



# *Determinanten van succesvolle opvolging in private familiebedrijven*

**Jan Vos**

promotor :  
Prof. dr. Wim VOORDECKERS

## **Woord vooraf**

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen, afstudeerrichting Innovatie en Ondernemingschap aan de Universiteit Hasselt. Het afleggen van deze weg heeft veel inzet en toewijding gevraagd en dit zowel van mij als van vele anderen. Daarom wil ik graag langs deze weg enkele mensen bedanken die mij geholpen hebben bij de totstandkoming van mijn masterproef.

Vooraleerst wil ik graag mijn promotor, Prof. Dr. W. Voordeckers, danken voor zijn deskundigheid in de begeleiding en het advies alsook voor zijn opbouwende kritiek doorheen het hele jaar die een grote hulp zijn geweest bij de totstandkoming van mijn masterproef.

Daarnaast wil ik via deze weg eveneens de medewerkers van de Belgische familie bedrijven bedanken die hun hulp hebben aangeboden bij het verzamelen van data ter opbouw van de steekproef.

Tot slot zou ik graag een dankwoord willen richten aan mijn ouders, familie en vrienden. Zonder hun onvoorwaardelijke steun, niet alleen gedurende dit jaar maar doorheen alle opleidingsjaren, had ik nooit kunnen bereiken wat ik tot nu bereikt heb.

## **Samenvatting**

Het familiebedrijf is de meest voorkomende bedrijfsvorm over de hele wereld. In België zijn ongeveer 70% van alle ondernemingen familiebedrijven, in de Verenigde Staten van Amerika is dit maar liefst 95%. Familiebedrijven maken dus een groot deel uit van de economie en er worden dan ook zeer veel studies aangewijd. Het grote verschil tussen een familiebedrijf en een niet familiebedrijf is dat er familieleden in het management team zitten en dat de bedrijfsleider vaak wordt opgevolgd door een familielid. Het is dus belangrijk dat deze opvolging succesvol en vlot verloopt om de continuïteit van het familiebedrijf niet in gevaar te brengen. Het doel van deze masterproef, en tevens ook de centrale onderzoeksvraag, is om te kijken welke determinanten een invloed hebben op de succesvolle opvolging in een familiebedrijf.

Het grote probleem is dat er nog steeds geen wereldwijde aanvaarde definitie is van een familiebedrijf. Een van de grootste kenmerken van een familiebedrijf is de familiale betrokkenheid. Zoals dit terugkomt bij de overlappende systemen, familie, eigendom en de onderneming, in een familiebedrijf. De term familie komt hier in elk systeem terug, de familie heeft de eigendomscontrole van de onderneming, ze zit ook in het managementteam en de bedrijfsleider is meestal ook een familielid. Een andere definitie is deze van de F-PEC schaal, hierbij maakt men gebruik van een continue schaal die de invloed van de familie weergeeft. Deze schaal houdt rekening met drie dimensies: macht, ervaring en cultuur. De macht gaat over de invloed die de familie kan uitoefenen door haar eigendomscontrole, de ervaring bekijkt dan weer de opvolging in het familiebedrijf en de cultuur vergelijkt tenslotte de waarde van de onderneming met die van de familie zelf. Een andere definitie is dat een familiebedrijf van een gewone onderneming verschilt

door zijn gedragingen. De structuren in een familiebedrijf zijn altijd zeer specifiek en deze komen niet voor in gewone ondernemingen. Een laatste definitie die aan bod kwam is de droom van de oprichter om zijn bedrijf te continueren binnen de familie. In het onderzoek dat gebruikt wordt in deze masterproef, werd vooral gebruikt gemaakt van de definitie die een familiebedrijf definieert als een onderneming waar 50% van het eigendom en het management in handen zijn van de familie.

Om antwoord te vinden om de centrale onderzoeksvraag moesten dus eerst determinanten gezocht worden die invloed kunnen hebben op een succesvolle opvolging. Hierna zou ik dan steeds per determinant de hypothese testen om mijn centrale onderzoeksvraag te staven, in totaal heb ik zeven determinanten en bijhorende hypothesen gevonden. De eerste determinant ging over het geslacht van de bedrijfsleider, meer bepaald over het feit of de dochter niet al te snel over het hoofd wordt gekeken bij een familiale opvolging. De bijhorende hypothese luidde uiteindelijk "Presteren mannelijke opvolgers beter dan vrouwelijke opvolgers in familiebedrijven?". De reden waarom een familielid in het familiebedrijf komt werken was de tweede determinant. Hiervoor was er echter geen duidelijke data waardoor de hypothese "Heeft de reden om in het familiebedrijf te komen werken een invloed op de succesvolheid van de opvolging?" niet kon getest worden. De derde determinant ging over de vraag of de CEO de opvolging kon beïnvloeden door zijn manier van aftreding. Zo zijn er bijvoorbeeld bedrijfsleiders die tot lang na hun pensioengerechtigde leeftijd blijven werken of zelfs aanblijven tot aan hun dood, wat het vinden van een opvolger natuurlijk enkel maar bemoeilijkt. "Kan de manier van aftreden van de CEO invloed hebben op de succesvolle opvolging?" was dan ook de derde hypothese. "Presteren familiale opvolgers beter dan niet-familiale opvolgers?" is dan weer de vierde hypothese. Familieleden hebben in vergelijking met niet-familieleden een andere band

met het familiebedrijf en met deze hypothese wil ik onderzoeken of dit ook invloed heeft op de prestaties van het familiebedrijf. Een volgende determinant is "generatie" hiermee wil ik onderzoeken of het klopt dat "Hoe meer opvolgingen het familiebedrijf heeft mee gemaakt hoe groter de kans op een volgende succesvolle opvolging?". Deze determinant wordt onder andere ondersteund door het deel "ervaring" van de F-PEC schaal. De voorlaatste determinant gaat over de leeftijd bij de opvolging maar aangezien ik enkel data heb over de leeftijd van de huidige bedrijfsleider luidt de hypothese "Hoe ouder de huidige CEO hoe minder kans op een succesvolle opvolging?". Men beweert dat de beste bedrijfsleider het beste tussen de 50 en 59 jaar oud is bij de opvolging. Tenslotte heb ik nog een determinant over het opvolgingsplan, in België heeft zo een 68% nog niet gedacht aan opvolging terwijl dit natuurlijk net zeer belangrijk is voor de continuïteit van het familiebedrijf. "Vergroot het hebben van een opvolgingsplan de kans op een succesvolle opvolging?" is dan ook mijn laatste hypothese.

Er werd een empirische studie uitgevoerd bij 295 Belgische familiebedrijven. Eerst werden alle variabelen kort besproken aan de hand van frequentietabellen of gemiddelde waarden. Vervolgens heb ik verschillende univariate en multivariate testen gedaan om de hypothesen te testen maar er werd geen enkele significante waarde gevonden. Dit wil dus zeggen dat geen enkele hypothese ondersteund wordt door de data. Toch zou ik dit niet doen omdat er voor een aantal hypothesen veel meer data nodig is dan er voorhanden was. Mits een wat grotere database, niet alleen meer familiebedrijven maar ook informatie over meerdere jaren, zou het mogelijk moeten zijn om een veel nauwkeurigere testen te doen en dan zou men misschien niet alle hypothesen moeten verwerpen.

## **Inhoudsopgave**

### **Samenvatting**

### **Woord vooraf**

## **Inhoudsopgave**

|                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Hoofdstuk 1 : Probleemstelling</b>                           | <b>9</b>  |
| 1.1 Situering en omschrijving van het praktijkprobleem          | 9         |
| 1.2 Centrale onderzoeksvraag                                    | 15        |
| <br>                                                            |           |
| <b>Hoofdstuk 2 : Literatuurstudie</b>                           | <b>19</b> |
| 2.1 Begripsomschrijving: Het familiebedrijf                     | 19        |
| 2.2 Determinanten                                               | 25        |
| 2.2.1 Geslacht                                                  | 26        |
| 2.2.2 Reden waarom familielid in het familiebedrijf komt werken | 28        |
| 2.2.3 De manier van aftreding van de CEO                        | 31        |
| 2.2.4 Familiale of niet familiale opvolger                      | 34        |
| 2.2.5 Generatie                                                 | 37        |
| 2.2.6 Ouderdom bij opvolging                                    | 41        |
| 2.2.7 Opvolgingsplan                                            | 42        |
| 2.3 Conclusies                                                  | 44        |

|                                                        |           |
|--------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Hoofdstuk 3 : Onderzoeksopzet</b>                   | <b>45</b> |
| 3.1 Databank                                           | 45        |
| 3.2 Afhankelijke variabelen                            | 46        |
| 3.3 Onafhankelijke variabelen                          | 46        |
| 3.4 Verwerken van gegevens                             | 48        |
| <br>                                                   |           |
| <b>Hoofdstuk 4 : Empirisch onderzoek</b>               | <b>50</b> |
| 4.1 Beschrijvende statistiek                           | 50        |
| 4.1.1 Continue variabelen                              | 50        |
| 4.1.2 Frequentie tabellen                              | 51        |
| 4.2 Univariate testen                                  | 54        |
| 4.2.1 T-test                                           | 54        |
| 4.1.2.1 Geslacht                                       | 54        |
| 4.1.2.2 Reden om in het familiebedrijf te komen werken | 54        |
| 4.1.2.3 Manier van aftreden van de CEO                 | 55        |
| 4.1.2.4 (niet) Familiale opvolger                      | 55        |
| 4.1.2.5 Generatie                                      | 56        |
| 4.1.2.6 Ouderdom                                       | 57        |
| 4.1.2.7 Opvolgingsplan                                 | 58        |
| 4.2.2 Correlatietabel                                  | 59        |
| 4.3 Regressies                                         | 60        |
| 4.3.1 Regressies met BROA                              | 61        |
| 4.4 Beperkingen                                        | 65        |



**Hoofdstuk 5 : Conclusies**

**69**

**Bibliografie**

**73**

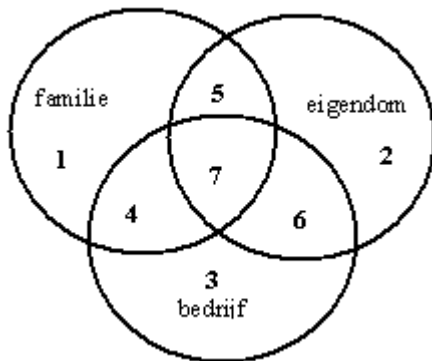
**Bijlagen**

## **Hoofdstuk 1 Probleemstelling**

### **1.1 Situering en omschrijving van het praktijkprobleem**

Vooraleer ik het praktijkprobleem ga toelichten en situeren wil ik kort even bespreken wat ik nu juist versta onder een familiebedrijf, bij de literatuurstudie ga ik dan dieper in op de definities van een familiebedrijf. Er bestaan zeer veel uiteenlopende definities over familiebedrijven, dus het is zeer moeilijk om een eenduidig antwoord te geven. In een familiebedrijf is er meestal overlap tussen drie aspecten. Ten eerste heeft men de eigendomscontrole, hiermee wordt bedoeld dat het familiebedrijf in handen is van bepaalde leden van één of meerdere families. Ten tweede is er het management, deze heeft dan weer betrekking op het feit dat de familie strategische invloed heeft op het familiebedrijf doordat familieleden zetelen in de raad van bestuur of managers zijn. Tenslotte is er ook nog de familie en haar relaties (Poza, 2007). De overlap is duidelijk te zien in onderstaande tekening (figuur 1).

**Figuur 1. Overlappende systemen bij familiebedrijven**



Tagiuri en Davis (1996)

Ter verduidelijking wordt een mogelijk voorbeeld van iedere sector uit Figuur 1 gegeven:

1. Een zoon die niet in het bedrijf werkt en geen eigendomscontrole heeft.
2. Een vriend die niet in het bedrijf werkt, maar wel eigendomscontrole heeft.
3. Een werknemer die niet tot de familie behoort en geen eigendomscontrole heeft.
4. Een dochter die in het bedrijf werkt, maar geen eigendomscontrole heeft.
5. De echtgenoot van de directeur die niet in het bedrijf werkt, maar wel eigendomscontrole heeft.
6. Een mededirecteur die niet tot de familie behoort, maar wel eigendomscontrole heeft.
7. De directeur-eigenaar die lid is van de familie.

Flören, Van Der Eijk en Jansen RA (2004)

De meeste bedrijven in de wereld worden geleid door de oprichter of door familie van de oprichter. Deze familiale controle komt vooral voor bij private en beursgenoteerde

bedrijven. Dit is zo in West-Europa, Zuid- en Oost-Azië, het Midden-Oosten, Latijns Amerika en Afrika. Ook in de Verenigde Staten van Amerika en in het Verenigd Koninkrijk vinden we zeer veel familiebedrijven zoals Wal-Mart en FordMotor (Burkaert , Panunzi en Shleifer, 2003). Het grootste familiebedrijf in België is de internationale brouwerijgroep Inbev. Deze onderneming had in 2007 een omzetcijfer van 14,4 miljard euro (Desmet, 2008).

Zoals hierboven aangehaald zijn familiebedrijven alom vertegenwoordigd. Op dit moment zijn 70% van alle ondernemingen in België een familiebedrijf. Bij Ifera (2003) gebruikte men voor de term "*familiebedrijf*" volgende definitie: "*verschillende generaties; de familie is rechtstreeks betrokken in het familiebedrijf; meer dan één familielid, eigenaar van het bedrijf, heeft ook managementverantwoordelijkheid; veel familieleden betrokken bij het bedrijf; de familie is rechtstreeks betrokken bij de eigendomscontrole van het familiebedrijf.*"

Ook in het buitenland vinden we veel familiebedrijven terug, in Nederland is ongeveer 74% van alle ondernemingen een familiebedrijf, in Duitsland is dit 70%. Italië heeft met 93% het hoogste procentuele aantal familiebedrijven van de EU. Buiten de EU scoren de Verenigde Staten van Amerika heel hoog, daar zijn maar liefst 95% van alle ondernemingen familiebedrijven (IFERA, 2003). Hieruit leiden we dus duidelijk af dat het familiebedrijf de meest voorkomende vorm van een onderneming is in heel de wereld.

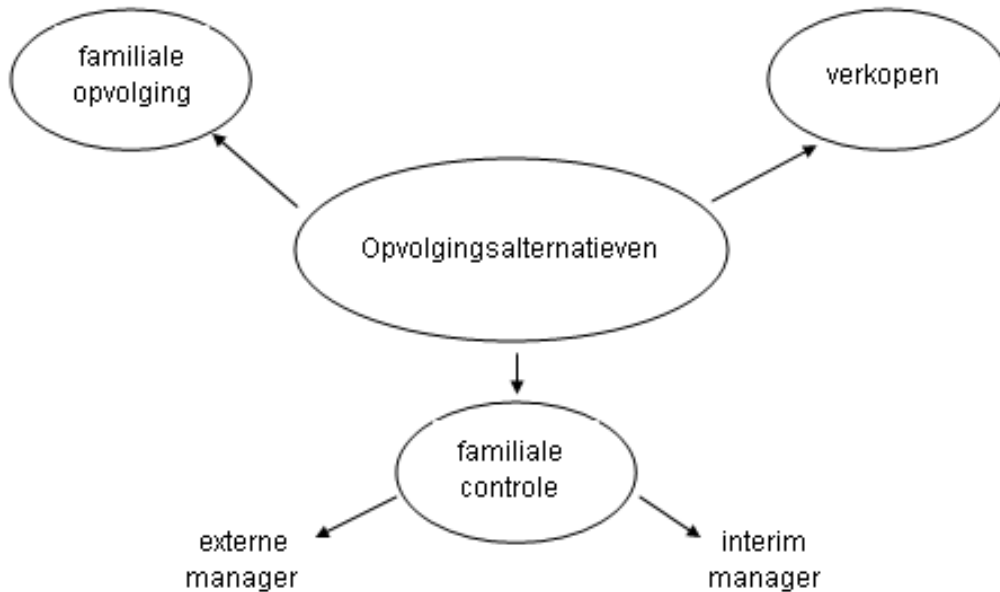
Het feit dat er zoveel familiebedrijven zijn, betekent wel niet dat alles altijd vlot verloopt. Zo zijn er maar zeer weinig familiebedrijven die de tweede of derde generatie halen. Zo blijkt dat maar bij 30% van de familiebedrijven de transfer van de eerste naar de tweede generatie succesvol verloopt. Dit cijfer daalt zelfs naar 12% als men overstapt van de tweede naar de derde generatie. Tenslotte geraakt slechts 4% van de familiebedrijven in

de vierde generatie (Parrish et. al., 2009; Poza, 2007). Verder blijkt ook dat 60% van de mislukte opvolgingen te wijten is aan familieconflicten en communicatieproblemen. Slecht voorbereide opvolgers zorgen dan weer voor 25% van de mislukte opvolgingen (Klinefelter, 2009).

De opvolgingsproblematiek is dus een zeer moeilijk onderwerp binnen de familiebedrijven en men kan er best zoveel mogelijk aandacht aan besteden om dit zo goed en zo vlot mogelijk te laten verlopen. Het is ook belangrijk dat men al zeer vroeg met deze opvolgingsproblematiek begint want het vinden van de ideale opvolger is niet zo simpel. Bij een onverwachtse gebeurtenis, bijvoorbeeld het plotse overlijden van de CEO, is het toch makkelijker als er al een opvolger klaar staat. Deze persoon kan dan onmiddellijk het familiebedrijf in handen nemen en het draaiende houden. Deze opvolger moet echter niet noodzakelijk uit de familie komen. Het kan ook zijn dat het een manager is met jaren dienst in het familiebedrijf, of een manager van een andere onderneming die het familiebedrijf gaat leiden. Andere mogelijkheden zijn onder andere de verkoop, overname van het familiebedrijf of de opheffing ervan omdat de kinderen geen interesse hebben om het familiebedrijf over te nemen of omdat de economische situatie verandert. Ook voor familiale opvolging zijn er meerdere mogelijkheden. Zo kan een familielid zijn broers, zussen of andere familieleden uitkopen, heel het gezin kan in het managementteam komen of men kan zich eerst extern moeten bewijzen en zo de beste opvolger kiezen (zie Figuur 2; Lievens, 2006). Om discussies en vele problemen te vermijden en te voorkomen is het altijd handig dat er in het familiecharter bepaalde regels worden opgenomen waaraan de, al dan niet familiale, opvolger of opvolgster moet voldoen. Verder moet men ook de aandeelhouders tevreden houden. Deze aandeelhouders moeten dus eventueel ook inspraak krijgen bij het kiezen van een opvolger. De personeelsleden moeten natuurlijk ook tevreden zijn met de gekozen

opvolger. Men moet dus zeker duidelijk gaan communiceren met alle betrokken partijen en de uiteindelijke keuze verantwoorden ten aanzien van heel wat partijen.

**Figuur 2: Alternatieven voor opvolging in familiebedrijf**



(Lievens, 2006)

Zoals eerder al vermeld ontstaan er vaak problemen bij een familiale opvolging. Zo kunnen er problemen ontstaan tussen de broers en zussen over wie nu welke functie krijgt, deze ruzies komen de onderlinge samenwerking en dus ook het familiebedrijf zeker niet ten goede. Zo zal het bijvoorbeeld voor een vader altijd moeilijk zijn om te kiezen tussen zijn kinderen. Het is dan net belangrijk dat de pater familias kan handelen als een zakenman en diegene kiest die het meest capabel is voor het familiebedrijf en niet iemand kiest omwille van eventuele familiale twisten.

**Tabel 1:** In het kader van de Familiebedrijven Barometer 2006 stelde het Instituut voor het Familiebedrijf de vraag waarom ondernemers kiezen voor familiale opvolging. Deze vraag werd als volgt beantwoord:

|      |                                                |
|------|------------------------------------------------|
| 51 % | Een kans geven aan de kinderen                 |
| 34 % | De kinderen in staat stellen geld te verdienen |
| 29 % | In het algemeen belang                         |
| 23 % | Financiële zekerheid bieden aan de familie     |
| 21 % | De familiale traditie voortzetten              |
| 13 % | De eigen pensionering mogelijk maken           |
| 10 % | Bescherming van loyale personeelsleden         |
| 6 %  | De familie samenhouden                         |

(Lievens, 2006)

Tenslotte wil ik nog wat voorbeelden geven van familiebedrijven waar de opvolging al vele generatie vlekkeloos verloopt, zoals bij Hoshi Ryokan in Japan. Hoshi Ryokan is een hotel uit de Japanse stad Komatsu en werd opgericht in 717!! Het is hiermee het oudste familiebedrijf ter wereld. Tot 2006 was een Japanse tempelbouwer het oudste familiebedrijf ter wereld maar deze onderneming ging na 1428 jaar, opgericht in 578, spijtig genoeg failliet. In België is waarschijnlijk Jules Destrooper één van de meest bekende familiebedrijven. Deze onderneming, die we vooral kennen van zijn koekjes, werd al in 1886 opgericht als een Biscuiterie door Jules Destrooper en zit momenteel in zijn vierde generatie.

## **1.2 Centrale onderzoeksvraag**

De meeste CEO's van familiebedrijven dromen ervan om hun bedrijf te continueren en dan liefst nog binnen de familie. Ze wensen dus een succesvolle familiale opvolging maar wat betekent dit nu concreet? Wanneer is een opvolging familiaal en wanneer is een opvolging succesvol? Hier is het onmogelijk om een eenduidig antwoord op te geven, maar ik zal eerst de begrippen "succesvolle opvolging" en "familiale opvolging" proberen te verklaren of althans wat toelichten.

Een opvolger is familiaal als deze een familiale band heeft met de huidige CEO en/of oprichter. Het gaat dan dus over de aanverwanten in eerste, tweede, derde of zelfs een nog hogere graad. Aanverwanten in eerste graad zijn de kinderen van de CEO of oprichter. Aanverwanten in tweede graad zijn dan de kleinkinderen of de broers en zussen van deze persoon. Voor de neefjes en nichtjes spreken we al van de derde graad. Hoe hoger de graad hoe verder de verwantschap met de huidige CEO of oprichter (Poza, 2007). Het kan natuurlijk ook zijn dat er helemaal geen band is tussen de CEO of oprichter en de nieuwe opvolger. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren als er meerdere families in het familiebedrijf zitten. Dit betekent niet dat we dan niet meer spreken van familiale opvolging, men moet dit begrip gewoon zeer ruim interpreteren.

Verder komen ook aangetrouwden in aanmerking omdat zij door het huwelijk ook een familiale band hebben verworven en dus ook lid zijn geworden van de familie van de CEO of oprichter. Ook al hebben ze op het eerste zicht geen enkele band met de huidige CEO of oprichter. Het kan ook gebeuren dat er een tijdelijke niet-familiale manager komt



omdat er geen geschikte familiale kandidaat is maar ook dit betekent niet dat het familiebedrijf opeens geen familiebedrijf meer is. Er spelen veel meer zaken mee dan enkel het familiale verband. Hieruit leiden we af dat het begrip familiale opvolging nogal ruim geïnterpreteerd moet worden. Men moet naar meer kijken dan enkel de familiale band. En zelfs bij een niet-familiale opvolging kan het bedrijf toch een familiebedrijf blijven. Voor het familiebedrijf zelf is het gewoon belangrijk dat men een succesvolle opvolging heeft en komt het familiale pas op de tweede plaats.

Ook het begrip: succesvolle opvolging is nogal moeilijk te definiëren. Was de opvolging onsuccesvol omdat het familiebedrijf failliet is gegaan? Faillissement heeft niet enkel met de opvolger te maken, het kan ook een gevolg zijn van de slechte economische situatie. Ook is een stijging van de omzet niet altijd gerelateerd aan een succesvolle opvolging en omgekeerd. Dit kan ook gewoon een gevolg zijn van de economische heropleving of van het binnenhalen van een nieuwe grote klant. Dus het definiëren van een succesvolle opvolging in een familiebedrijf is een lastige klus. Het enige wat men wel kan doen is een aantal dingen in acht nemen om zo de opvolging vlotter te laten verlopen. Hierdoor zullen de kansen dat deze opvolging succesvol is ook stijgen. Hier komen we dan ook tot het doel van mijn masterproef namelijk kijken welke factoren allemaal invloed hebben op de opvolging.

Vooraleer een, al dan niet familiale, opvolging succesvol kan worden moet men dus eerst een aantal punten in acht nemen.

Zo stelt men best een plan op voor de succesvolle opvolging. In dit planningsproces mogen een aantal dingen zeker niet ontbreken. Men moet eerst een lijst hebben of

maken met alle personen die in aanmerking komen voor de opvolging. Het vergemakkelijkt natuurlijk de opvolging als men al weet wie de potentiële opvolgers zijn. Als men al zo een lijst heeft kan men al beginnen te kijken naar de plus en minpunten van deze personen. Men zal dan eventueel ook een profiel kunnen opstellen of laten opstellen van wat men nu net zoekt in de opvolger of opvolgster. Bij het vergelijken van het profiel met de plus- en minpunten kunnen er al enkele namen uitspringen en misschien al enkele andere namen geschrapt worden.

Een tweede punt dat men best uitvoert om de opvolging te vergemakkelijken is een duidelijke exit datum vooropstellen. De CEO moet dus duidelijk maken wanneer hij nu de macht wilt overdragen. Hierdoor kan er naar deze datum toegewerkt worden en kan men alle partijen voorbereiden op de machtswissel. Dit is zeer belangrijk want het kan voor alle partijen nadelig zijn als men niet zeker weet wanneer er nu een machtswissel zal gebeuren. Leven in onzekerheid is voor niemand goed. Dit zal een slechte invloed hebben op zowel de eventuele opvolgers als op de andere werknemers.

Een derde en laatste punt is dat er ook altijd een goede evaluatie moet zijn van de opvolger. Er moet als het ware een pad worden uitgestippeld en enkele personen moeten er op toezien dat de opvolger niet teveel van het pad afwijkt. Men mag de opvolger zeker niet zomaar aan zijn lot overlaten eens hij de nieuwe CEO is. Daarom is het ook beter dat men een ervaren manager zoekt die de opvolger kan bijstaan. Men moet dan wel best kiezen voor een manager die geen kandidaat-opvolger was, om zo eventuele spanningen op voorhand al te vermijden (Christensen, 1953; Bjuggren en Sund, 2005).

Echter, meer dan 65% van alle bedrijfsleiders hebben geen formeel plan in verband met opvolging (Federer, 2009). Dit is ook een verklaring waarom er maar zo weinig familiebedrijven zijn die verschillende generaties overleven. Hieruit blijkt dus nog maar eens dat een goede voorbereiding veel kan goedmaken en minstens even belangrijk is als de opvolging zelf.

Tijdens de literatuurstudie zal ik veel dieper op de succesvolle opvolging ingaan en een uitgebreidere informatie verschaffen over wat er nu allemaal invloed op heeft. Het is dus zeer belangrijk dat men weet welke factoren allemaal invloed hebben op een succesvolle opvolging in een familiebedrijf zodat men deze opvolging zo goed mogelijk kan voorbereiden. Hierdoor zal de kans op een succesvolle opvolging alleen maar toenemen wat het familiebedrijf dan zeker ten goede zal komen.

Hierdoor luidt de centrale onderzoeksvraag als volgt:

***"Wat zijn de determinanten van succesvolle opvolging in private familiebedrijven?"***

## **Hoofdstuk 2 Literatuurstudie**

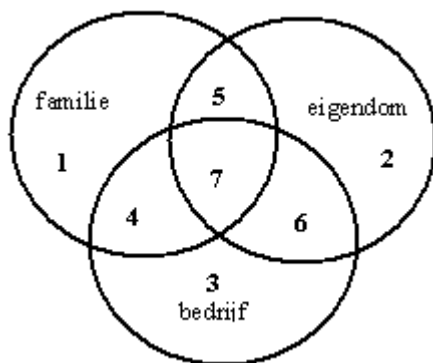
### **2.1 Begripsomschrijving: Het familiebedrijf**

Zoals al vermeld in hoofdstuk 1 ga ik nu ,vooraleer ik de determinanten onderzoek, dieper in op wat nu een familiebedrijf echt is. Hierover bestaan zeer veel wetenschappelijke artikels en ook zeer vele uiteenlopende meningen. Ik ga proberen om een zo goed mogelijk beeld te geven, gesteund op wetenschappelijke artikels. Voorlopig is er wel nog altijd geen wereldwijde geaccepteerde definitie voor wat een familiebedrijf nu juist inhoudt (Astrachan, Klein & Smyrnios 2002).

Een van de grootste kenmerken van een familiebedrijf is de eigendomscontrole. Het familiebedrijf is namelijk in handen van twee of meer personen uit een familie of het is in handen van een groep families (Poza, 2007; Berle & Means, 1932; Bloom & Van Reenen, 2007). Om een familiebedrijf te zijn is het ook noodzakelijk dat bepaalde leden van de familie strategische invloed uitoefenen op het management van het familiebedrijf (Poza, 2007). Dit is eigenlijk een stapje verder dan de eerste voorwaarde want men kan ook eigendomscontrole hebben over een bedrijf zonder zich bezig te houden met het dagelijks bestuur maar dan kan men onmogelijk van een familiebedrijf spreken. In de eerste generatie is de oprichter ook meestal de CEO en oefent hij dus automatisch een strategische invloed uit op de familiale onderneming. Bij latere generaties is het niet altijd zo dat een familielid CEO wordt maar er zullen wel altijd leden van de familie lid uitmaken van het management team en zo een strategische invloed kunnen uitoefenen. Hoe meer eigendomscontrole de familie heeft hoe meer strategische invloed zij kan uitoefenen op het familiebedrijf. Meestal is het

ook zo dat de vrouw en/of de kinderen van de oprichter of andere familieleden in de Raad van Bestuur zetelen om zo mee te beslissen over het familiebedrijf (Donnelley, 1964; Holland, Phyllis & Boulton, 1984).

**Figuur 3. Overlappende systemen bij familiebedrijven**



Naar: Tagiuri & Davis (1996).

Elke overlappende cirkel van het model vertegenwoordigt een categorie in de familieonderneming. Categorie 1 bevat de familieleden die geen eigendomscontrole hebben en die ook niet werkzaam zijn in het familiebedrijf. Een goed evenwicht tussen het bedrijf en de familie is belangrijk. Zo ook de kans op een betrekking of eigendomscontrole in de toekomst. De schoonfamilie bevindt zich vaak in deze categorie. Categorie 2 zijn de personen met eigendomscontrole die niet bij de familie horen en die ook niet in het familiebedrijf werken. Voor deze personen is return en liquiditeit van groot belang. Categorie 3 bestaat uit medewerkers die geen eigendomscontrole hebben en ook geen lid zijn van de familie. Zij zijn vooral geïnteresseerd in werkzekerheid en carrièreperspectieven. Categorie 4 bevat dan weer de familieleden die in het management actief zijn, maar (nog) geen

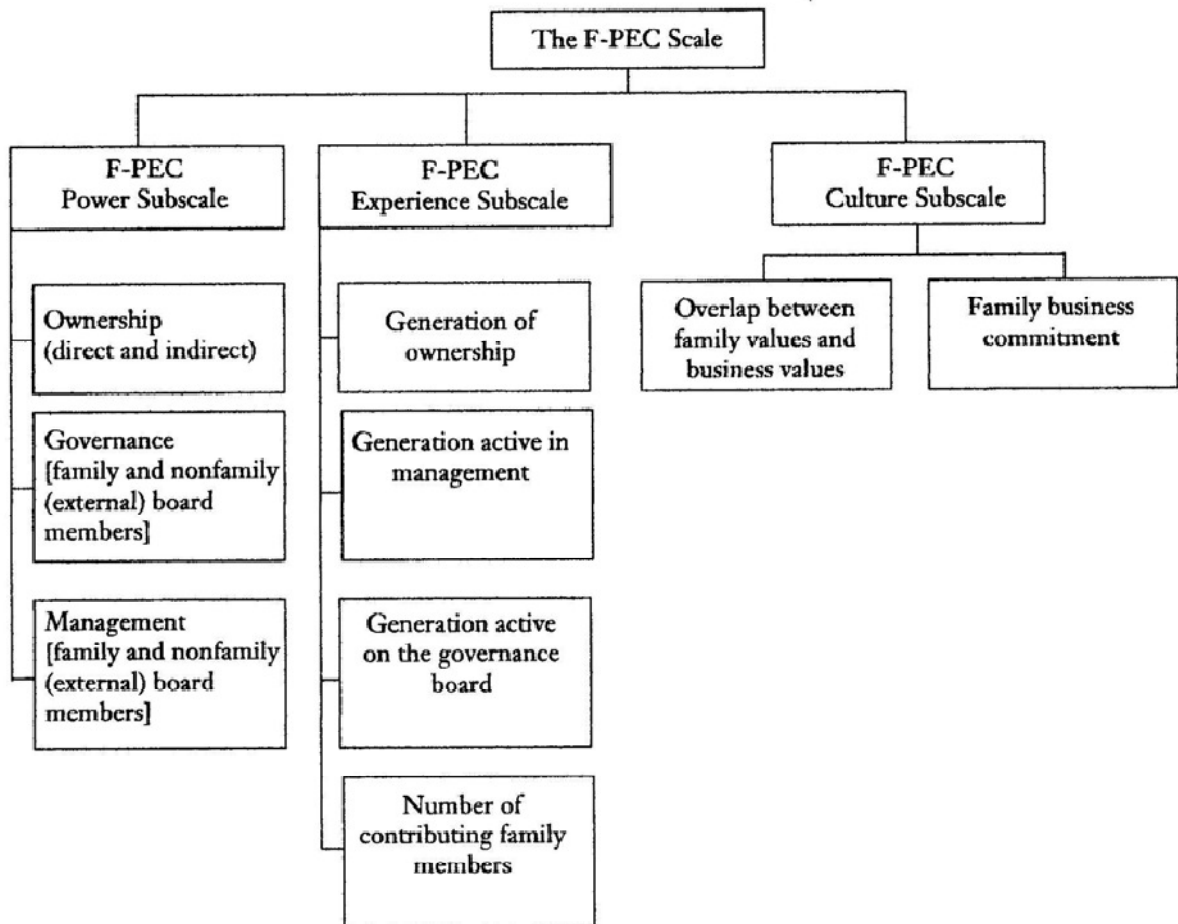
eigendomscontrole bezitten. Zij hechten belang aan hun verdere carrière in de onderneming. In categorie 5 vinden we de personen met eigendomscontrole die lid zijn van de familie, maar die niet werkzaam zijn in het familiebedrijf. Hun interesse gaat voornamelijk uit naar een hoge return, liquiditeit, informatie en duidelijke afspraken aangaande de toegang tot en de exit uit het eigendom. De medewerkers die eveneens eigendomscontrole hebben, maar die geen lid zijn van de familie, komen we dan weer tegen in categorie 6. Voor hen primeert werkzekerheid, maar ook autonomie en een hoge return zijn belangrijk. Categorie 7 bestaat uit personen die werkzaam zijn in het bedrijf of een managementfunctie hebben en die ook eigenaar zijn omdat ze eigendomscontrole bezitten in de onderneming. Bovendien zijn ze lid van de familie. Hun doelstellingen vinden we terug in elk van de zes overige categorieën in het bedrijf (Flören, van der Eijk & Jansen RA, 2004; Laveren & Molly, 2005).

Uit alle vorige argumenten blijkt dus dat er een duidelijke overlap (zie figuur 3) is tussen de familie, het management en eigendomscontrole (Bertand & Schoar, 2006). Deze overlap is zeer kenmerkend voor een familiebedrijf. Zonder deze overlap kan men niet spreken van een familiebedrijf omdat de banden tussen de familie en de onderneming niet zichtbaar zijn. Niet-familiebedrijven hebben deze overlap niet. Bij hen is er geen sprake van familie dus is er enkel een eventuele overlap tussen het eigendom en het bedrijf (Flören, Van Der Eijk & Janssen RA, 2004). Door deze overlap van familie, management en eigendomscontrole zal de visie van het bedrijf anders zijn. Sommigen beweren echter dat je ook een familiebedrijf hebt als maar één van voorgaande voorwaarden voldaan is. Op basis van deze verschillen kan men familiebedrijven indelen in drie categorieën. Ten eerste heeft men de familiebedrijven met familiaal eigendom en bestuur, ten tweede de familiebedrijven met familiaal

eigendom maar geen familiaal bestuur en ten slotte de familiebedrijven met familiaal bestuur maar geen familiaal eigendom (Chua, Chrisman & Sharma, 1999; Litz, 1995).

*"Een familiebedrijf gedraagt zich anders dan een niet-familiebedrijf en door dit gedrag zal men dan ook van een familiebedrijf kunnen spreken."* (Chua, Chrisman & Sharma, 1999). Hiermee bespreken zij de uniekheid van een familiebedrijf, want het is niet de familiebetrokkenheid die het familiebedrijf uniek maakt. Het verschil zit hem in de specifieke structuur van eigendom, management, governance en opvolging en net hierdoor zal een familiebedrijf zich anders kunnen gedragen.

De F-PEC schaal sluit nauw bij het vorige aan. De F-PEC schaal maakt gebruik van een continue schaal die de invloed van de familie weergeeft. Deze schaal houdt rekening met drie dimensies: macht, ervaring en cultuur. Deze drie dimensies geven de mate van familiale invloed aan op de onderneming (Astrachan, Klein & Smyrnios, 2002). Deze F-PEC schaal toont ook wel grote overeenkomsten met het eerder besproken drie-cirkelmodel.



**Figuur 4: De F-PEC schaal**

(Astrachan, Klein & Smyrniotis, 2002)

De "macht" (Power) heeft betrekking op de invloed die de familie kan uitoefenen door haar eigendomscontrole, door haar aanwezigheid in het managementteam en in de raad van bestuur. Hoe meer leden van één familie in de raad van bestuur zetelen, hoe groter de macht is die deze familie kan uitoefenen. Dit is ook zo bij een grotere eigendomscontrole of bij een hoger percentage familieleden in het managementteam. De F-PEC kijkt wel niet of een niet-familiale chief executive officer bijdraagt tot de



prestaties van het familiebedrijf (Anderson & Reeb, 2003). Evenmin bekijkt deze schaal of de familiale CEO bijdraagt in een verlaging van de controlekosten (Gomez-Mejia, Nunez-Nickel & Guitierrez, 2001) en ook niet of er een verschil is in motivatie tussen familiale en niet-familiale CEO's (Aronoff & Ward, 1995).

"*Ervaring*" (Experience) slaat dan weer op de opvolging in het familiebedrijf. Zo bekijkt de F-PEC schaal in welke generatie het familiebedrijf zich bevindt. Dit splitst men dan ook nog eens uit in drie delen. Ten eerste bekijkt men welke generatie van de familie de eigendomscontrole van het familiebedrijf in handen heeft. Een tweede deel gaat dan weer over welke generatie nu juist het familiebedrijf leidt. Ten derde bekijkt deze dimensie ook nog welke generatie actief is in de raad van bestuur. De meeste onderzoekers zijn het erover eens dat iedere opvolging in een familiebedrijf ervaring toevoegt aan het familiebedrijf. Verder vinden een aantal onderzoekers (Barach & Ganitsky, 1995; Birley, 1986; Heck & Scannell Trent, 1999; Ward, 1988) dat men pas van een familiebedrijf kan spreken als er een transfer naar een volgende generatie heeft plaatsgevonden.

"*Cultuur*" (Culture) tenslotte vergelijkt de waarden van de familie met die van de onderneming. Zoals bijvoorbeeld, de invloed van de familie in het bedrijf en welke familiale waarden overeen komen met de waarden waar het familiebedrijf belang aan hecht. Verder komen hierin ook de loyaliteit en trots ten opzichte van het familiebedrijf aan bod (Chua, Chrisman & Sharma, 1999; Litz, 1995; Holt, Rutherford & Kuratko, 2007; Carlock & Ward, 2001).

Een ander kenmerk van een familiebedrijf is de droom die de oprichter van een familiebedrijf heeft. Hij wil namelijk de onderneming die hij heeft opgericht continueren als een familiebedrijf. De familiale oprichter hoopt dat later zijn kinderen in het familiebedrijf komen werken en dat zij erna de zaak ook overnemen. Hij hoopt natuurlijk ook dat na zijn pensioen het bedrijf in handen blijft van de familie en dit voor vele generaties. Hiervoor moet hij wel vele uitdagingen aangaan, zoals de opvolgingsproblematiek maar ook communicatie, conflict management, veranderingsmanagement en vele andere zaken kunnen struikelblokken worden (Poza, 2007). Echter in het begin van deze masterproef is al aan bod gekomen dat het continueren van een familiebedrijf vaak een droom blijft en dat zeer weinig familiebedrijven succesvol blijven over verschillende generaties. Indien er binnen het bedrijf een opvolging heeft plaatsgevonden van de eerste naar de tweede generatie kan men wel al van een familiebedrijf spreken (Westhead & Cowling, 1998).

Deze voorgaande voorwaarden zijn nog lang niet volledig. Er bestaan nog vele andere definities over een familiebedrijf en dit kan ook per land of zelfs per regio verschillen (Carney, 2005). Ik heb hier geprobeerd om de belangrijkste voorwaarden neer te schrijven en uit te leggen. Het is wel niet zo dat men aan al deze voorwaarden moet voldoen. Het kan zijn dat een onderneming die aan één van vorige voorwaarden niet voldoet, toch bestempeld wordt als een familiebedrijf.

## **2.2 Determinanten**

In deze paragraaf ga ik op zoek naar determinanten die eventueel een invloed kunnen hebben op een familiale of een succesvolle opvolging. Welke punten spelen een

belangrijke rol in de opvolging. Eerst ga ik determinant per determinant grondig uitleggen en verklaren. Indien er voor een bepaalde determinant geen data voorhanden is zal ik toch proberen aan de hand van wetenschappelijke artikels een verklaring te geven over de invloed van deze determinant tot de opvolging.

Vooraleer men over opvolging kan spreken in een familiebedrijf is het belangrijk dat het huidige management een duidelijk financieel plan heeft. Dit plan is belangrijk omdat men zelf moet weten waar men met het bedrijf naar toe wilt. Hoe ziet men de onderneming en de markt evolueren de komende jaren, met welke zaken zal men zeker moeten rekening houden, enzovoort. Als men dit niet weet is het zeer moeilijk om als opvolger het familiebedrijf te leiden want dan laat men een zinkend schip achter en zelfs de beste kapitein kan dan niets meer doen.

### **2.2.1 Geslacht**

Deze determinant kan men uitsplitsen in twee andere determinanten. De eerste determinant heeft te maken met familiale opvolging en heeft betrekking op de vader die liever zijn zoon het familiebedrijf ziet runnen dan zijn dochter. Ten tweede is er ook nog het verschil tussen man en vrouw qua management stijl (Dubno, 1985; Haslett, Geis & Carter 1992).

Tegenwoordig zijn er wetten om discriminatie tegen vrouwen op de werkvloer te voorkomen maar nog steeds is het voor vrouwen veel moeilijker om hoge management posities te verkrijgen (Kunkel, Dennis & Waters, 2004). In december

1997 waren deelnemers uit 20 landen, tijdens een meeting van de "International Labor Organization" in Geneva, het erover eens dat "social attitudes and cultural biases were identified as major factors discriminating against women and holding them back from attaining higher-level jobs". Zo waren er in 2000 maar zes vrouwen die chief executive officer waren in ondernemingen in de Fortune 500 (Seleers, 2001). In 2009 waren er wel 38 vrouwen CEO van een onderneming in de Fortune 500 (Born, 2010).

Veel te vaak wordt de dochter over het hoofd gezien omdat men, in de meeste gevallen de vader en tevens ook de oprichter van het familiebedrijf, denkt dat zijn zoon of één van zijn zonen het beter zal doen dan zijn dochters. Men denkt nog veel te veel dat een vrouw nadat ze kinderen heeft gekregen wel thuis zal willen blijven om voor de kinderen te zorgen en het huishouden te doen. Deze gender verschillen worden meestal veroorzaakt doordat men de verschillen thuis, de vrouw doet meestal de was, de strijk en dergelijke gaat transporteren naar het bedrijf. Dit is zeer zeker fout want er zijn tegenwoordig steeds meer succesvolle zakenvrouwen die beide combineren. Het is dan ook zeer belangrijk dat men bij de opvolging alle kandidaten evenveel krediet geeft, ongeacht geslacht. Zo kan men bijvoorbeeld alle kinderen verplichten om zich eerst in een ander bedrijf te bewijzen, hierdoor zal de vader niet naast de verschillen kunnen kijken en misschien een betere opvolger vinden (Segal, 2009).

Mannen worden meestal getypeerd als objectief, competitief, logisch, onafhankelijk, agressief, verantwoordelijk, rationeel en ambitieus. Vrouwen daarentegen worden meestal getypeerd als vriendelijk, emotioneel, intuïtief, afhankelijk, gevoelig, passief,

warm (Dubno, 1985; Haslett, Geis & Carter 1992). Deze verschillende karaktereigenschappen hebben ook invloed op de manier waarop leiding wordt gegeven. Echter worden meestal de mannelijke manier van leiding geven gezien als de standaard. Indien er dan een vrouw aan het hoofd van de onderneming komt gaat men meestal haar manier van leiding geven bekritisieren terwijl deze misschien wel net de productiviteit kan verhogen (Wood, 2003). Men kan zich dus de vraag stellen of er verband is tussen de succesvolle opvolging in familiebedrijven en het geslacht.

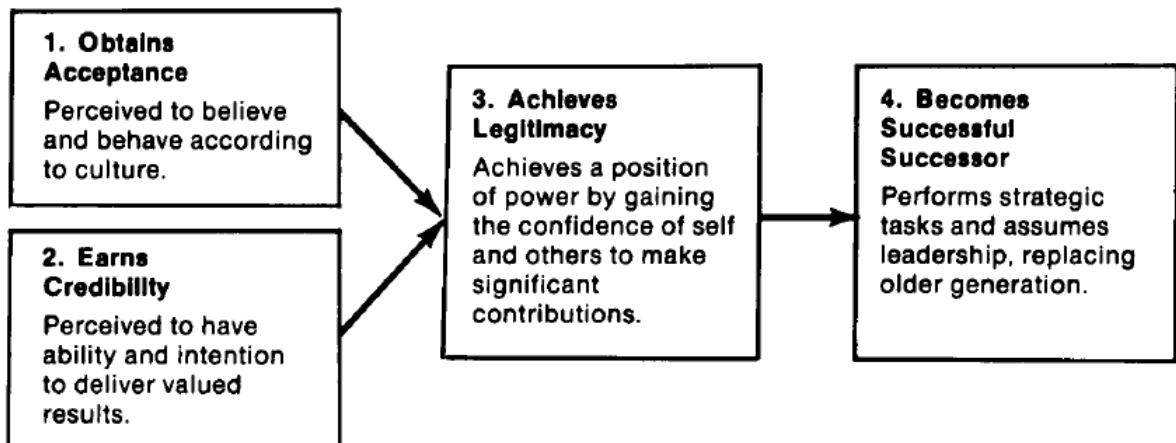
**Hypothese 1:** Presteren mannelijke opvolgers beter dan vrouwelijke opvolgers in familiebedrijven?

### **2.2.2 De reden waarom een familielid in het familiebedrijf komt werken.**

Hiermee bedoel ik of men zich eerst buitenshuis heeft moeten bewijzen of wordt het werken in het familiebedrijf gezien als een privilege? Als men zich eerst buitenshuis heeft moeten bewijzen is men er toch al redelijk zeker van dat er een goede werkkraft bijkomt. Men heeft dan al een bepaalde reputatie opgebouwd en de andere niet-familiale werknemers, zullen deze familiale werknemers dan ook sneller accepteren. Als de zoon of dochter echter gewoon komt werken in het familiebedrijf omdat hij toch moet werken en hij dit dan beter bij papa en mama kan doen, dan zal men zich hierbij toch enkele vragen kunnen stellen. De meeste familieleden, 80 à 90%, komen voor het eerst in aanraking met het familiebedrijf tijdens hun vakantiewerk. Hierdoor zal het familielid kunnen bewijzen dat hij goede resultaten kan behalen en zich kan vinden in de cultuur van het familiebedrijf (zie figuur 5). Dit wordt

ook wel de "Low-Level Entry Strategy" genoemd. Het tegenovergestelde van de "Low-Level Entry Strategy" is de "Delayed Entry Strategy" waarbij het familielid zich eerst elders heeft bewezen. De voordelen van de "Low-Level Entry Strategy" is dat men de werknemers al kent en ook al weet hoe het familiebedrijf werkt. Verder kan het familielid zijn talent al vroeg beginnen te ontwikkelen. De nadelen zijn dat als het familielid een fout maakt het snel wordt gezien als incompetentie en men heeft ook minder voeling met de omgeving omdat men enkel in één onderneming gewerkt heeft. De voordelen van de "Delayed Entry Strategy" zijn dat hij zijn talent al elders heeft bewezen, hierdoor zal hij meer aanzien hebben en heeft hij ook een bredere kennis van de markt. Een groot nadeel bij deze strategie is wel dat hij de voeling mist met de cultuur en succesfactoren van het familiebedrijf. (Barach, Gantisky, Carson & Doochin, 1988).

**Figuur 5: Succession in the family business**



(Barach, Gantisky, Carson & Doochin, 1988)

Er zijn vier redenen waarvoor familieleden in het familiebedrijf komen werken. De eerste reden is "Affective commitment", hierbij ziet men het familiebedrijf als de beste keuze voor zijn carrière. Men heeft zich meestal al eerst elders bewezen en ziet het familiebedrijf als een volgende stap in zijn carrièreplanning (Garcia-Alvarez Lopez-Sintas & Gonzalvo, 2002; Jonovic 1982). Affective commitment is "emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization" (Meyer & Allen, 1991). Het kan ook zijn dat men eerst een examen heeft moeten afleggen en dat men dan hieruit werd gekozen om in het familiebedrijf te komen werken. Het familiebedrijf overnemen kan eventueel later een nieuwe stap voorwaarts zijn. Het familielid gelooft zelf ook sterk in de doelen die de onderneming zich stelt. Hij "wilt" zelf een carrière opbouwen in het familiebedrijf.

Bij de tweede, "Normative commitment", komt men in het familiebedrijf werken omdat er altijd al druk is geweest van de ouders. De ouders vinden het niet meer als normaal dat hun zoon of dochter in het, door hen gestichte, familiebedrijf komt werken om zo de familiale traditie voort te zetten. Ook al is hij bijvoorbeeld minder bekwaam toch zal hij een functie binnen het familiebedrijf krijgen. Zelfs al heeft men elders al een belangrijke management positie, toch zullen de ouders hem proberen te overhalen om in het familiebedrijf te komen werken. Velen voelen zich dan genoodzaakt om toch maar in het familiebedrijf te komen werken omdat ze hun familie niet in de steek willen laten. Het familielid "moet" zijn carrière opbouwen in het familiebedrijf (Meyer & Herscovitch, 2001).

Een andere reden kan zijn: "Calculative commitment" hierbij is de keuze voor het familiebedrijf ook bewust. Het verschil met de "Affective" norm zit hem in het feit dat men deze stap bewust maakt omdat men ook aandelen heeft in het familiebedrijf. Men

wilt dus proberen om de waarde van de aandelen te laten stijgen door goed werk te leveren. Hierdoor zal men er zelf ook van kunnen profiteren. Men wil dus eigenlijk zijn investering beschermen. Deze familieleden voelen zich "genoodzaakt" om een carrière in het familiebedrijf op te bouwen (Meyer & Herscovitch, 2001).

Tenslotte is er ook nog "Imperative commitment", hierbij komt men in het familiebedrijf werken omdat men toch moet werken. Men ziet het familiebedrijf als de makkelijkste weg naar werk. Men heeft ook schrik dat men in andere ondernemingen niet zal kunnen slagen en men ziet het familiebedrijf dus als een veilige werkplaats. Deze familieleden voelen zich soms schuldig omdat ze hun positie hebben verworven door hun bloedlijnen en ze vragen zich dan toch ook af of ze kunnen slagen buiten het familiebedrijf. Deze familieleden hebben het familiebedrijf nodig om een carrière op te bouwen (Handler, 1989).

**Hypothese 2:** Heeft de reden om in het familiebedrijf te komen werken een invloed op de succesvolheid van de opvolging?

### **2.2.3 De manier van aftreding van de CEO**

Oprichters van een familiebedrijf hebben het vaak moeilijk om hetgeen zij hebben opgebouwd zomaar af te geven (Churchill & Lewis, 1983; Dyer, 1986; Levinson, 1971). Hierdoor kunnen deze oprichters de opvolging beïnvloeden. Er zijn zes stijlen die de manier van aftreden van de CEO beschrijven (Sonnenfeld & Spence, 1989). De



eerste stijl is de monarch, dit soort CEO's verlaten hun stek niet totdat ze sterven. De monarchen denken ook dat niemand hen ooit kan vervangen omdat zij de beste zijn of omdat ze bang zijn dat hun nakomelingen het minder goed zullen doen. Er is dan ook helemaal niets geregeld in verband met de opvolging als de huidige CEO sterft. Meestal is het ook zo dat de CEO maar drie à vier uur per dag meer werkt. Verder ontslaan ze ook vaker managers of chief operating officers, hoe beter deze zijn hoe sneller ze worden ontslaan omdat de monarch zich niet kan inbeelden dat iemand hem kan vervangen. Heel vaak zal er in de onderneming na de dood van de CEO chaos heersen. Deze chaos is het gevolg van de gebrekkige communicatie met de CEO, het gevolg kan dan zijn dat op enkele maanden tijd alles is vernield wat de CEO tijdens zijn leven had opgebouwd (Danco, 1975).

Een tweede soort CEO zijn de generaals, deze hopen dat de volgende generatie zal falen. Ze zullen ook pas na lang aandringen aftreden. Ze zijn er zelf ook vrij zeker van dat ze zullen terugkomen omdat hun opvolger het minder goed zal doen dan zichzelf. Als hun opvolger dan faalt zullen ze triomfantelijk terugkeren naar hun onderneming. Hij zal dan met plezier terug naar het werk komen en de controle overnemen alsof hij geen enkele dag heeft gemist. De generaals helpen dus ook niet bij de opvolging en dit terwijl slecht voorbereide opvolgers er net voor zorgen dat 25% van de opvolgingen mislukt (Klinefelter, 2009).

De ambassadeurs zijn de volgende groep, deze CEO's leren hun opvolger de werking van het bedrijf wel maar plannen de opvolging niet goed. De eerste stap die zij nemen is het leren, aan anderen, hoe het familiebedrijf moet geleid worden. Een volgende stap kan dan zijn om de verantwoordelijk voor het familiebedrijf over te dragen aan

iemand anders. Echter blijven de ambassadeurs wel vasthouden aan hun diplomatische verplichtingen (Sonnenfeld & Spence, 1989).

Dan hebben we ook nog de gouverneurs, zij zorgen er eerst voor dat hun opvolger goed getraind en ontwikkeld is en ze spreken ook een duidelijke datum af waarop de macht zal worden overgedragen. De exit datum wordt ook publiek gemaakt. Hierdoor zullen ook andere medewerkers, leveranciers en klanten betrokken worden bij de opvolging (Poza, 2007).

De voorlaatste groep zijn de uitvinders, zij gaan nog iets verder dan de gouverneurs. De uitvinders geven namelijk nog altijd advies, ook al leiden ze het bedrijf niet meer maar ze dringen zich ook helemaal niet op. Soms gaan de uittredende CEO's in andere ondernemingen werken, ze nemen daar dan een hoge management positie in waarvan ze zelf zeer tevreden zijn. Uitvinders zijn meestal heel creatieve mensen, nadat ze alles hebben uitgebouwd om de opvolging succesvol te maken zullen ze beginnen met hun volgende droom te realiseren (Sonnenfeld & Spence, 1989; Poza, 2007).

Tenslotte heb we ook nog de transitiearen, deze personen nemen het familiebedrijf tijdelijk over terwijl de opvolger wordt klaargestoomd. Deze vorm is vooral geschikt voor complexe en multinationale familiebedrijven waarbij de familie zelf groot is en meerdere generaties telt. Ze vragen ook vaak de hulp van de echtgenote van de CEO. Hiermee werken ze dan de opvolging uit.

**Hypothese 3:** Kan de manier van aftreden van de CEO invloed hebben op de succesvolle opvolging?

#### **2.2.4 Familiale of niet-familiale opvolger?**

Theoretisch gezien kan de impact van de familiale managers op het familiebedrijf zowel positief als negatief zijn (Donnelley, 1964; Bloom & Van Reenen, 2007). Zo zijn er verschillende aspecten die in het voordeel spreken van de familiale managers. Ten eerste is het zo dat als de oprichter van een onderneming ook de manager of CEO is, dit meestal tot gevolg heeft dat deze onderneming zeer winstgevend is in vergelijking met niet-familiebedrijven. Dit komt omdat de families, die ook de eigendomscontrole over het familiebedrijf bezitten, gemiddeld genomen, een zeer gunstige invloed hebben op de performance van de onderneming (Bennedsen, Nielsen, Pezer-Gonzalez & Wolfenzon, 2007). Ten tweede is het ook zo dat familiale managers een meer lange termijn focus hebben en dit is iets wat veel niet-familiale CEO's niet hebben (Cadbury, 2000; Bertand & Schoar, 2006). Dit komt omdat in veel ondernemingen de managers bepaalde doelstellingen moeten halen. Voorbeelden van doelstellingen zijn het behalen van een bepaalde omzet per maand of kwartaal. Hierdoor focussen zij zich minder op de lange termijn en dit is net iets wat familiale managers wel doen omdat zij verder vooruit kijken. Vervolgens durven familiale managers ook investeringen te doen die pas zullen opbrengen als zij er niet meer zijn. Ze doen dit ook weer omdat ze op lange termijn kijken en ze willen hun kinderen dan ook een rendabel familiebedrijf geven. Door de eigendomscontrole die de familiale managers hebben, krijgen ze ook andere voordelen die niet-familiale managers niet hebben. Zo zal bij de verkoop van het familiebedrijf, de familiale managers mee in de winst delen (Kandel & Lazear 1992; Davis, Schoorman & Donaldson 1997). Het komt er dus vooral op neer dat bij

familiale managers het principaal-agent probleem kleiner is dan bij niet-familiale managers (Burkart, Panunzi & Shleifer 2003; Bloom & Van Reenen, 2007; Aronoff & Ward, 1995). Dit principaal-agent probleem kennen we beter als de agency theory, waarbij de principaal werk delegeert naar de agent die dan dit werk uitvoert. Er kunnen hierbij twee problemen ontstaan. Ten eerste kunnen de doelen van beide partijen tegenstrijdig zijn en hierdoor weet de principaal niet juist wat de agent werkelijk uitvoert. Ten tweede kan er ook een verschil zijn qua opvattingen betreffende het nemen van risico's tussen de principaal en de agent (Eisenhardt, 1989). Door deze problemen kunnen er gevaren opduiken binnen de onderneming. Moreel risico is het eerste gevaar dat men kan tegenkomen. Hierbij zoekt een persoon naar bijkomende vergoedingen en dit in de vorm van bepaalde voordelen. Verder zal deze persoon ook informatie achterhouden en misbruik maken van de middelen van de onderneming. Een tweede gevaar dat kan opduiken is hold-up. Hierbij zal de CEO zijn macht gebruiken om het managementteam te onderdrukken en dwingen aanpassingen te aanvaarden die niet in hun eigen belang zijn. Een laatste gevaar dat kan optreden is "*adverse selection*". Hiermee bedoelt men het risico dat men neemt door nieuwe personeelsleden, die overgewaardeerd zijn, aan te nemen of promotie te geven. "Vertrouwen" is ook iets wat in het voordeel is van de familiale managers. Dit vertrouwen is er omdat men familieleden meer vertrouwt dan onbekende niet-familiale managers. Als men een familielid aanwerft kent men zijn stijl al, men weet op voorhand al hoe deze persoon handelt en dergelijke. Dit heeft men totaal niet bij niet-familiale managers, men werft dan altijd een totaal onbekende aan (Bertrand & Schoar, 2006).

Er zijn echter ook verschillende theoretische bronnen waaruit blijkt dat familiale managers het minder goed doen dan niet-familiale managers. Zo kan het zijn dat

familiale managers onderpresteren omdat er bepaalde spanningen zijn tussen de familiale objectieven en die van het familiebedrijf zelf (Christiansen, 1953; Levinson, 1971; Barnes & Hershon, 1976; Lansberg, 1983). Een ander nadeel is dat de familiale managers meestal zijn gekozen uit een zeer kleine pool. Hiermee wordt bedoeld dat er in een familie een beperkte keuze is, er zijn niet veel familieleden met management talent terwijl men bij een niet-familiale manager kan kiezen uit een veel grotere pool (Burkart, Panunzi & Shleifer, 2003; Perez-Gonzalez, 2006; Bloom & Van Reenen, 2007). Het "*Carnegie effect*" is dan weer een ander voorbeeld waarom familiale managers minder goed presteren dan niet-familiale managers. Het Carnegie effect komt van de filantropische Andrew Carnegie, deze beweerde dat, "*The parent who leaves his son enormous wealth generally deadens the talents and energies of the son, and tempts him to lead a less useful and less worthy life than he otherwise would.*" (Holtz-Eakin, Joulfaian & Rosen, 1993; Bloom & Van Reenen, 2007). In een andere studie vinden Bloom en Van Reenen (2007) dan weer dat er een mild positief verband is tussen enerzijds familiaal eigendom gecombineerd met professioneel management en anderzijds goede management resultaten. Professioneel management wilt zeggen dat de CEO geen familielid is. Tenslotte zeggen ze ook nog dat familiebedrijven die hun CEO selecteren uit alle familieleden, niet slechter gemanaged worden dan andere ondernemingen, maar dat de familiebedrijven die hun CEO enkel kiezen op basis van de eerstgeborene zeer slecht gemanaged worden.

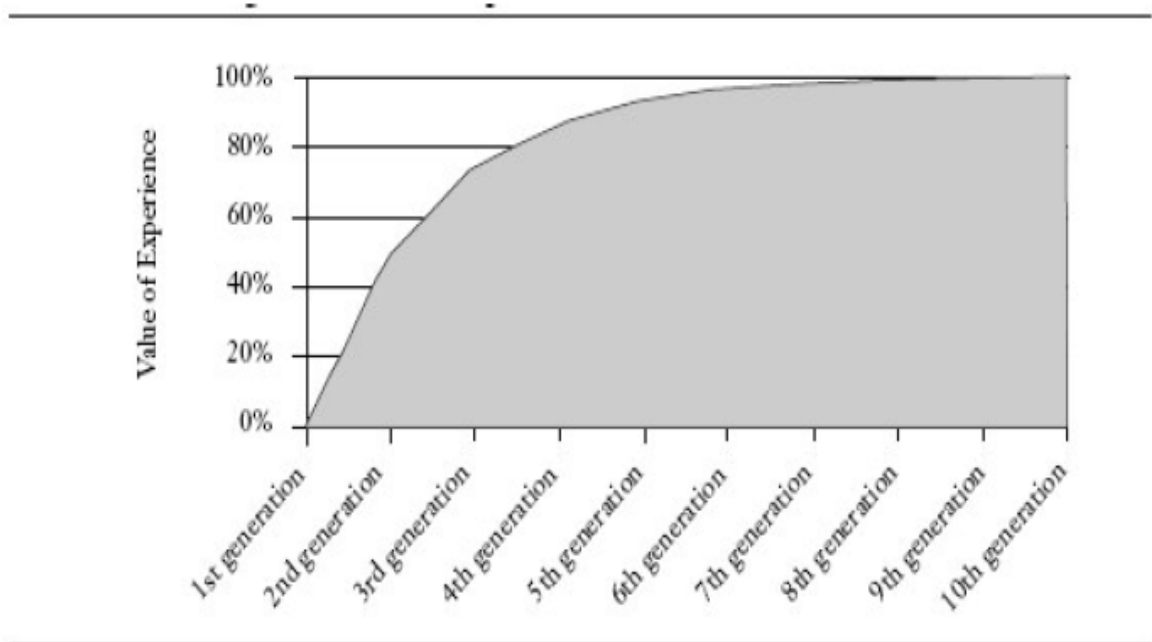
Uit deze twee alinea's kunnen we onmogelijk afleiden of een familiale manager/CEO nu beter is voor het familiebedrijf of niet. Daarom ook dat ik dit wil nagaan en hierdoor is mijn gekozen determinant ook: "*Is de opvolger een familiale opvolger of een niet-familiale opvolger?*". Na de studie hoop ik dan te kunnen afleiden of er al dan niet een verband is tussen succesvolle opvolging en een familiale opvolger of niet.

**Hypothese 4:** Presteren familiale opvolgers beter dan niet-familiale opvolgers?

### **2.2.5 Generatie**

Zoals al eerder besproken, zien een aantal onderzoekers (Barach & Ganitsky, 1995; Birley, 1986; Heck & Scannell Trent, 1999; Ward, 1987,1988) een onderneming pas als een familiebedrijf als er een intentie is om het familiebedrijf over te dragen naar de volgende generatie. Andere onderzoekers (Daily & Thompson, 1994) willen dan weer pas spreken van een familiebedrijf als er ten minste één overdracht is geweest naar een volgende generatie. Dit komt omdat iedere opvolging naar een volgende generatie ervaring toevoegt aan het familiebedrijf. Vooral tijdens de opvolging van de eerste naar de tweede generatie zal de ervaring enorm toenemen. Bij latere opvolgingen zal er minder aan ervaring bijgewonnen worden in vergelijking met de eerste opvolging (Astrachan, Klein & Smyrnios, 2002). Tijdens de eerste generatie van eigendomscontrole worden er vele nieuwe rituelen toegepast, andere, latere generaties zullen hier nog maar weinig aan kunnen toevoegen omdat deze rituelen dan al zo ingenesteld zitten (Barach & Ganitsky, 1995). De relatie tussen ervaring en opvolging verloopt dan ook exponentieel (zie figuur 6).

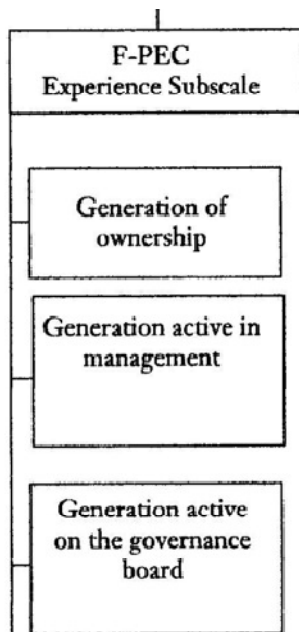
**Figuur 6: Value of Experience over the generation**



(Astrachan, Klein & Smyrniotis, 2002)

Bij de F-PEC schaal van Astrachan, Klein & Smyrniotis (2002) speelt deze determinant ook een belangrijke rol bij de subschaal "ervaring" (zie figuur 7). Daar splitst men het wel nog uit in drie delen. De generatie van de familie die de eigendomscontrole heeft, welke generatie managet het familiebedrijf en welke generatie zetelt in de raad van bestuur.

**Figuur 7: Subscale "Experience" F-PEC schaal**



(Astrachan, Klein & Smyrnios, 2002)

In hun studie verklaren McConaughy & Phillips (1999) dat familiebedrijven waarvan de oprichter ook CEO is zich anders gedragen dan familiebedrijven van de tweede of derde generatie. Deze laatste zijn meer winstgevend dan familiebedrijven van de eerste generatie. Dit komt doordat ze meer winst willen genereren voor de eigenaars van het familiebedrijf terwijl men bij de eerste generatie vooral op zoek gaat naar nieuwe markten. Hierdoor zijn de gevaren en uitdagingen van de eerste generatie verschillend met die van de volgende generaties. Men gaat dus van het creëren van het familiebedrijf langzaam overgaan naar het managen en behouden van een winstgevende onderneming (Sonfield & Lussier, 2004).

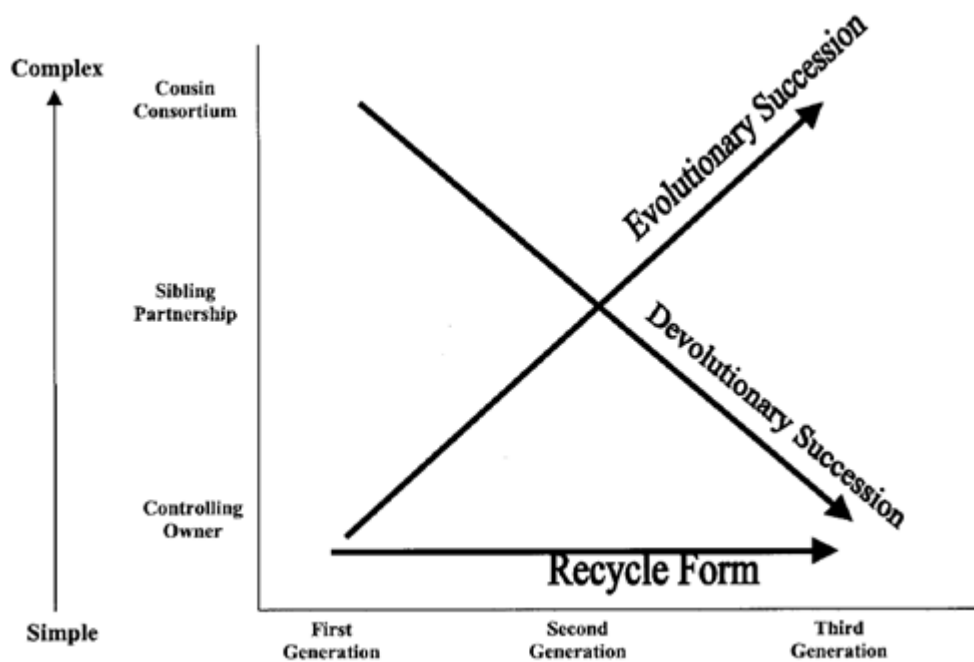


De meeste succesvolle opvolgingen gebeuren tussen de oprichtende generatie en de leden van de tweede generatie. Dit komt omdat opgerichte familiebedrijven na de eerste generatie nog redelijk klein zijn wat de opvolging minder complex maakt. Verder is het ook zo dat hoe meer opvolgingen er zijn geweest, des te complexer wordt de volgende opvolging. Er zullen in latere generaties steeds vaker conflicten opduiken in verband met de familiale eigendomscontrole. Deze conflicten ontstaan ook omdat de familiale band steeds vermindert. Bij de tweede generatie zit men meestal met broers en zussen, bij de derde generaties zijn het al neven en nichten en deze familiale band zal dus enkel verkleinen indien iedereen in het familiebedrijf blijft, als werknemer of als familielid met enkel eigendomscontrole. Hierdoor is het proces van de eerste opvolging wel de meest cruciale voor het familiebedrijf. Door de generaties heen zal het dus ook steeds moeilijker worden om een opvolger aan te duiden waarmee heel de familie tevreden is. Men zal ook vaker conflicten krijgen over de planning van de opvolging en dergelijke, dit zal de succesvolle opvolging dan ook niet ten goede komen (Kellermans & Eddleston, 2004).

Friedman (1989) zegt dat rivaliteit tussen broers en zussen vaak voorkomt in familiebedrijven en de belangrijke vraag is dan hoe het familiebedrijf goed geleid kan worden. In een andere studie komt dan weer naar voor dat in succesvolle familiebedrijven broers en zussen samen met de ouder, die ook nog steeds eigenaar is van het familiebedrijf werken aan deze rivaliteit zodat ze er een positief in plaats van een negatief effect van kunnen maken. Dit doen ze door drie technieken te gebruiken. Ten eerste stellen ze een duidelijke en algemene filosofie vast in verband met hun salaris en promotie of promotiekansen, deze filosofie wordt ook gepubliceerd. Ten tweede geeft de vader/moeder zijn/haar zonen/ dochters aparte posities in het familiebedrijf, zodat ze elkaar niet kunnen tegenwerken of dergelijke, maar ze kunnen

wel nog in meer of mindere mate met elkaar concurreren. Ten slotte ontwikkelt men ook een code dat het gedrag van de broers en zussen zal proberen te sturen (Waril, 1987).

**Figuur 8: Changes in the structural form of family.**



(Westhead, Cowling & Storey, 1997)

**Hypothese 5:** Hoe meer opvolgingen het familiebedrijf heeft mee gemaakt hoe groter de kans op een volgende succesvolle opvolging?

### 2.2.6 Ouderdom bij opvolging

De ouderdom van zowel de persoon die aftreedt als CEO in het familiebedrijf als diegene die de nieuwe CEO wordt kan invloed hebben op de opvolging. Zo bespreekt

Davis & Tagiuri (1982) in zijn studie de relatie tussen vader en zoon. De relatie tussen vader en zoon is relatief harmonieus als de vader de leeftijd van 50-59 heeft en de zoon 23-32 is. De relatie wordt echter redelijk problematisch als de vader 60-69 is en de zoon 34-40, dit komt doordat de vader al een hoge leeftijd heeft en de zoon dringt al jaren aan op een opvolging. De relatie is ook redelijk problematisch als de vader 41-45 is en de zoon 17-22. Dit laatste is te wijten aan te weinig ondersteuning van de vader aan de zoon en het feit dat de opvolger nog te jong is (Davis, 1982). Bij de opvolging in een familiebedrijf is de overdrager gemiddeld 55 jaar oud, de opvolger heeft een gemiddelde leeftijd van 33 à 34 jaar bij de opvolging (Colot, 2005; Laveren & Bisschops, 2004; Kefik, 2006), dit komt dus ook overeen met wat ik hierboven aanhaalde (Davis, 1982).

**Hypothese 6:** Hoe ouder de huidige CEO hoe minder kans op een succesvolle opvolging?

### **2.2.7 Opvolgingsplan**

Het al dan niet hebben van een opvolgingsplan kan ook een invloed hebben op de, succesvolle, opvolging. De opvolging zelf is een zeer ingewikkeld proces. Dit komt door de overlapping van de drie subsystemen, familie, management en eigendom, in het familiebedrijf. Hierdoor is het zeer belangrijk dat men een opvolgingsplan heeft want het niet hebben van een opvolgingsplan is één van de grootste redenen waardoor een familiebedrijf de eerste generatie niet overleeft. In België heeft bijna 68% van de familiebedrijven nog niet aan opvolging gedacht (Feremans, 2001). In Nederland heeft dan weer slechts 27% van alle familiebedrijven de opvolging al voorbereidt, terwijl er bij 56% nog helemaal niets is vastgelegd. Verder is het ook zo

dat tijdige planners winstgevender zijn na de opvolging en een goede planning creëert ook een grotere voldoening bij de overdrager van het familiebedrijf. Terwijl familiebedrijven dit allemaal weten is het net verrassend dat zoveel familiebedrijven nog steeds niet met de opvolging bezig zijn (Flören, 2002). Dit fenomeen noemt men de opvolgingsparadox van Flören & Karssing (2002): "*Ondanks het belang voor zowel het bedrijf als voor de familie van een zorgvuldig gepland opvolgingsproces, is slechts bij een beperkte hoeveelheid familiebedrijven deze opvolging geregeld*" (Flören, Van Der Eijk & Jansen, 2004).

**Hypothese 7:** Vergroot het hebben van een opvolgingsplan de kans op een succesvolle opvolging?

## 2.3 Conclusies

**Tabel 2: samenvatting van de determinanten en hun hypothesen**

| <b>Determinant</b>                       | <b>Hypothese</b>                                                                                                   |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Geslacht                                 | Presteren mannelijke opvolgers beter dan vrouwelijke opvolgers in familiebedrijven?                                |
| Reden om in het familiebedrijf te werken | Heeft de reden om in het familiebedrijf te komen werken een invloed op de succesvolheid van de opvolging?          |
| Manier van aftreden van de CEO           | Kan de manier van aftreden van de CEO invloed hebben op de succesvolle opvolging?                                  |
| (niet) Familiale opvolger                | Presteren familiale opvolgers beter dan niet-familiale opvolgers?                                                  |
| Generatie                                | Hoe meer opvolgingen het familiebedrijf heeft meegemaakt hoe groter de kans op een volgende succesvolle opvolging? |
| Ouderdom                                 | Hoe ouder de huidige CEO hoe minder kans op een succesvolle opvolging?                                             |
| Hebben van een opvolgingsplan            | Vergroot het hebben van een opvolgingsplan de kans op een succesvolle opvolging?                                   |

## **Hoofdstuk 3: Onderzoeksopzet**

### **3.1 Databank**

Om mijn determinanten te testen heb ik een selectie van 295 familiebedrijven verkregen. Deze bedrijven namen deel aan de studie "governance in het Vlaamse familiebedrijf" (Voordeckers & Van Gils, 2003). De studie werd uitgevoerd in opdracht van het Instituut voor het Familiebedrijf. Voor dat onderzoek werden de toegelaten ondernemingen als familiebedrijf bestempeld als ze in één van de drie volgende categorieën vielen. De eerste categorie, dit was ook de grootste groep, bestond uit ondernemingen waarvan de eigendom en het management in handen zijn van de familie (>50%). Een tweede categorie zijn de ondernemingen waarvan het eigendom in handen is van de familie doch niet in handen van het management. Deze ondernemingen werden als familiebedrijf beschouwd indien de respondent zelf het bedrijf als een familiebedrijf definieert. De derde en laatste categorie waren de ondernemingen waarvan het management in handen is van de familie doch niet het eigendom, hier werden wel nog twee extra voorwaarden opgenomen om de betreffende onderneming als familiebedrijf te beschouwen. Zo moest de respondent het bedrijf definiëren als een familiebedrijf en de meerderheid van de aandelen moest in handen zijn van een investeringsmaatschappij of venture capitalist (Voordeckers & Van Gils, 2003).

### **3.2 Afhankelijke variabelen**

Uit de studie heb ik drie afhankelijk variabelen gehaald: "**NROE**", "**BROA**" en "**NROA**". Deze variabelen hebben betrekking op de cijfers uit het jaar 2003. De return on assets is de rentabiliteit van het totaal vermogen, voor belastingen is het bruto, na belastingen netto. Dit geeft de winstgevendheid van het totaal vermogen weer. De netto return on equity is de rentabiliteit van het eigen vermogen en dit voor belasting en geeft de winstgevendheid van het eigen vermogen van de onderneming weer. Hoe hoger deze cijfers zijn, hoe succesvoller het familiebedrijf is. Er moet echter wel worden opgemerkt dat het tegenovergestelde niet altijd waar is. Zo kan een familiebedrijf dat een zeer lage winstgevendheid heeft toch succesvol zijn, dit omdat deze cijfers enkel betrekking hebben over één jaar. Men kan misschien net een zware investering hebben gedaan en zo lage cijfers voorleggen. We kijken vooral naar de uitkomst van de variabelen "NROA" en "BROA". Beiden zijn beter dan de NROE omdat bedrijven bij NROE verschillende percentages hebben van hun totale activa als eigen vermogen (Harris & Helfat, 1997).

### **3.3 Onafhankelijke variabelen**

De eerste hypothese is: "Presteren mannelijke opvolgers beter dan vrouwelijke opvolgers in familiebedrijven?". Door de variabele "generatie" met "geslacht" te combineren kan ik een nieuwe variabele aanmaken die het geslacht van de opvolger weergeeft en zo kan ik deze hypothese testen.

Mijn tweede hypothese luidt: *"Heeft de reden om in het familiebedrijf te komen werken een invloed op de succesvolheid van de opvolging?"*. Voor deze hypothese vond ik wel de variabele: de reden van het vertrek of toevoeging. Echter als we deze variabele verder gaan bekijken zien we dat er enkel redenen opgegeven worden waarom iemand vertrekt. Nergens wordt vermeld waarom een bepaald familielid in het familiebedrijf komt werken. Hierdoor is het dus voor mij onmogelijk om deze hypothese te testen.

Mijn derde hypothese is: *"Kan de manier van aftreden van de CEO invloed hebben op de succesvolle opvolging?"*. Hiervoor kies ik voor de variabelen: leeftijd van de bedrijfsleider, is men al bezig met de opvolging?, heeft men al een opvolger? en hoeveel jaar is men verwijderd van de opvolging. Een tweede regressie die ik ga uitvoeren is met dezelfde variabelen, alleen vervang ik de leeftijd van de bedrijfsleider door een dummy variabelen. Deze dummy variabelen geeft weer of de bedrijfsleider ouder dan 60 is of niet, dit zijn dan meestal de generaals of monarchen.

*"Presteren familiale opvolgers beter dan niet-familiale opvolgers?"* is dan weer de vierde hypothese. Er is hierover data beschikbaar, met name of de huidige bedrijfsleider een eerste generatie ondernemer is dan wel een familiale opvolger of een niet familiale opvolger. Hiervoor zal ik dus wel eerst een nieuwe variabele moeten aanmaken die dit weergeeft.

De vijfde hypothese gaat over de generatie waarin het familiebedrijf zich bevindt en luidt als volgt: *"Hoe meer opvolgingen het familiebedrijf heeft mee gemaakt hoe groter de kans op een volgende succesvolle opvolging?"*. Er is een variabele die aanduidt in welke



generatie het familiebedrijf zich momenteel bevindt. Deze is dus zeer nuttig voor mij, hiermee maak ik dan een nieuwe variabele aan die het aantal opvolgingen weergeeft.

De voorlaatste hypothese heeft betrekking met de ouderdom van de CEO: "*Hoe ouder de huidige CEO hoe minder kans op een succesvolle opvolging?*". Er is data voorhanden die de leeftijd van de bedrijfsleider weergeeft. Ook hier kan ik de dummy variabele die weergeeft of de bedrijfsleider ouder dan 60 is gebruiken om de hypothese te testen.

De laatste hypothese is: "*Vergroot het hebben van een opvolgingsplan de kans op een succesvolle opvolging?*". In de vragenlijst werd de vraag gesteld: "Is de onderneming reeds bezig met de opvolging". Deze data kan ik dan ook gebruiken om de hypothese te testen. Het wil wel nog niet zeggen dat wanneer men bezig is met de opvolging men ook al een opvolgingsplan heeft, maar toch lijkt mij deze data zeer nuttig. Ten tweede kan ik ook de variabele over het al dan niet hebben van een opvolger gebruiken.

### **3.4 Verwerken van gegevens**

De data die verkregen is zal worden verwerkt met behulp van het statistische softwarepakket SPSS 17.0. Eerst zal ik van alle variabelen het algemene gemiddelde berekenen of een frequentietabel maken om zo een eerste inzicht te verkrijgen. Vervolgens zal ik de correlatie testen om zo na te gaan of er sprake is van multicollineariteit. Multicollineariteit komt voor als de onderlinge correlaties tussen de variabelen te hoog zijn, hierdoor worden er geen goede schattingen verkregen. Met SPSS

kan men dit berekenen door gebruik te maken van de '*variance inflation factor*' (VIF). Deze factor is 1 gedeeld door de tolerantie. Lage tolerantie leidt tot een hoge VIF-waarde en wijst op instabiliteit van de regressiecoëfficiënt, de VIF moet onder de 10 blijven. Correlaties zijn aan de hoge kant als ze hoger zijn dan 0,800. Indien de correlaties deze norm overschrijden of benaderen moet men de bèta-coëfficiënten van die variabelen kritisch bekijken. Bij deze test moest men ook zien dat alle variabelen significant zijn. We kiezen tenslotte ook voor een minimaal significantie niveau van 0,1, dit wil zeggen dat onze regressie significant is als het een waarde heeft die lager is dan 0,1.

Vervolgens zullen de hypothesen getoetst worden door gebruik te maken van enerzijds univariate testen zoals de T-test en de correlatietabel en anderzijds van multivariate testen zoals de regressieanalyses. Hierna zullen dan de resultaten besproken worden en zullen er conclusies uit worden getrokken.

## Hoofdstuk 4: Empirisch onderzoek

### 4.1 Beschrijvende statistiek

#### 4.1.1 Continue variabelen

**Tabel 3: beschrijvende statistiek van de continue variabelen**

|                                                     | N   | Minimum | Maximum | Mean     | Std.<br>Deviation | Median |
|-----------------------------------------------------|-----|---------|---------|----------|-------------------|--------|
| NROE 2003                                           | 243 | -48,65  | 50,39   | 6,8187   | 12,73324          | 5,81   |
| BROA 2003                                           | 246 | -2,39   | 45,94   | 14,0618  | 8,53773           | 12,955 |
| NROA 2003                                           | 246 | -9,13   | 32,02   | 6,672    | 6,31711           | 5,31   |
| Balanstotaal 2003<br>(x 1 000)                      | 246 | 136     | 138 978 | 4 402,67 | 10 796,705        | 1 611  |
| Ouderdom van<br>het familiebedrijf<br>(in jaren)    | 245 | 7       | 363     | 39,7265  | 37,49889          | 29     |
| Leeftijd van de<br>bedrijfsleider<br><br>(in jaren) | 250 | 25      | 78      | 47,5     | 9,64813           | 47     |
| Aantal jaar tot<br>opvolging                        | 85  | 0       | 22      | 5,3765   | 5,19839           | 4      |

In bovenstaande tabel staan andere gemiddelde waarden, de minimum en maximum waarden en de mediaan. Ten eerste zien we dat voor de afhankelijke variabelen (NROE, NROA en BROA) de gemiddelde waarden positief zijn. De maximum waarde liggen ook ver boven 0, terwijl enkel de minimum waarde van "NROE" ver onder 0 ligt. Ten tweede hebben we de twee controlevariabelen "Balanstotaal" en "Ouderdom van het familiebedrijf". Bij het balanstotaal zien we dat de waarden (in duizendtallen) zich

situieren tussen de 136 en de 138 978 met een gemiddelde van 4 402,67 en dat de mediaan zich ver onder het gemiddelde bevind. Aan de hand van een frequentietabel blijkt dan ook dat meer als 80% van de gegevens onder de het gemiddelde blijft. Het gemiddelde familiebedrijf is net geen 40 jaar oud, het jongste familiebedrijf is pas 7 jaar geleden opgericht terwijl het oudste al 363 oud is. Tenslotte hebben we nog twee onafhankelijke variabelen: "Leeftijd van de bedrijfsleider" en "aantal jaar tot opvolging". De jongste bedrijfsleider is pas 25 jaar, terwijl de oudste al 78 jaar is. De gemiddelde leeftijd van de bedrijfsleider is 47,5 jaar en ligt zeer dicht tegen de mediaan. 85 familiebedrijven hebben al een opvolgingsdatum. Deze opvolging zal ten vroegste plaatsvinden in 2003 en ten laatste in 2025. Gemiddeld genomen zal de opvolging over iets meer dan 5 jaar plaatsvinden.

#### 4.1.2 Frequentietabellen

**Tabel 4: Frequentietabel van het geslacht van de opvolger**

| Geslacht van de opvolger | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|---------------|--------------------|
| Vrouw                    | 20        | 10,5          | 10,5               |
| Man                      | 170       | 89,5          | 100,0              |
| Totaal                   | 190       | 100,0         |                    |

**Tabel 5: Frequentietabel " bezig met opvolging"**

| Is men al bezig met de opvolging? | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------------|-----------|---------------|--------------------|
| Neen                              | 110       | 44,7          | 44,7               |
| Ja                                | 136       | 55,3          | 100,0              |
| Totaal                            | 246       | 100,0         |                    |

**Tabel 6: Frequentietabel "het hebben van een opvolger"**

| Heeft men al een opvolger? | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------------|-----------|---------------|--------------------|
| Neen                       | 151       | 61,4          | 61,4               |
| Ja                         | 95        | 38,6          | 100,0              |
| Totaal                     | 246       | 100,0         |                    |

**Tabel 7: Frequentietabel "bedrijfsleider ouder dan 60"**

| Is de bedrijfsleider ouder dan 60 jaar? | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------------------|-----------|---------------|--------------------|
| Neen                                    | 226       | 90,4          | 90,4               |
| Ja                                      | 24        | 9,6           | 100,0              |
| Totaal                                  | 250       | 100,0         |                    |

**Tabel 8: Frequentietabel "heeft men een familiale opvolger"**

| Heeft men een familiale opvolger? | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------------|-----------|---------------|--------------------|
| Neen                              | 8         | 4,5           | 4,5                |
| Ja                                | 171       | 95,5          | 100,0              |
| Totaal                            | 179       | 100,0         |                    |

**Tabel 9: Frequentietabel "aantal opvolgingen"**

| Aantal opvolgingen | Frequency | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------------|--------------------|
| 0                  | 57        | 23,2          | 23,2               |
| 1                  | 127       | 51,6          | 74,8               |
| 2                  | 48        | 19,5          | 94,3               |
| 3                  | 9         | 3,7           | 98,0               |
| 4                  | 3         | 1,2           | 99,2               |
| 5                  | 1         | ,4            | 99,6               |
| 6                  | 1         | ,4            | 100,0              |
| Totaal             | 246       | 100,0         |                    |

Uit tabel 4 blijkt dat net geen 90% van de opvolgers een man is. In de literatuurstudie had ik al vermeld dat er maar zeer weinig vrouwelijke bedrijfsleiders zijn (Seleers, 2001; Born, 2010). Uit tabel 5 blijkt dat iets meer dan 55% van alle familiebedrijven bezig zijn met de opvolging. Slechts 38,6% van alle familiebedrijven hebben al een opvolger, de overige 61,4% is ofwel nog niet bezig met de opvolging of is wel al bezig met de opvolging maar deze hebben nog geen opvolger gevonden. De dummy variabele "bedrijfsleider ouder dan 60" dient dus om te testen of de bedrijfsleider geen monarch of generaal is. We zien dan ook in tabel 7 dat in net geen 10% van de familiebedrijven de huidige bedrijfsleider ouder is dan 60 jaar. Tabel 8 bespreekt enkel de familiebedrijven waarvan de huidige bedrijfsleider niet de oprichter is. Hieruit blijkt dan dat 95,5% van alle opvolgers een familiale opvolger is. Dit hoge cijfer is natuurlijk te wijten aan het feit dat het hier om familiebedrijven gaat. Tenslotte gaat de laatste tabel over het aantal opvolgingen dat een familiebedrijf al achter de rug heeft. 76,8% van de familiebedrijven hebben al minstens één opvolging achter de rug. Meer dan de helft heeft één opvolging achter de rug terwijl er ook één familiebedrijf is dat al in de zevende generatie zit.

## 4.2 Univariante testen

### 4.2.1 T-test

#### 4.2.1.1 Geslacht

**Tabel 10: p-waarde "geslacht van familiale opvolgers"**

| Afhankelijke variabele | Gemiddelde "man" | Gemiddelde "vrouw" | p-waarde |
|------------------------|------------------|--------------------|----------|
| NROE 2003              | 7,316            | 5,5765             | 0,733    |
| NROA 2003              | 6,8248           | 5,111              | 0,401    |
| BROA 2003              | 14,4912          | 12,2285            | 0,566    |

Uit voorgaande tabel blijkt duidelijk dat er geen verband is tussen het geslacht van de familiale opvolgers en de prestaties van het familiebedrijf. Alle waarden zijn veel hoger dan de maximum grens van 0,100. De hypothese over geslacht kan dus verworpen worden, er is geen verschil tussen mannelijke en vrouwelijk opvolgers. Ook al werden er geen significante waarde gevonden, het valt wel op dat de gemiddelden bij de man steeds hoger zijn dan die bij de vrouw. Er waren wel niet veel vrouwen aanwezig in de steekproef maar dit verschil zou wel al een eerste indicatie kunnen zijn.

#### 4.2.1.2 Reden om in het familiebedrijf te werken

Zoals aangegeven is er geen data om deze determinant te testen.

#### 4.2.1.3 Manier van aftreden van de CEO

Bij deze determinant gebruik ik geen univariate test, dit omdat er geen enkele variabele is waarmee ik rechtstreeks de hypothese kan testen. Zoals in de literatuurstudie al besproken zijn er verschillende manieren waarop de bedrijfsleider kan aftreden, zo zal de monarch tot zijn dood bedrijfsleider blijven terwijl een generaal zal dan weer vroeger aftreden maar beide zijn ze niet bezig met de opvolging. De manier waarop de bedrijfsleider aftreedt kan men dus het beste afleiden door een aantal variabelen in één regressie te steken. Zo zal ik bij de multivariate testen de variabelen: "het hebben van een opvolger", "bezig zijn met de opvolging", "aantal jaar tot opvolging plaatsvindt" en "de leeftijd van de bedrijfsleider", in een tweede regressie wordt deze laatste variabele vervangen door de dummyvariabele "Is de bedrijfsleider ouder dan 60 jaar?".

#### 4.2.1.4 (niet) Familiale opvolger

**Tabel 11: p-waarde "familiale opvolgers"**

| Afhankelijke variabele | Gemiddelde "familiale opvolgers" | Gemiddelde "niet-familiale opvolgers" | p-waarde |
|------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|----------|
| NROE 2003              | 6,7348                           | 4,9363                                | 0,689    |
| NROA 2003              | 6,4410                           | 5,4850                                | 0,673    |
| BROA 2003              | 14,0183                          | 10,7412                               | 0,279    |



Alle waarden in tabel 11 liggen boven de maximum grens van 0,100. Er is dus geen significant verschil in prestaties tussen familiale en niet familiale opvolgers. De hypothese kan hierdoor verworpen worden. Toch zijn de gemiddelde van de familiale opvolgers steeds hoger dan deze van de niet-familiale opvolgers. Redenen hiervoor kunnen zijn dat familiale opvolgers meer vertrouwd zijn met het familiebedrijf en meestal kennen ze de werknemers ook beter, terwijl niet-familiale opvolgers zich eerst moeten inwerken in het familiebedrijf. In de steekproef waren er wel maar heel weinig niet-familiale opvolgers aanwezig.

#### 4.2.1.5 Generatie

**Tabel 12: p-waarde "aantal opvolgingen"**

| Afhankelijke variabele | p-waarde |
|------------------------|----------|
| NROE 2003              | 0,850    |
| NROA 2003              | 0,620    |
| BROA 2003              | 0,974    |

**Tabel 12a: gemiddelde waarden per opvolging**

| Aantal opvolgingen | nroe03 | broa03  | nroa03 |
|--------------------|--------|---------|--------|
| 0                  | 5,8705 | 13,6865 | 6,8672 |
| 1                  | 7,3016 | 14,4000 | 6,6186 |
| 2                  | 7,2420 | 14,1062 | 7,4094 |
| >2                 | 5,1585 | 13,3269 | 4,2754 |
| Total              | 6,8303 | 14,1161 | 6,7052 |

ook de hypothese "Hoe meer opvolgingen het familiebedrijf heeft mee gemaakt hoe groter de kans op een volgende succesvolle opvolging?" kan verworpen worden want uit tabel 12 blijkt dat alle waarden ruim het significantie niveau van 0,100 overschrijven.

#### 4.2.1.6 Ouderdom

**Tabel 13: p-waarde "bedrijfsleider is ouder dan 60 jaar"**

| Afhankelijke variabele | Gemiddelde "bedrijfsleider is jonger als 60" | Gemiddelde "bedrijfsleider is ouder als 60" | p-waarde |
|------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------|----------|
| NROE 2003              | 6,8717                                       | 5,8818                                      | 0,729    |
| NROA 2003              | 6,7709                                       | 5,3755                                      | 0,324    |
| BROA 2003              | 14,1852                                      | 12,6127                                     | 0,412    |

Voor de hypothese "Hoe ouder de huidige CEO hoe minder kans op een succesvolle opvolging?" heb ik een dummyvariabele die de leeftijd weergeeft. Ook hier zijn er geen significante waarde te vinden waardoor we de hypothese moeten verwerpen. Er is dus geen verband tussen de leeftijd van de bedrijfsleider en de prestaties van het familiebedrijf. Het valt wel op dat de gemiddelde waarde hoger zijn als de bedrijfsleider jonger is dan 60 jaar, ook al worden er dan geen significante waarde gevonden. Redenen hiervoor kunnen zijn dat oudere bedrijfsleiders minder oog hebben voor verandering waardoor ze minder goed reageren op de omgeving.

#### 4.2.1.7 Opvolgingsplan

**Tabel 14: p-waarde " bezig met opvolging "**

| Afhankelijke variabele | Gemiddelde " bezig met opvolging " | Gemiddelde " niet bezig met opvolging " | p-waarde |
|------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------|----------|
| NROE 2003              | 5,9440                             | 7,7869                                  | 0,271    |
| NROA 2003              | 6,3651                             | 6,8990                                  | 0,514    |
| BROA 2003              | 13,7683                            | 14,3468                                 | 0,604    |

**Tabel 15: p-waarde " hebben van een opvolger "**

| Afhankelijke variabele | Gemiddelde " hebben al een opvolger " | Gemiddelde " hebben nog geen opvolger " | p-waarde |
|------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|----------|
| NROE 2003              | 6,9100                                | 6,6733                                  | 0,890    |
| NROA 2003              | 6,7919                                | 6,4865                                  | 0,715    |
| BROA 2003              | 14,3310                               | 13,8369                                 | 0,664    |

Er was geen data aanwezig over het hebben van een opvolgingsplan, daarom heb ik de twee andere variabelen genomen om deze hypothese te testen. De eerste tabel heeft als variabele "is het familiebedrijf al bezig met de opvolging" terwijl de tweede tabel "heeft men al een opvolger gekozen" als variabele heeft. Ook hier moeten we echter de hypothese verwerpen want er is geen enkele significante waarde gevonden. Bezig zijn met de opvolging beïnvloedt niet de prestaties van het familiebedrijf. Het valt wel op dat de gemiddelde waarde hoger zijn als een familiebedrijf niet bezig is met de opvolging, ondanks dat er geen significante waarde gevonden werd, is dit toch wel opmerkelijk.

#### 4.2.2 Correlatietabel

**Tabel 16: correlatietabel**

|                     | nroe03 | broa03 | nroa03 | Geslacht opvolger | Familiale opvolger | Aantal opvolginge n | leeftijd | Bedrijfsleider 60+ | Bezig met opvolging | Hebben van opvolger |
|---------------------|--------|--------|--------|-------------------|--------------------|---------------------|----------|--------------------|---------------------|---------------------|
| nroe03              | 1      |        |        |                   |                    |                     |          |                    |                     |                     |
| broa03              | ,587** | 1      |        |                   |                    |                     |          |                    |                     |                     |
| nroa03              | ,764** | ,720** | 1      |                   |                    |                     |          |                    |                     |                     |
| Geslacht opvolger   | ,043   | ,081   | ,085   | 1                 |                    |                     |          |                    |                     |                     |
| Familiale opvolger  | ,031   | ,082   | ,032   | -,068             | 1                  |                     |          |                    |                     |                     |
| Aantal opvolgingen  | ,027   | ,004   | -,037  | ,108              | ,079               | 1                   |          |                    |                     |                     |
| leeftijd            | -,026  | -,055  | -,049  | ,066              | ,028               | -,043               | 1        |                    |                     |                     |
| Bedrijfsleider 60+  | -,022  | -,053  | -,063  | ,037              | ,055               | ,050                | ,588**   | 1                  |                     |                     |
| Bezig met opvolging | -,072  | -,034  | -,042  | ,106              | -,050              | ,018                | ,331**   | ,233**             | 1                   |                     |
| Hebben van opvolger | -,036  | -,032  | -,020  | ,105              | -,150*             | -,091               | ,298**   | ,272**             | ,715**              | 1                   |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### **4.3 Regressies**

Tot slot nog even kort meedelen dat er tijdens de regressies steeds rekening is gehouden met eventuele multicollineariteit aan de hand van de zogenaamde VIF factoren. Indien de waarde van de factor voor een bepaalde factor hoger of ongeveer gelijk is aan 10 zou men kunnen stellen dat deze variabele niet opgenomen mag worden in het model. In alle uitgevoerde analyses is dit echter niet het geval, dus het mogelijke effect van dit verschijnsel op het gehele onderzoek is niet van toepassing.

### 4.3.1 Regressies met BROA

**Tabel 17a: Regressies met BROA**

|                             | (1)                 | (2)               | (3)                | (6)                 | (7)                 | (8)                 | (9)                |
|-----------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|
| Geslacht opvolger           | 2,443<br>(2,099)    |                   |                    |                     |                     |                     |                    |
| Leeftijd bedrijfsleider     |                     | -0,012<br>(0,109) |                    | -0,39<br>(0,058)    |                     |                     |                    |
| Bedrijfsleider is 60 +      |                     |                   | -0,769<br>(2,617)  |                     | -1,425<br>(1,895)   |                     |                    |
| Bezig zijn met de opvolging |                     |                   |                    |                     |                     | -0,467<br>(1,126)   |                    |
| Het hebben van een opvolger |                     | 2,629<br>(2,092)  | 2,624<br>(2,082)   |                     |                     |                     | 0,608<br>(1,129)   |
| Aantal jaar tot opvolging   |                     | 0,089<br>(0,200)  | 0,078<br>(0,194)   |                     |                     |                     |                    |
| Balans totaal 2003          | 0,000<br>(0,000)    | 0,000<br>(0,000)  | 0,000<br>(0,000)   | 0,000<br>(0,000)    | 0,000<br>(0,000)    | 0,000<br>(0,000)    | 0,000<br>(0,000)   |
| Ouderdom bedrijf            | 0,002<br>(0,019)    | 0,06<br>(0,032)   | 0,06<br>(0,0329)   | 0,001<br>(0,017)    | 0,001<br>(0,017)    | 0,001<br>(0,018)    | 0,000<br>(0,018)   |
| Intercept                   | 12,232**<br>(2,082) | 9,593<br>(6,308)  | 9,085**<br>(2,515) | 16,156**<br>(2,812) | 14,444**<br>(0,814) | 14,588**<br>(0,961) | 14,14**<br>(0,913) |
| N                           | 181                 | 82                | 82                 | 240                 | 240                 | 237                 | 237                |
| R <sup>2</sup>              | 0,19                | 0,064             | 0,065              | 0,012               | 0,012               | 0,011               | 0,011              |
| F-waarde                    | 1,129               | 1,056             | 1,071              | 0,945               | 0,982               | 0,864               | 0,904              |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Het eerste cijfer in iedere cel is de Beta waarde van de variabele, tussen de haakjes staat de standaardafwijking.

**Tabel 17b: Regressies met BROA**

|                    | (4)                 | (5)                 |
|--------------------|---------------------|---------------------|
| Familiale opvolger | 1,645<br>(3,36)     |                     |
| Aantal opvolgingen |                     | 0,074<br>(0,663)    |
| Balans totaal 2003 | 0,000<br>(0,000)    | 0,000<br>(0,000)    |
| Ouderdom bedrijf   | 0,01<br>(0,018)     | -0,001<br>(0,019)   |
| Intercept          | 12,091**<br>(3,536) | 14,396**<br>(0,935) |
| N                  | 171                 | 236                 |
| R <sup>2</sup>     | 0,016               | 0,010               |
| F-waarde           | 0,0915              | 0,815               |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Het eerste cijfer in iedere cel is de Beta waarde van de variabele, tussen de haakjes staat de standaardafwijking.

Vorige tabel geeft de regressies weer waarmee ik de hypothesen heb getest, de tabellen met NROE en NROA als onafhankelijke variabelen zijn bijgevoegd in de bijlage. Regressie 1 gaat over de eerste hypothese, regressie 2 en 3 over de derde hypothese, regressie 4 gaat over hypothese nummer 4, de vijfde regressie gaat ook over de vijfde hypothese, hypothese 6 wordt getest met de regressies 6 en 7 en de laatste hypothese wordt

tenslotte getest door de regressies 8 en 9. Uit deze drie tabellen blijkt dat er geen enkele regressie significant is, enkel de intercept heeft in de meeste gevallen een significante waarden. Hierbij komt nog eens dat alle waarden van  $R^2$  zeer laag zijn, dus komen we ook hier weer tot de conclusie dat geen enkele hypothese ondersteund werd door de data.

Het geslacht van de opvolger heeft dus geen invloed op de bedrijfsprestaties, wel dient opgemerkt te worden dat er maar 20 vrouwelijke opvolgers in de database zaten tegenover 170 mannelijke. In de literatuurstudie gaat het er vooral over dat de dochter meestal over het hoofd wordt gekeken bij de opvolging, maar men kan aannemen dat als men toch de dochter neemt als bedrijfsleidster, zij het minstens even goed doet als een mannelijke bedrijfsleider.

De tweede hypothese heb ik niet kunnen testen omdat er geen data voorhanden was.

Ook de hypothese "Kan de manier van aftreden van de CEO invloed hebben op de succesvolle opvolging?" werd verworpen. Dit komt doordat het zeer moeilijk is om hier geschikte data voor te vinden. Ik heb gebruik gemaakt van verschillende variabelen zoals "leeftijd van de bedrijfsleider", "is men al bezig met de opvolging", "heeft men al een opvolger" en "hoeveel jaar tot de opvolging plaatsvindt". Echter om deze hypothese nauwkeurig te testen zou men gegevens nodig hebben over meerdere jaren, van een paar jaar voor tot een paar jaar na de opvolging. Dan kan men exact testen of deze hypothese klopt of niet.



Bij de vierde hypothese, "Presteren familiale opvolgers beter dan niet-familiale opvolgers?", zijn er maar 8 familiebedrijven die geen familiale opvolger hebben terwijl dit bij 171 wel het geval is. Er is dus te weinig data aanwezig over de niet familiale opvolger om deze hypothese grondig te testen.

Ook de hypothese "Hoe meer opvolgingen het familiebedrijf heeft mee gemaakt hoe groter de kans op een volgende succesvolle opvolging?" moet worden verworpen. Familiebedrijven presteren dus niet beter naarmate het meer opvolgingen achter de rug heeft. Redenen hiervoor kunnen zijn dat de prestaties van een onderneming samenhangen meer zeer veel factoren zoals bijvoorbeeld de economie en dus minder met het aantal opvolgingen dat men al achter de rug heeft. Een andere factor die meespeelt is de uniekheid van iedere opvolging, iedere bedrijfsleider heeft een andere impact op het familiebedrijf. Bij het verdwijnen van een generatie uit een familiebedrijf gaat dus ook een stuk kennis weg, ook al blijven deze familieleden na hun vertrek nog steeds advies geven. Hierdoor wordt iedere nieuwe opvolging een nieuwe grote uitdaging die het familiebedrijf moet proberen te overwinnen.

De voorlaatste hypothese, "Hoe ouder de huidige CEO hoe minder kans op een succesvolle opvolging?", wordt ook verworpen. We hebben deze hypothese onderzocht door te kijken of de leeftijd van de bedrijfsleider invloed heeft op de bedrijfsprestaties, dit is dus niet zo. Ook hier geldt de opmerking dat men gegevens nodig heeft van meerdere jaren om deze hypothese correct te testen.

Tenslotte wordt ook de hypothese "Vergroot het hebben van een opvolgingsplan de kans op een succesvolle opvolging?" verworpen. Er was geen verband tussen "het al bezig zijn met de opvolging" en de bedrijfsprestaties en ook niet met "het al hebben van een opvolger" en de bedrijfsprestaties. Dit komt omdat een onderneming die wel bezig is met de opvolging niet opeens beter gaat presteren tegenover een onderneming die nog niet bezig is met de opvolging. De echte opvolging zal normaal gezien wel vlotter verlopen als men al bezig is met de opvolging en als men al een opvolger heeft. Toch kunnen er ook potentiële conflicten zijn als men bezig is met de opvolging, er kunnen dan conflicten ontstaan tussen de verschillende kandidaten die de opvolger kunnen worden. Het niet bezig zijn met de opvolging kan dan weer leiden tot onzekerheid bij het personeel omdat men niet weet wat er te wachten staat.

#### **4.4 Beperkingen**

Natuurlijk mag men de gevonden resultaten niet zomaar aannemen. Er zijn een aantal beperkingen waardoor men de resultaten kritisch moet bekijken. Zo is er ten eerste de definitie van een "familiebedrijf". In de literatuurstudie heb ik al vermeld dat er niet één wereldwijde aanvaarde definitie is voor een familiebedrijf. Hierdoor kan iedere database ook verschillen omdat iedere onderzoeker de term familiebedrijf anders interpreteert. Een oplossing voor dit probleem kan voor een toekomstige onderzoeker zijn om dezelfde testen te doen met meerdere definities van een familiebedrijf, eventueel hierna kan men dan de verschillen tussen de onderzoeksresultaten nog eens grondig vergelijken.

Een tweede punt dat zeker kritisch bekeken moet worden zijn de afhankelijke variabelen. Voor de hypothesen te testen hebben we kozen voor de drie variabelen "NROE", "NROA" en "BROA", dit zijn dus alle drie financiële factoren. Het probleem dat zich hier stelt is dat we financiële factoren nemen om te testen of de determinanten invloed hebben op de succesvolle opvolging. De financiële factoren geven niet juist weer wanneer een opvolging succesvol is. Zo worden financiële factoren bepaald door de economie, de omgeving zoals de concurrentie, de import en export, de personeelsleden, de subsidies die de overheid geef enzovoort. Wat een succesvolle opvolging juist inhoudt is natuurlijk moeilijker te verwoorden. Zo kan een onderneming toch goed blijven presteren omdat men goede managers en andere personeelsleden heeft terwijl de bedrijfsleider misschien minder bekwaam is en dus een slechte opvolger was, hierdoor geven de financiële factoren een fout beeld. Een oplossing zou kunnen zijn om interviews af te nemen en dit voor en na de opvolging. De interviews kan men dan afnemen met de opvolger, zijn voorganger, bepaalde managers of leden van de raad van bestuur. Het is misschien dan ook mogelijk om aan de hand van de interviews scores uit te delen aan de bedrijfsleiders, zowel de vorige als de huidige, en deze scores mee te nemen in het testen van de hypothesen. Een andere oplossing is natuurlijk om te kiezen voor andere onafhankelijke variabelen, of een nieuwe variabelen aanmaken die de financiële factoren combineert met een aantal niet financiële factoren.

Ook de gekozen afhankelijke variabelen moeten kritisch bekeken worden. Er was niet altijd de juiste data voorhanden in de steekproef om de hypothese te testen. De oorzaak hiervan is natuurlijk dat de enquête niet was opgesteld in vraag van dit onderzoek. Bij een groter onderzoek kan men natuurlijk eerst een aantal determinanten zoeken om erna een enquête af te nemen die wel de juiste data levert voor het onderzoek.

Een derde beperking is de beperkte grootte van de steekproef. Door het gering aantal ondernemingen (251) binnen deze steekproef, zullen enkel de uitermate duidelijke relaties naar boven komen bij de regressie - analyse. Door het gebruik van kleine steekproeven daalt de kans op het verkrijgen van significante resultaten. In de studies die als bouwsteen voor dit onderzoek werden gebruikt (o.a. Bloom & Van Reenen, 2007; Bertrand & Schoar, 2003; Bennedsen, Nielsen, Perez-Gonzalez & Wolfenzon, 2005) komen veel grotere steekproeven naar voren. Daarom kan ook een vorm van advies naar toekomstige onderzoekers gegeven worden. Het is uitermate van belang om een steekproef te onderbouwen met voldoende cases, maar voor onderzoeken met een beperkte tijdsperiode en mogelijkheden is dat natuurlijk niet altijd een evidentie.

De steekproef kwam er op basis van een enquête uitgevoerd bij Belgische familiebedrijven. Het probleem van enquêtes is dat men moet vertrouwen op de eerlijkheid van de persoon die de enquête invult. Indien men een groter onderzoek wilt doen naar succesvolle opvolging kan men natuurlijk gebruik maken van andere bronnen om informatie te verkrijgen. Zo kan men naast de enquête ook een aantal interviews doen en eventueel de resultatenrekening en andere financiële bronnen inkijken. Natuurlijk zal dit allemaal afhangen van de grootte van de steekproef, de tijd die men voor het onderzoek heeft en het aantal mensen dat eraan meewerkt.

De laatste beperking is de mogelijke aanwezigheid van outliers. Deze zijn echter reeds opgenomen in het onderzoek om hun effect uit te schakelen. Bij iedere variabelen, zowel afhankelijk als onafhankelijk, werd gekeken of er geen outliers aanwezig konden zijn,

maar het is natuurlijk altijd mogelijk dat er nog steeds outliers aanwezig zijn in de gebruikte steekproef. De aanwezigheid van outliers kan een invloed hebben op de significantie van de gevonden resultaten. Het is dan ook belangrijk dat volgende onderzoekers hier aandacht aan besteden, dit zal enkel de correctheid van de gevonden resultaten verhogen.

## **Hoofdstuk 5: Conclusie**

Het doel van deze eindverhandeling is, onderzoeken wat de determinanten zijn van een succesvolle opvolging in een familiebedrijf. In het eerste deel werd er een literatuurstudie uitgevoerd waarbij een goede omschrijving van het begrip familiebedrijf werd onderzocht en er werden ook determinanten gezocht die invloed konden hebben op de opvolging in een familiebedrijf. Bij de literatuurstudie werden ook een achttal hypothesen uitgewerkt die dan in het tweede deel werden getest aan de hand van een empirisch onderzoek.

Uit de literatuurstudie is gebleken dat er geen wereldwijde aangenomen definitie bestaat over de term "familiebedrijf". Veel onderzoekers hebben zich voor het hanteren van een definitie gebaseerd op familiebetrokkenheid. Een andere interpretatie van het begrip "familiebedrijf" zou ook onze resultaten kunnen beïnvloeden. In het onderzoek dat gebruikt wordt in deze masterproef, werd vooral gebruikt gemaakt van de definitie die een familiebedrijf definieert als een onderneming waar 50% van het eigendom en het management in handen zijn van de familie.

In het empirische deel van deze masterproef werden vervolgens analyses uitgevoerd ter ondersteuning van de veronderstellingen die verwoord zijn in de vorm van zeven hypothesen. Aangaande de resultaten van het praktijkonderzoek, kunnen een aantal conclusies getrokken worden uit de verschillende analyses die uitgevoerd zijn op de steekproef. Zo presteren mannelijke opvolgers niet beter dan vrouwelijke opvolgers in familiebedrijven. Ook andere studies tonen aan dat zowel mannen als vrouwen dezelfde karakteristieken hebben die nodig zijn een succesvolle manager of bedrijfsleider te worden. Het is dus ook aan te raden aan de familiebedrijven om bij de keuze van hun

opvolger het geslacht buiten beschouwing te laten. Desondanks zijn er nog steeds zeer weinig vrouwelijk bedrijfsleiders (Seleers, 2001; Born, 2010). Een kleine opmerking is wel dat er in mijn steekproef maar 20 vrouwen zaten tegenover 170 mannen.

De tweede hypothese die onderzocht werd was "Kan de manier van aftreden van de CEO invloed hebben op de succesvolle opvolging?". Volgens de testen moeten we deze hypothese verwerpen. Er moeten volgens mij toch wel enkele zeer kritische kanttekeningen worden gemaakt bij deze hypothese. Ten eerste was er geen data voorhanden en werd er dus gekozen voor een regressie met meerdere variabelen. Het tweede kritische punt zijn de gekozen onafhankelijke variabelen, dit werd ook al opgemerkt bij de beperkingen van dit onderzoek. In de literatuurstudie werden zes verschillende manieren beschreven hoe een bedrijfsleider kan opstappen (Sonnenfeld & Spence, 1989). Hierin wordt ook verteld dat iedere stijl van aftreden de opvolging op een bepaalde manier beïnvloed. Daarmee wil ik toch benadrukken dat dit mij een zeer waardevolle determinant lijkt maar dat er hier niet de juiste data voorhanden was om de hypothese juist te testen.

Ook de hypothese dat familiale opvolgers beter presteren dan niet-familiale opvolgers werd verworpen. Ik moet wel opmerken dat de steekproef voor deze variabele niet gelijk verdeeld was, zo zijn er maar 8 familiebedrijven in de steekproef aanwezig die geen familiale opvolger hebben en 171 die wel een familiale opvolger hebben. Andere onderzoekers (Donnelley, 1964; Bloom & Van Reenen, 2007) zeiden al dat de impact van de familiale managers op het familiebedrijf zowel positief als negatief kan zijn. Het is dus niet de familiale band die primeert bij het zoeken naar een opvolger maar wel de capaciteiten van de opvolger.

In hun studie verklaren McConaughy & Phillips (1999) dat familiebedrijven waarvan de oprichter ook CEO is zich anders gedragen dan familiebedrijven van de tweede of derde generatie. Deze laatste zijn meer winstgevend dan familiebedrijven van de eerste generatie. Deze relatie heb ik niet gevonden in mijn onderzoek, dit wil natuurlijk niet zeggen dat deze relatie er niet is. De beperkingen die mijn onderzoek heeft kunnen de verwerping van de hypothese "Hoe meer opvolgingen het familiebedrijf heeft mee gemaakt hoe groter de kans op een volgende succesvolle opvolging?" verklaren. Andere onderzoekers vonden ook dat de meeste succesvolle opvolgingen gebeuren tussen de oprichtende generatie en leden van de tweede generatie (Kellermans & Eddleston, 2004). Een aandachtspunt voor een volgend onderzoek kan dan ook zijn om familiebedrijven die failliet zijn gegaan ook in de steekproef op te nemen. Er werd eerder wel al aangehaald dat iedere opvolging uniek was en dat bij de volgende opvolging de vorige generatie niet meer aanwezig is.

Er werd ook een significant verband gevonden voor de hypothese "Hoe ouder de huidige CEO hoe minder kans op een succesvolle opvolging?". Davis & Tagiuri (1982) melden thans in hun studie dat de opvolging het beste verloopt als de bedrijfsleider tussen de 50 en 59 jaar is. Ook hier weer kan het zijn dat de regressie verworpen wordt omdat er financiële factoren genomen zijn als onafhankelijke variabelen. Deze determinant kan wel voor enige discussie zorgen, want moet een bedrijfsleider van 60 jaar aftreden als hij zijn werk nog steeds perfect uitvoert? Misschien moet men naar de prestaties van de bedrijfsleider kijken en is de ouderdom van ondergeschikt belang maar dit kan dan weer tot conflicten leiden doordat de opvolgers langer moeten wachten. De ouderdom van de bedrijfsleider kan dus wel een bron van discussie zijn.



“Vergroot het hebben van een opvolgingsplan de kans op een succesvolle opvolging?” dit was de laatste hypothese. Ook deze hypothese werd verworpen. Andere onderzoekers vinden wel significante resultaten. Zo zijn tijdige planners winstgevender na de opvolging en een goede planning creëert ook een grotere voldoening bij de overdrager van het familiebedrijf (Flören, 2002). Ook hier weer kunnen de beperkingen een oorzaak zijn van het niet vinden van een significant verband want het zou wel verwonderlijk zijn dat er geen verschil is bij de succesvolle opvolging tussen familiebedrijven die wel al een opvolgingsplan hebben en familiebedrijven die nog geen opvolgingsplan hebben. Natuurlijk kan er wel enige discussie ontstaan van wat is nu juist een opvolgingsplan. Dit kan wel weer opgelost worden door bij een volgend onderzoek het opvolgingsplan in te kijken of via interviews meer te weten te komen over de opvolging.

## Literatuurlijst

Anderson, R.C. & Reeb, D.M. 2003. 'Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500'. *Journal of Finance*, 58(3).

Argyris, C. 1953. *An introduction to field theory and interaction theory*. New Haven, CN: Yale University Labour and Management Centre.

Aronoff, C.E. & Ward, J.L. 1995. Family owned businesses: A thing of the past or a model for the future? *Family Business Review*, 8(2).

Astrachen, J.H., Klein, S.B. & Smyrniotis, K.X. 2002. The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition proposal. *Family Business Review*, 15(1).

Barach, J.A. & Ganitsky, J.B. 1995. Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8(2).

Barach Jeffrey A. , Gantisky Joseph, Carson James A. & Doochin Benjamin A. 1988. Entry of the next generation: Strategic challenge for family business. *Journal of small business management*, Apr. 88, Vol. 26.

Barnes, L.B. & Hershon, S.A. 1976. Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54(4).

Bennedsen, M., K. Nielsen, F. Perez-Gonzalez & D. Wolfenzon. 2005. "Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance."

Berle, Adolph, & Gardiner Means. 1932. *The Modern Corporation and Private Property*.

Bertrand, Marianne, & Antoinette Schoar. 2003. "Managing with Style: The Effect of Managers on Firm Policies,". *Quarterly Journal of Economics*, 118 (4).

Birley, S. 1986. Succession in the family firm: The inheritor's view. *Journal of Small Business Management*, 24(3).

Bjuggren, Per-Olof & Sund, Lars-Göran. 2005. Organization of Transfers of *Small* and Medium-Sized *Enterprises* Within the Family: Tax Law Considerations. *Family Business Review*, 18 (4).

Bloom, Nick, & John Van Reenen. 2007. "Measuring and Explaining Management Practices across Firms and Countries,". London School of Economics.

Born Lodewijk. 2006. Vrouwelijke leiders wereldwijd in opkomst. URL: <http://www.frieschdagblad.nl/index.asp?artID=48483>

Bornheim, S.P. 2000. *The organisational form of family business*. Dordrecht: University of St. Gallen.

Burkart, Michael, Fausto Panunzi & Andrei Shleifer. 2003. "Family Firms." *Journal of Finance*.58(5).

Cadbury, Adrian. 2000. *Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's*. London: Egon Zehnder International.

Carlock, R.S. & Ward, J.L. 2001. *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*. New York: Palgrave.

Carney, M. 2005. Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29.

Chrisman, J.J., Chua, J.H. & Litz, R. 2004. 'Comparing the agency cost of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence'. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4).

Chrisman, J.J., Chua, J.H. & Sharma, P. 2003. 'Current trends and future directions in family business management studies: toward a theory of the family firm'. URL:[www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/chrisman2003](http://www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/chrisman2003).

Christensen, Christopher R. 1953. *Management Succession in Small and Growing Enterprises*. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration.

Chua, J.H., Chrisman, J.J. & Sharma, P. 1999. Defining the family business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4).

Churchill, N. C, & Lewis, V. L. 1983. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61.

Colot, O. 2005. La transmission des PME: résultats de l'enquête, Centre de Recherche Warocqué.

Daily, C.M. & Thompson, S.S. 1994. Ownership structure, strategic posture, and firm growth: An empirical examination. *Family Business Review*, 7(3).

Danco, L. 1975). *Beyond survival—A business owner's guide for success*. Cleveland: The University Press.

Davis, J.A. & Tagiuri, R. 1982. Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2).

Davis, J., Schoorman, F. & Donaldson, L. 1997. Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22.

De Geus, A. 1997. 'The living company', *Harvard Business Review*, 75(2).

Desmet Lieven. 2008. 50 grootste Belgische familiebedrijven doorgelicht. URL: <http://trends.rnews.be/nl/economie/nieuws/bedrijven/50-grootste-belgische-familiebedrijven-doorgelicht/article-1194635602266.htm>.

Donnelley, Robert G. 1964. "The Family Business." *Harvard Business Review*, 42(4).

Dubno Peter. 1985. Attitudes toward women executives: a longitudinal approach. *Academy of management journal* 1985, 28(1).

Dyer, W. G. Jr. 1986. *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.

Eisenhardt, K.M. 1989. Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1).

Feremans, K. 2001. Weerstand tegen opvolgingsregeling zit tussen de oren, *De Tijd*, 4 mei 2001.

Flören, R.H. 2002. *Crown princes in the clay: An empirical study on the tackling of succession challenges in Dutch family farms*. Dissertation, Universiteit Nyenrode.

Flören, R.H., Van Der Eijk, R.P. & Jansen RA, S.F. 2004. *Financiering van de bedrijfsoverdracht binnen familiebedrijven*. Deventer, Kluwer.

Friedman, S. 1989. "Conflict Inherited: Sibling Rivalry in Family Firms," paper presented at the Academy of Management Meetings. Washington D. C.

Garcia-Alvarez, E., Lopez-Sintas, J. & Gonzalvo, P.S. 2002. Socialization patterns of successors in first- to second-generation family businesses. *Family Business Review*, 15(3).

Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M. & Lansberg, I. 1997. *Generation to generation*. Boston: Harvard Business School Press.

Gómez-Mejía, L., Nuñez-Niekel, M., & Gutierrez, I. 2001. The Role of Family Ties in Agency Contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1).

Habbershon, T.G., Williams, M. & Macmillan, I. 2001. A unified systems theory of family firm performance. *Enterprising Families Initiative*, Pennsylvania: University of Pennsylvania.

Handler, W.C. 1989. Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3).

Harris Dawn & Helfat Constance. 1997. Specificity of CEO human capital and compensation. *Strategic management journal*, 18.

Haslett, B., Geis, F. L. & Carter, M. R. 1992. *The organizational woman: Power and paradox*. Norwood. N.J.: Ablex Publishing Corporation.

Heck, R.K.Z. & Scannell Trent, E. 1999. The prevalence of family business from a household sample. *Family Business Review*, 12(3).

Holland, P. G., & Boulton, W. R. 1984. Balancing the "family" and the "business" in family business. *Business Horizons*, 27(2).

Holt, D.T., Rutherford, M.W., & Kuratko, D.F. 2007. F-PEC scale of family influence: A refinement. *Proceedings of the Academy of Management*, Philadelphia, PA.

Holtz-Eakin, Douglas, David Joulfaian & Harvey Rosen. 1993 "The Carnegie Conjecture: Some Empirical Evidence," *Quarterly Journal of Economics*, 108(2).

IFERA. 2003. Family business dominate, *Family Business Review*, 16(4).

Jovanovic, Boyan. 1982, "Selection and the Evolution of Industry,". *Econometrica*, 50(3).

Kandel, Eugene & Edward P. Lazear. 1992. "Peer Pressure and Partnerships,". *Journal of Political Economy*.

Kefik. 2006. Overnames van Belgische KMO's: de Financiering, Brussel, Kefik. URL: <http://www.cefip-kefik.be/>

Kellermanns, F.W. & Eddleston, K. 2004. Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3).

Kepner, E. 1983. 'The family and the firm: A co evolutionary perspective'. *Organizational Dynamics*, 5(1).

Klinefelter Danny. 2009. 'Reasons for successful transition'. Texas A&M University



Kreiser, P.M. 2001. 'Entrepreneurial organisation or family firm? A strategic analysis of Gulf States Paper Corporation'. URL://web.bi.no/roskning/ebha2001.nsf.

Kunkel D. Adrienne, Dennis R. Michael & Waters Elisha. 2003. Contemporary university students' ratings of characteristics of men, women, and CEOs. Psychological reports, 93(2).

Lansberg, I. 1983. 'Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap'. Organizational Dynamics, 5(1).

Laveren, E. & Bisschops, M. 2004 De opvolgingsproblematiek in Vlaamse bedrijven: Resultaten van een empirisch onderzoek. Antwerpen, Universiteit Antwerpen.

Laveren, E. & Molly, V. 2005. Ondernemen in het familiebedrijf. Antwerpen, UAMS.

Levinson, H. 1971. Conflicts that plague family businesses. Harvard Business Review, 49.

Lewin, K. 1997. Resolving social conflicts and field theory in social science. Washington DC: American Psychological Association.

Lievens Jozef. 2006. Scorecard opvolging, Europese Hogeschool Brussel, URL: [http://www.scorecardopvolging.be/Scorecard\\_Opvolging\\_7/scorecard\\_7.html](http://www.scorecardopvolging.be/Scorecard_Opvolging_7/scorecard_7.html).

Litz, R. G. 1995. The family business: Toward definitional clarity. Academy of Management Best Papers Proceedings. Vancouver, British Columbia, Canada.

McConaughy, D.L., & Phillips G.M. 1999. Founders versus Descendants: The Profitability, Efficiency, Growth Characteristics and Financing in Large, Public, Founding-Family Controlled Firms. *Family Business Review*, 12(2).

Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1).

Meyer John P. & Herscovitch Lynne. 2001. Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3).

Neubauer, F. & Lank, A.G. 1998. The family business: Its governance for sustainability. London: Macmillan.

Parrisch Steve, JD, CLU, ChFC, RHU. 2009. Successfully transferring the family business: a new methodology, *journal of financial service professionals*.

Perez-Gonzalez, Francisco. 2006. "Inherited Control and Firm Performance," *American Economic Review*.

Poza, E.J. 2007. Family business, 3<sup>rd</sup> Edition, Mason, OH: Thompson, South-Western Publishing, London.

Riordan, D.A. & Riordan, M.P. 1993. 'Field theory: an alternative to systems theories in understanding the small family business', *Journal of Small Business Management*, 31(2).

Sonfield, M.C. & Lussier, R.N. 2004. First-, second-, and third-generation family firms: A comparison. *Family Business Review*, 17(3).

Sonnenfeld J.A. & Spence P.L. 1989. The parting patriarch of a family firm. *Family business review*, 2(4).

Tagiuri, R., & Davis, J.A. 1982. Bivalent attributes of the family firm, *Family Business Review*, 9(2).

Tagiuri, R. & Davis, J. 1996. 'Bivalent attributes of the family firm', *Family Business Review*, 9(2).

Venter W.P., Kruger S. & Herbst F.J. 2007. A proposed conceptual familiness transmission of capital model. *S. Afr. J. Bus. Manage*, 38(3)

Voordeckers W. & Van Gils A., 2003, *Governance in het Vlaamse familiebedrijf*.

Ward, J.L. 1987. Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth profitability and family leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Ward, J.L. 1988. The special role of strategic planning for family businesses. Family Business Review, 1(2).

Ward, J. W. 1987. Keeping the Family Business Healthy. San Francisco: Jossey Bass.

Westhead, P., Cowling, M., & Storey, D. 1997. The management and performance of unquoted family companies in the United Kingdom. Coventry: Centre for Small and Medium Sized Enterprises, Warwick Business School, The University of Warwick.

Wood, J. T. 2003. Gendered lives: Communication, gender, and culture (5<sup>th</sup> ed.). Belmont, CA: Wadsworth.

## Bijlagen

### Bijlage I: Regressies met NROE

**Tabel 18a: Regressies met NROE**

|                             | (1)               | (2)               | (3)               | (6)                | (7)                | (8)                | (9)                |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Geslacht opvolger           | 2,434<br>(3,095)  |                   |                   |                    |                    |                    |                    |
| Leeftijd bedrijfsleider     |                   | -0,004<br>(0,203) |                   | -0,019<br>(0,089)  |                    |                    |                    |
| Bedrijfsleider is 60 +      |                   |                   | -4,852<br>(4,833) |                    | -1,002<br>(2,88)   |                    |                    |
| Bezig zijn met de opvolging |                   |                   |                   |                    |                    | -1,99<br>(1,72)    |                    |
| Het hebben van een opvolger |                   | 3,818<br>(3,875)  | 3,935<br>(3,834)  |                    |                    |                    | 0,743<br>(1,728)   |
| Aantal jaar tot opvolging   |                   | -0,286<br>(0,372) | -0,381<br>(0,359) |                    |                    |                    |                    |
| Balans totaal 2003          | 0,000<br>(0,000)  | 0,000<br>(0,000)  | 0,000<br>(0,000)  | 0,000<br>(0,000)   | 0,000<br>(0,000)   | 0,000<br>(0,000)   | 0,000<br>(0,000)   |
| Ouderdom bedrijf            | -0,009<br>(0,028) | 0,069<br>(0,059)  | 0,073<br>(0,059)  | -0,006<br>(0,027)  | -0,006<br>(0,027)  | -0,002<br>(0,027)  | -0,008<br>(0,027)  |
| Intercept                   | 5,218<br>(3,067)  | 1,455<br>(11,683) | 2,225<br>(4,653)  | 7,834**<br>(4,303) | 7,053**<br>(1,244) | 7,958**<br>(1,468) | 6,797**<br>(1,397) |
| N                           | 178               | 81                | 81                | 237                | 237                | 234                | 234                |
| R <sup>2</sup>              | 0,004             | 0,040             | 0,052             | 0,000              | 0,001              | 0,006              | 0,000              |
| F-waarde                    | 0,239             | 0,631             | 0,841             | 0,038              | 0,064              | 0,476              | 0,032              |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Het eerste cijfer in iedere cel is de Beta waarde van de variabele, tussen de haakjes staat de standaardafwijking.

**Tabel 18b: Regressies met NROE**

|                    | (4)              | (5)                |
|--------------------|------------------|--------------------|
| Familiale opvolger | 2,239<br>(5,071) |                    |
| Aantal opvolgingen |                  | 0,447<br>(1,009)   |
| Balans totaal 2003 | 0,000<br>(0,000) | 0,000<br>(0,000)   |
| Ouderdom bedrijf   | 0,001<br>(0,028) | -0,014<br>(0,029)  |
| Intercept          | 4,329<br>(5,338) | 6,797**<br>(1,424) |
| N                  | 169              | 233                |
| R <sup>2</sup>     | 0,001            | 0,001              |
| F-waarde           | 0,065            | 0,102              |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Het eerste cijfer in iedere cel is de Beta waarde van de variabele, tussen de haakjes staat de standaardafwijking.

Bijlage II: Regressies met NROA

**Tabel 19a: Regressies met NROA**

|                             | (1)                | (2)               | (3)               | (6)                | (7)               | (8)                | (9)                |
|-----------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| Geslacht opvolger           | 2,062<br>(1,540)   |                   |                   |                    |                   |                    |                    |
| Leeftijd bedrijfsleider     |                    | -0,008<br>(0,084) |                   | -0,018<br>(0,043)  |                   |                    |                    |
| Bedrijfsleider is 60 +      |                    |                   | -3,179<br>(1,991) |                    | -1,414<br>(1,412) |                    |                    |
| Bezig zijn met de opvolging |                    |                   |                   |                    |                   | -0,995<br>(1,833)  |                    |
| Het hebben van een opvolger |                    | 1,963<br>(1,616)  | 2,025<br>(1,583)  |                    |                   |                    | 0,198<br>(10,837)  |
| Aantal jaar tot opvolging   |                    | 0,021<br>(0,155)  | -0,037<br>(0,147) |                    |                   |                    |                    |
| Balans totaal 2003          | 0,000<br>(0,000)   | 0,000<br>(0,000)  | 0,000<br>(0,000)  | 0,000<br>(0,000)   | 0,000<br>(0,000)  | 0,000<br>(0,000)   | 0,000<br>(0,000)   |
| Ouderdom bedrijf            | -0,006<br>(0,014)  | 0,014<br>(0,025)  | 0,017<br>(0,024)  | -0,01<br>(0,013)   | -0,01<br>(0,013)  | -0,01<br>(0,013)   | -0,012<br>(0,013)  |
| Intercept                   | 5,066**<br>(1,527) | 4,686<br>(14,874) | 4,931*<br>(1,913) | 7,896**<br>(2,098) | 7,17**<br>(0,606) | 7,358**<br>(0,712) | 7,006**<br>(0,677) |
| N                           | 181                | 82                | 82                | 240                | 240               | 237                | 237                |
| R <sup>2</sup>              | 0,011              | 0,022             | 0,053             | 0,004              | 0,007             | 0,006              | 0,004              |
| F-waarde                    | 0,663              | 0,339             | 0,858             | 0,279              | 0,557             | 0,459              | 0,307              |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Het eerste cijfer in iedere cel is de Beta waarde van de variabele, tussen de haakjes staat de standaardafwijking.

**Tabel 19b: Regressies met NROA**

|                    | (4)               | (5)                 |
|--------------------|-------------------|---------------------|
| Familiale opvolger | 0,845<br>(2,548)  |                     |
| Aantal opvolgingen |                   | -0,216<br>(0,494)   |
| Balans totaal 2003 | 0,000<br>(0,000)  | 0,000<br>(0,000)    |
| Ouderdom bedrijf   | -0,001<br>(0,014) | -0,009<br>(0,014)   |
| Intercept          | 5,674*<br>(2,681) | 7,313**<br>(10,696) |
| N                  | 171               | 236                 |
| R <sup>2</sup>     | 0,001             | 0,004               |
| F-waarde           | 0,066             | 0,329               |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Het eerste cijfer in iedere cel is de Beta waarde van de variabele, tussen de haakjes staat de standaardafwijking.



# Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

## **Determinanten van succesvolle opvolging in private familiebedrijven**

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2010**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

**Vos, Jan**

Datum: **31/05/2010**