich, B. (2018). Heart and Soul: Transferring 'Socio-emotional Wealth' (SEW) in Family Business Succession. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 4(1), 53-67. <https://doi.org/10.1177/2393957517749708>
- Martin, H. F. (2001). Is Family Governance an Oxymoron? *Family Business Review*, 14(2), 91-96. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00091.x>
- Molly, V., Laveren, E., & Deloof, M. (2010). Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance. *Family Business Review*, 23(2), 131-147. <https://doi.org/10.1177/089448651002300203>
- Naldi, L., Nordqvist, M., Chirico, F., Gómez-Mejia, L., Ashforth, B. E., Swartz, R., & 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>
- Nordqvist, M., Sharma, P., & Chirico, F. (2014). Family Firm Heterogeneity and Governance: A Configuration Approach. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 192-209. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12096>
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau, M., & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40(4), 1087-1122. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9466-4>
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows* (3. ed., [fully rev.]). Open Univ. Press.
- Schlömer-Laufen, N., & Rauch, A. (2020). Internal and external successions in family firms: A meta-analysis. *Journal of Family Business Management*, 12(1), 24-40. <https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2020-0025>

- Scholes, L., Westhead, P., & Burrows, A. (2008). Family firm succession: The management buy-out and buy-in routes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(1), 8-30.
<https://doi.org/10.1108/14626000810850829>
- Suess, J. (2014). Family governance – Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138-155.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.02.001>
- Suess-Reyes, J. (2017). Understanding the transgenerational orientation of family businesses: The role of family governance and business family identity. *Journal of Business Economics*, 87(6), 749-777. <https://doi.org/10.1007/s11573-016-0835-3>
- Sund, L.-G., Melin, L., & Haag, K. (2015). Intergenerational ownership succession: Shifting the focus from outcome measurements to preparatory requirements. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 166-177. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.07.001>
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2020). Succession planning in family firms: Family governance practices, board of directors, and emotions. *Small Business Economics*, 54(1), 189-207. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0078-5>
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2021). The influence of transgenerational succession intentions on the succession planning process: The moderating role of high-quality relationships. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 100269.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.12.002>
- van Aaken, D., Rost, K., & Seidl, D. (2017). The substitution of governance mechanisms in the evolution of family firms. *Long Range Planning*, 50(6), 826-839.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.01.002>
- Viljamaa, A., Joensuu-Salo, S., & Varamaki, E. (2024). Retiring entrepreneurs and succession planning: Does entry mode determine exit strategy? *JOURNAL OF SMALL BUSINESS AND ENTERPRISE DEVELOPMENT*, 31(5), 1021-1038. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2023-0203>
- VLAIO. (2023). *Bedrijfsoverdracht in Vlaanderen 2023*. VLAIO.
- Wennberg, K., Wiklund, J., Hellerstedt, K., & Nordqvist, M. (2011). Implications of intra-family and external ownership transfer of family firms: Short-term and long-term performance differences. *STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP JOURNAL*, 5(4), 352-372.
<https://doi.org/10.1002/sej.118>

- Wiklund, J., Nordqvist, M., Hellerstedt, K., & Bird, M. (2013). Internal Versus External Ownership Transition in Family Firms: An Embeddedness Perspective. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 37(6), 1319-1340. <https://doi.org/10.1111/etap.12068>
- 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*, 23(3), 851-868. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0665>
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155.
<https://doi.org/10.1177/0894486511423531>
- 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 & Practice*, 37(2), 229-248. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x>