

2012•2013
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
*master in de toegepaste economische wetenschappen:
handelsingenieur: accountancy en financiering*

Masterproef

De rol van de accountant in familieondernemingen

Promotor :
Prof. dr. Nadine LYBAERT

Katrien Musiek

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen: handelsingenieur, afstudeerrichting accountancy en financiering

2012•2013

FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
handelsingenieur: accountancy en financiering*

Masterproef

De rol van de accountant in familieondernemingen

Promotor :
Prof. dr. Nadine LYBAERT

Katrien Musiek

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen: handelsingenieur, afstudeerrichting accountancy en
financiering*

Woord vooraf

Deze masterproef werd geschreven ter afronding van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen Handelsingenieur, optie Accountancy en Financiering, aan de Universiteit Hasselt. Het schrijven van deze masterproef zou niet mogelijk geweest zijn zonder de hulp en steun van een aantal mensen. Via deze weg zou ik hen dan ook hiervoor willen bedanken.

Vooreerst wil ik mijn promotor Prof. Dr. N. Lybaert oprecht bedanken voor haar deskundige begeleiding. Haar kritische bedenkingen, opbouwende kritiek en vele raadgevingen zijn een grote hulp geweest bij het tot stand brengen van deze masterproef.

Verder wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun tijdens mijn opleiding. In het bijzonder wil ik ook mijn ouders bedanken voor hun geduld en hun morele en financiële steun. Dankzij hen heb ik niet alleen deze masterproef, maar mijn gehele opleiding tot een goed einde kunnen brengen.

Ten slotte wil ik ook de familiebedrijven, die de enquête hebben ingevuld, bedanken voor de moeite die ze gedaan hebben en de informatie die ze mij toegereikt hebben.

Samenvatting

Het onderwerp van deze masterproef gaat over de rol van de accountant in een familiebedrijf. Familiebedrijven spelen een belangrijke rol in de economie van de meeste landen (IFERA, 2003). Toch beschikken zij vaak niet over de nodige kennis en middelen wat betreft de boekhouding van hun bedrijf. Deze wordt dan ook vaak uitbesteed (Doving en Gooderham, 2008). Het uitvoeren van de boekhouding behoort tot het traditionele takenpakket van een accountant. Omwille van een aantal problemen komt dit echter steeds meer onder druk te staan en leggen accountants zich daarom toe op een meer adviserende rol. In deze masterproef wordt dieper ingegaan op de invloed van de generatie die de macht heeft in een familiebedrijf op het gebruik van de adviserende diensten van een accountant. Verder wordt er ook gekeken welke rol vertrouwen heeft in het gebruik van de adviserende diensten. Ten slotte wordt er nagegaan of er in familiebedrijven een beroep wordt gedaan op de accountant als externe bestuurder in de raad van bestuur. De masterproef bestaat uit twee delen. Het eerste deel is een literatuurstudie en het tweede deel bevat het empirische onderzoek.

In het **eerste hoofdstuk** wordt het onderzoekplan besproken. In dit hoofdstuk wordt de probleemstelling omtrent het onderwerp van deze masterproef weergegeven. Vervolgens wordt in dit hoofdstuk de centrale onderzoeksvraag en een aantal deelvragen geformuleerd. Verder wordt ook een korte toelichting van de onderzoeksopzet gegeven.

In het **tweede hoofdstuk** ligt de focus op de familiebedrijven. Eerst wordt er dieper ingegaan op de problematiek rond het definiëren van een familiebedrijf en worden een aantal modellen, die in de literatuur werden aangehaald, besproken. Daarna wordt er een overzicht gegeven van de sterktes en zwaktes van de familiebedrijven. Ten slotte worden de verschillen tussen de generaties familiebedrijven besproken. We bespreken zowel algemene verschillen tussen de generaties als verschillen tussen de generaties op vlak van advies.

In het **derde hoofdstuk** ligt de focus op de accountant. Dit hoofdstuk begint met een korte geschiedenis van het accountantsberoep. Daarna wordt er dieper ingegaan op de verschillen tussen een erkend boekhouder, een accountant en een bedrijfsrevisor. Er wordt weergegeven welke taken ze door de wet mogen uitvoeren en welk instituut verantwoordelijk is voor elk beroep. Ten slotte wordt in dit hoofdstuk de dienstverlening van een accountant besproken. Hierbij wordt zowel op de traditionele taken (standaard boekhoudkundige taken) als de adviserende taken van de accountant gericht.

In het **vierde hoofdstuk** wordt er dieper ingegaan op de rol van een accountant in een familieonderneming. Accountants blijken een van de meest gevraagde externe adviseurs van familiebedrijven. In dit hoofdstuk wordt eerst besproken waarom bedrijven nood hebben aan advies en waarom ze daarvoor een beroep doen op de accountant. Verder wordt er gekeken naar de invloed die vertrouwen kan hebben op de relatie tussen de accountant en de eigenaar-manager. Ten slotte gaan we dieper in op de rol van de accountant als externe bestuurder in een

familiebedrijf. Omwille van zijn professionele vaardigheden en het onafhankelijk karakter van zijn beroep, blijkt een accountant uitstekend geplaatst om een externe rol in de raad van bestuur te vervullen.

Het empirisch onderzoek start in het **vijfde hoofdstuk**. In dit hoofdstuk wordt begonnen met het formuleren van de hypothesen. Daarna wordt de gegevensverzameling toegelicht. Met behulp van een online enquête die naar meer dan 20.000 Vlaamse familiebedrijven werd verstuurd, werden gegevens over de rol van de accountant in een familiebedrijf verzameld. Hierdoor kon de invloed van de generatie en van vertrouwen op het gebruik van de adviserende diensten van de accountant worden nagegaan en kon er ook worden nagegaan of familiebedrijven een beroep deden op de accountant als externe bestuurder in de raad van bestuur. Ten slotte wordt in dit hoofdstuk een beschrijving van de variabelen, die gebruikt worden in de analyse van de gegevens, weergegeven.

Het **zesde hoofdstuk** bevat een statistische analyse van de gegevens. Aan de hand van een aantal statistische methodes worden de gestelde hypothesen verworpen of aanvaard. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat accountants een belangrijke rol hebben als adviseur van een familieonderneming. Uit de analyse van de gegevens blijkt dat er geen verband is tussen de generatie die de macht heeft in een familieonderneming en het gebruik van de adviserende diensten van een accountant. Verder blijkt dat de vertrouwensrelatie tussen de eigenaar-manager en de accountant geen invloed heeft op het gebruik van de adviserende diensten. Op de rol van de accountant als externe bestuurder in de raad van bestuur kon niet dieper worden ingegaan aangezien onvoldoende aantal familieondernemingen hiervoor een beroep doet op de accountant.

Het laatste en **zevende hoofdstuk** bevat het algemeen besluit van deze masterproef. Hierin wordt getracht een antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag en deelvragen. Hiervoor wordt deels een beroep gedaan op de literatuurstudie en deels op het empirische onderzoek.

Inhoudsopgave

Woord vooraf

Samenvatting

Inhoudsopgave

Lijst van figuren

Lijst van tabellen

Hoofdstuk 1: Probleemstelling	1
1.1. <i>Praktijkprobleem</i>	1
1.2. <i>Centrale onderzoeksvraag en deelvragen</i>	3
1.3. <i>Onderzoeksopzet</i>	5
DEEL I: LITERATUURSTUDIE	7
Hoofdstuk 2: De familieonderneming	7
2.1. <i>De definitie van een familieonderneming</i>	7
2.2. <i>Kenmerken van een familieonderneming</i>	11
2.2.1. <i>Sterktes</i>	11
2.2.2. <i>Zwaktes</i>	12
2.3. <i>Verschillen tussen de generaties</i>	13
2.3.1. <i>Algemene verschillen tussen de generaties</i>	13
2.3.2. <i>Verschillen tussen de generaties met betrekking tot advies</i>	15
Hoofdstuk 3: De accountant	17
3.1. <i>De geschiedenis van het accountantsberoep</i>	17
3.2. <i>Verskil tussen de boekhouder, de accountant en de bedrijfsrevisor</i>	17
3.2.1. <i>De erkend boekhouder</i>	17
3.2.2. <i>De accountant</i>	18
3.2.3. <i>De bedrijfsrevisor</i>	19
3.3. <i>Dienstverlening van de accountant</i>	20
3.3.1. <i>Traditionele taken</i>	20
3.3.2. <i>Adviserende taken</i>	20
Hoofdstuk 4: De rol van de accountant in een onderneming.....	23
4.1. <i>De accountant als adviseur</i>	23
4.1.1. <i>De vraag naar advies</i>	23
4.1.2. <i>De accountant als adviseur</i>	24

4.2. De rol van vertrouwen in de relatie accountant en bedrijf.....	24
4.2.1. Vertrouwen in familieondernemingen	24
4.2.1. Vertrouwen in de relatie tussen eigenaar-manager en accountant	25
4.3. De rol als externe bestuurder	26
4.3.1. De raad van bestuur in familiebedrijven	26
4.3.2. De functie van externe bestuurders in de raad van bestuur in familiebedrijven.....	26
DEEL II: Empirisch ONDERZOEK	29
Hoofdstuk 5: Onderzoeksmethode.....	29
5.1. Hypothesen.....	29
5.1.1. Adviesverlening.....	29
5.1.2. Invloed van de generatie.....	30
5.1.3. Invloed van vertrouwen	31
5.1.4. Externe bestuurder	32
5.2. Gegevensverzameling en populatie	33
5.3. Beschrijving van de variabelen	35
Hoofdstuk 6: Empirische resultaten.....	37
6.1. Algemene kenmerken van de populatie.....	37
6.2. Adviesverlening (hypothese 1).....	40
6.3. Invloed generatie op gebruik van advies (hypothese 2)	41
6.3.1. Pearson's Chi-kwadraattoets (χ^2)	41
6.3.2. Variantie-analyse	45
6.3.3. Lineaire multiële regressie	46
6.3.4. Robuustheidstest.....	47
6.3.5. Analyse specifiek voor elke adviserende taak afzonderlijk.....	47
6.4. Invloed van vertrouwen op het gebruik van advies (hypothese 3)	51
6.4.1. Invloed van vertrouwen	51
6.4.2. Robuustheidstest.....	54
6.4.3. Analyse specifiek voor elke adviserende taak afzonderlijk.....	54
6.4.3.1. Competentie in de voorziening van standaard boekhoudkundige taken	55
6.4.3.2. Competentie in de voorziening van adviserende taken	56
6.4.3.3. Lange termijn relatie	58
6.5. De rol als externe bestuurder (hypothese 4).....	60
Hoofdstuk 7: Algemeen besluit.....	61
7.1. Conclusie	61
7.2. Aanbevelingen.....	62
Lijst van de geraadpleegde werken	63
Bijlagen.....	69

Lijst van figuren

Figuur 1: Family Universe Bull's Eye (Shanker & Astrachan, 1996)	9
Figuur 2: F-PEC scale (Astrachan, Klein, & Smyrnios, 2002)	9
Figuur 3: Drie-cirkel model (Tagiuri & Davis, 1996)	10
Figuur 4: Indeling verschillende generaties (Bron: eigen verwerking)	37
Figuur 5: Indeling grootte ondernemingen (Bron: eigen verwerking)	38
Figuur 6: Indeling op basis van sector (Bron: eigen verwerking)	38
Figuur 7: Aantal adviserende taken per familiebedrijf (Bron: eigen verwerking)	40

Lijst van tabellen

Tabel 1: Accountants als bron voor advies	29
Tabel 2: Beschrijvende statistiek gebruik adviserende taken	39
Tabel 3: Overzicht gebruik adviserende taken	39
Tabel 4: Beschrijvende statistiek: variabele vertrouwen	40
Tabel 5: Binomiale test: accountant als adviseur	41
Tabel 6: Overzicht gebruik adviserende taken per generatie	42
Tabel 7: Kruistabel gebruik adviserende taken door de verschillende generaties familiebedrijven .	43
Tabel 8: Chi-kwadraattest gebruik van adviserende taken door de verschillende generaties familiebedrijven	43
Tabel 9: Kruistabel gebruik adviserende taken door de verschillende generaties familiebedrijven na hergroepering	44
Tabel 10: Chi-kwadraattest gebruik van adviserende taken door de verschillende generaties familiebedrijven na hergroepering	44
Tabel 11: Levene's test homogeniteitsvoorwaarde.....	45
Tabel 12: Anova-tabel gebruik adviserende taken door de verschillende generaties familiebedrijven	45
Tabel 13: Dummy variabelen voor de variabele generatie.....	46
Tabel 14: Lineaire multipele regressie	46
Tabel 15: Robuustheidstest: ANOVA-tabel	47
Tabel 16: Logistische regressie: variabele eigendomsoverdracht t.o.v. generatie.....	48
Tabel 17: Logistische regressie – gedraaid model: variabele eigendomsoverdracht t.o.v. generatie	49
Tabel 18: Logistische regressie: variabele administratieve assistentie m.b.t IT t.o.v. generatie	49
Tabel 19: Logistische regressie – gedraaid model: variabele administratieve assistentie m.b.t IT t.o.v. generatie	50
Tabel 20: Logistische regressie: variabele beloningsschema's en loonadministratie t.o.v. generatie	50
Tabel 21: Logistische regressie – gedraaid model: variabele beloningsschema's en loonadministratie t.o.v. generatie	51
Tabel 22: Dummy variabelen voor de variabelen competentie.....	52
Tabel 23: Correlatiematrix.....	52
Tabel 24: ANOVA tabel van de lineaire multipele regressie: invloed van vertrouwen	53
Tabel 25: Regressiecoëfficiënten van de lineaire multipele regressie: invloed van vertrouwen	53
Tabel 26: Robuustheidstest: ANOVA tabel van de lineaire multipele regressie: invloed van vertrouwen.....	54
Tabel 27: Logistische regressie: variabele overname-en opvolgingskwesties t.o.v. adviserende competentie	56
Tabel 28: Logistische regressie – gedraaid model: variabele overname-en opvolgingskwesties t.o.v. adviserende competentie.....	57
Tabel 29: Logistische regressie: variabele eigendomsoverdracht t.o.v. adviserende competentie..	57

Tabel 30: Logistische regressie – gedraaid model: variabele overdracht t.o.v. adviserende competentie	58
Tabel 31: Logistische regressie: variabele belastingen en belastingplanning t.o.v. lange termijn relatie	59
Tabel 32: Logistische regressie: variabele pensioenregelingen t.o.v. lange termijn relatie	59
Tabel 33: Logistische regressie: variabele waardering van bedrijven, fusies en opsplitsingen t.o.v. lange termijn relatie	59

Hoofdstuk 1: Probleemstelling

1.1. Praktijkprobleem

Familiebedrijven spelen over heel de wereld een belangrijke rol in de economie. In België kan 77% van het aantal bedrijven als een familiebedrijf beschouwd worden (Lambrecht & Molly, 2011). IFERA (International Family Enterprise Research Academy, 2003) deed onderzoek naar het economische gewicht van familiebedrijven wereldwijd. In vele landen blijkt dat de meerderheid van de bedrijven als familiebedrijf beschouwd kan worden: Verenigde Staten (95%), Nederland (74%), Duitsland (60%), Frankrijk (>60%), Verenigd Koninkrijk (70%), Spanje (75%), Italië (93%), Portugal (70%), Griekenland (80%), Cyprus (80%), Polen (50-80%), Zweden (79%) en Finland (80%).

Familiebedrijven leveren bovendien ook een grote bijdrage aan het Bruto Nationaal Product (BNP) en de tewerkstelling. Afhankelijk van het onderzoek dragen familiebedrijven in België 33% (Lambrecht & Molly, 2011) tot 55% (IFERA, 2003) bij tot het BNP. Volgens cijfers van IFERA (2003) is 70% tewerkgesteld in een familiebedrijf met minder dan 100 werknemers, 45% in familiebedrijven met 100 tot 500 werknemers en 35% van de werkende bevolking is tewerkgesteld in een familiebedrijf met meer dan 500 werknemers. Het aandeel dat familiebedrijven bijdragen aan het BNP van hun land (IFERA, 2003): Verenigde Staten (40%), Nederland (54%), Duitsland (55%), Frankrijk (>60%), Spanje (65%), Portugal (60%), Polen (35%), Finland (40-45%) en Australië (50%).

De bijdrage van een familiebedrijf tot het BNP van een land is gemiddeld 10 tot 30% kleiner als het procentueel aantal familiebedrijven. Familiebedrijven zijn dus gemiddeld kleiner dan niet-familiebedrijven (IFERA, 2003) en zijn vaak KMO's (Donckels & Fröhlich, 1987). In het algemeen presteren familiebedrijven echter beter dan niet-familiebedrijven (Anderson & Reeb, 2003; Lee, 2004), dit is echter wel afhankelijk van de definitie die gebruikt werd tijdens het onderzoek (Miller, Le Breton-Miller, Lester & Cannella, 2007).

In België is bij het merendeel van de familieondernemingen nog steeds het eigendom en het management in handen van de eerste generatie (63%). Bij 27% van de familieondernemingen is het eigendom en management in handen van de tweede generatie en bij 10% van de familieondernemingen behoort dit tot de derde of volgende generaties (Lambrecht & Molly, 2011).

Deze economische dominantie van familiebedrijven heeft ertoe geleid dat familiebedrijven steeds meer en meer het onderwerp worden van diverse onderzoeken. De invloed van de familie op de onderneming leidt tot unieke kenmerken, gedragingen en organisatieprocessen. Hierdoor kan men familieondernemingen onderscheiden van niet-familieondernemingen (Chua, Chrisman & Sharma, 1999). Ondanks de stijgende interesse in familiebedrijven, wordt er relatief weinig aandacht geschonken aan eigendom en management aangelegenheden waarmee de verschillende types

familiebedrijven te maken krijgen (Westhead, Howorth & Cowling, 2002). Familiebedrijven zijn geen homogene groep van bedrijven. Ze hebben elk hun eigenschappen waarin ze kunnen verschillen van elkaar, zoals bijvoorbeeld de verspreiding van het eigendom, de invloed van de familie op het bedrijf of de generatie waartoe het bedrijf behoort (Duller, Feldbauer-Durstmüller & Mitter, 2011).

Een probleem dat zich dikwijls situeert bij bedrijven is het feit dat zij vaak niet over de nodige middelen en kennis beschikken om de boekhouding van hun bedrijf zelf uit te voeren. De boekhouding wordt dus vaak uitbesteed aan een externe accountant of een accountantskantoor (Doving en Gooderham, 2008). Onderzoek van Everaert, Sarens en Rommel (2007) toont aan dat een groot deel van de kleine en middelgrote ondernemingen in België een gedeelte of zelfs de volledige boekhouding uitbesteed. Bij meer dan de helft van de ondernemingen (53%) wordt de boekhouding gedeeltelijk uitbesteed, bij 12% van de ondernemingen wordt de boekhouding volledig uitbesteed en bij 35% van de ondernemingen wordt de boekhouding helemaal niet uitbesteed.

Het uitvoeren van de boekhouding van bedrijven behoort tot het standaard boekhoudkundige takenpakket van een accountant. Dit komt de laatste jaren steeds meer onder druk te staan.

Een belangrijke oorzaak voor de toenemende druk op de standaard boekhoudkundige taken volgt uit het voorstel tot een nieuwe Europese richtlijn van de Europese Commissie in 2007 die de administratieve lasten voor micro-entiteiten moet verminderen. Deze ondernemingen zullen niet langer verplicht zijn om hun jaarrekening te publiceren. Micro-ondernemingen zijn ondernemingen die aan twee van de volgende drie criteria voldoen: minder dan 10 werknemers, een balanstotaal van maximaal 350 000 euro en een omzet die maximaal 700 000 euro bedraagt. Zowel het Europese Parlement, in 2010, als de Europese Raad, in 2012, hebben het voorstel ondertussen goedgekeurd. Lidstaten van de Europese Unie krijgen vanaf nu dus de mogelijkheid om kleine bedrijven die aan de voorwaarden voldoen te ontheffen uit hun publicatieverplichting (Commissie van de Europese gemeenschappen, 2009). In België zou de invoering van deze richtlijn ertoe leiden dat 75% van de ondernemingen niet meer verplicht is om een jaarrekening op te stellen en dat 95% van de ondernemingen de jaarrekening niet meer hoeft te publiceren (Persbericht BIBF, 2007). Dat deze nieuwe richtlijn zal leiden tot minder werk voor de accountants, meer bepaald in de voorbereiding en controle van de jaarverslagen, ligt voor de hand.

Een tweede oorzaak is de sterke concurrentie die de accountantskantoren ondervinden door de 'Big 4 accountantskantoren'. Deze bedrijven beschikken over een zeer groot marktaandeel en een sterke prijsstrategie. Andere kantoren zijn daardoor genoodzaakt om zich meer te richten op niet prijs gebaseerde factoren zoals bijvoorbeeld kwaliteit, snelheid en specialisatie (Bagchi-Sen & Kuechler, 2000).

Een derde oorzaak, dat zich vooral bij kleinere bedrijven voordoet, is het feit dat statutaire rapporten, zoals bijvoorbeeld de balans of resultatenrekening, die door de accountant afgeleverd

worden weinig toegevoegde waarde voor de eigenaar van de onderneming hebben. Een gebrek aan financiële vaardigheden zorgt ervoor dat de eigenaar-manager van een bedrijf de rapporten vaak niet begrijpt of niet weet te gebruiken. Bijgevolg leveren de statutaire rapporten weinig informatie op voor de eigenaar-manager. De vraag naar deze statutaire rapporten is dan hoofdzakelijk te verklaren omdat de onderneming aan de wettelijke voorschriften moet voldoen (Marriott & Marriott, 2000).

Het is duidelijk dat het standaard boekhoudkundige aanbod van accountants onder meer druk komt te staan. Dit zal zeker het geval zijn wanneer België de Europese richtlijn met betrekking tot de afschaffing van publicatie van de jaarrekening voor micro-entiteiten zal doorvoeren. Volgens de Europese Commissie kan dit verlies aan werk gedeeltelijk gecompenseerd worden door de inzet van de accountants voor andere werkzaamheden met een hogere toegevoegde waarde. Accountants zouden zich kunnen toeleggen op een meer adviserende rol.

Uit onderzoek van Jaffe, Lane, Dashew, & Bork (1997) blijkt dat de accountant vaak één van de eerste en meest vertrouwde professionele raadgevers van een familieonderneming is. Vanwege de unieke stijl en organisatiestructuur van familiebedrijven is de relatie tussen eigenaar-manager en accountant veel vertrouwer dan in niet-familiebedrijven (Ahola Corporation, 2011). Een accountant kan in een familieonderneming optreden als mentor of tussenpersoon bij conflicten en de opvolging. Hij kan de familie ook bijstaan bij de planning of de strategische beslissingen die genomen moeten worden in het bedrijf. Bovenstaande voorbeelden maken duidelijk dat de rol van de accountant dus niet enkel beperkt is tot de traditionele boekhoudkundige taken zoals bijvoorbeeld het opstellen van de jaarrekening. Volgens een onderzoek van Robert Half Management Resources [RHMR] (2009) besteedt een accountant 36 % van zijn tijd aan niet traditionele accounting functies. In de toekomst zal dit cijfer dus nog sterk toenemen.

De rol van de accountant kan echter nog verder reiken dan deze als adviseur van een familieonderneming. Omwille van zijn onafhankelijkheid, financiële kennis en professionele vaardigheden beschikt een accountant over uitstekende competenties om als externe bestuurder in de raad van bestuur van een onderneming opgenomen te worden.

1.2. Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

Zoals hierboven in de probleemstelling werd aangehaald, komt de traditionele rol van de accountant als boekhouder van een onderneming meer en meer onder druk te staan. Accountants zijn daarom genoodzaakt om een gediversifieerd dienstenpakket aan te bieden. In het kader van deze masterproef passen we deze materie specifiek toe op familieondernemingen. De volgende onderzoeksvraag zal onderzocht worden:

"Heeft de accountant in een familieonderneming eerder een adviserende rol of is hij toch hoofdzakelijk boekhouder en wijzigt het belang doorheen de levensduur van het familiebedrijf?"

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, wordt er gebruik gemaakt van een aantal deelvragen.

Wanneer er een onderzoek gevoerd wordt naar familiebedrijven, is het natuurlijk belangrijk om te weten welke bedrijven we kunnen beschouwen als een familiebedrijf. In de literatuurstudie zullen we dus op zoek gaan naar een duidelijk antwoord op deze vraag. De eerste deelvraag is de volgende:

"Wat is de definitie van een familiebedrijf?"

In de wet kunnen we een duidelijke omschrijving terugvinden van de taken die aan een accountant zijn toevertrouwd. De taken van een accountant worden echter steeds uitgebreider. Daarom is het belangrijk om te weten welke taken we kunnen beschouwen als standaard boekhoudkundige taken en welke taken we eerder kunnen beschouwen als adviserende taken. De tweede deelvraag gaat dieper in op:

"Wat zijn de taken van een accountant?"

Familiebedrijven die zich in een andere generatie bevinden, zullen ook andere kenmerken hebben. Bijgevolg zullen er ook verschillen merkbaar zijn wat betreft de rol van een accountant in de verschillende generaties familiebedrijven. De derde deelvraag luidt als volgt:

"Welke invloed heeft de generatie familiebedrijven op de vraag naar advies door de accountant?"

Uiteraard heeft vertrouwen een belangrijke rol in een relatie tussen twee partijen. In deze masterproef zal nagegaan worden welke rol vertrouwen heeft op de relatie tussen de eigenaar-manager van een familieonderneming en de accountant en bijgevolg dus ook op het gebruik van de adviserende diensten. De vierde deelvraag is de volgende:

"Welke invloed heeft vertrouwen op de vraag naar taken die door een accountant worden uitgevoerd?"

Het opnemen van externe bestuurders in de raad van bestuur van ondernemingen wordt sterk aangeraden. Externe bestuurders moeten een objectieve kijk op de onderneming hebben. Omwille van het sterke onafhankelijke karakter van het beroep, zouden accountants uitstekend geplaatst zijn om deze rol te vervullen. Een opmerking hierbij is wel dat het voor accountants wettelijk gezien niet toegelaten is om een bestuurdersmandaat op te nemen. Hiervoor moet eerst een aanvraag ingediend worden bij het IAB waarbij de onafhankelijkheidsvereisten gecontroleerd zullen worden. De vijfde en laatste deelvraag stelt de volgende vraag:

"Wanneer wordt de accountant ingeschakeld als externe bestuurder in een familieonderneming?"

Door bovenstaande deelvragen te beantwoorden, zullen we ook in staat zijn een duidelijk antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag.

1.3. Onderzoeksopzet

Een grondige literatuurstudie vormt de start van deze masterproef. Hierdoor krijgen we meer inzicht in de familiebedrijven enerzijds en de accountant en zijn taken anderzijds. Op deze manier kunnen we bovendien ook meteen al aan antwoord formuleren op de deelvragen betreffende de definitie van een familieonderneming en de taken van een accountant. Bij het zoeken naar relevante literatuur maken we vooral gebruik van wetenschappelijke tijdschriften, onderzoeksrapporten en handboeken. Deze bronnen worden opgezocht door middel van elektronische zoekmachines zoals EBSCOhost en Google Scholar.

Een praktijkgericht onderzoek vormt het tweede deel van de masterproef. Dit praktijkgericht onderzoek bestaat uit een online enquête bij Vlaamse familieondernemingen. Deze enquête werd verspreid onder meer dan 20.000 Vlaamse ondernemingen. Aan de hand van statistische analyses van de gegevens, kunnen we een antwoord formuleren op de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen betreffende de invloed van de generatie, de invloed van vertrouwen en de rol als externe bestuurder.

DEEL I: LITERATUURSTUDIE

In de volgende hoofdstukken wordt dieper ingegaan op de rol die de accountants kunnen hebben in een familieonderneming door middel van de bestaande literatuur die rond dit onderwerp verschenen is. De literatuurstudie begint met een uiteenzetting over het begrip familieondernemingen. Het zoeken naar een eenduidige definitie in de literatuur is geen gemakkelijke opdracht. In het volgende hoofdstuk wordt er dan verder ingegaan op de fiscale beroepen en op de taken die zij verrichten. In het laatste hoofdstuk van de literatuurstudie wordt de rol die de accountant kan hebben in een familieonderneming besproken. Er wordt zowel gefocust op de adviserende rol als op de specifiekere rol als externe bestuurder in een familieonderneming.

Hoofdstuk 2: De familieonderneming

In sectie 1 van dit hoofdstuk gaan we eerst in op de definitie van een familieonderneming. In sectie 2 bespreken we de kenmerken van een familieonderneming, meer bepaald hun sterktes en zwaktes. In sectie 3 ten slotte bespreken we de verschillen tussen de generaties familiebedrijven.

2.1. De definitie van een familieonderneming

In de literatuur zijn er verschillende definities voor het begrip 'familieonderneming' terug te vinden. Een algemeen aanvaarde definitie ontbreekt echter nog steeds (Astrachan, Klein & Smyrnios, 2002; Chua et al., 1999).

In hun onderzoek analyseerden Chua et al. (1999) 21 definities die doorheen de jaren in de literatuur verschenen. In elk van de definities werd één van de volgende combinaties tussen eigendom en management gebruikt:

- (1) familiaal eigendom en familiaal management;
- (2) familiaal eigendom maar geen familiaal management;
- (3) familiaal management maar geen familiaal eigendom.

Alle definities die onderzocht werden, beschouwden de eerste combinatie als een familiebedrijf. Over de tweede en derde combinatie bestaat echter geen duidelijkheid of ze al dan niet als een familiebedrijf beschouwd kunnen worden.

Om weer te geven dat verscheidene definities van familiebedrijven toegepast worden, geven we hier enkele voorbeelden die door onderzoekers gebruikt werden.

De Europese definitie van een familiebedrijf werd vastgelegd door de Europese Commissie in 2009. Het doel van de Europese Commissie hierbij was het vastleggen van een simpele, duidelijke en gemakkelijk toepasbare definitie zodat het vergelijken van resultaten tussen landen mogelijk werd. De definitie luidt als volgt (Europese Commissie, 2009, p. 10):

“Een bedrijf, ongeacht de grootte, is een familiebedrijf als:

- (1) de meerderheid van de bevoegdheden behoort tot de oprichter(s) van de onderneming of de persoon of personen die het maatschappelijk kapitaal van de onderneming verwerft heeft of hun echtgenoten, ouders, kind(eren) of directe erfgenamen;
- (2) de meerderheid van deze bevoegdheden kunnen direct of indirect zijn;
- (3) ten minste één vertegenwoordiger van de familie is formeel betrokken met het bestuur van de onderneming;
- (4) beursgenoteerde bedrijven voldoen aan de definitie wanneer de stichter of eigenaar of hun familieleden of erfgenamen 25% van de bevoegdheden in handen heeft."

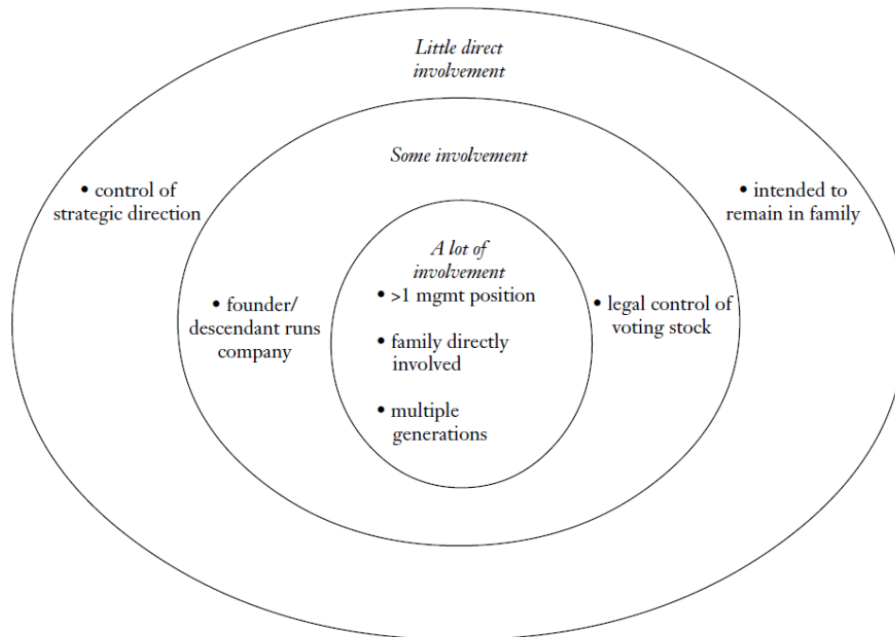
Chua et al. (1999) ontwikkelden een definitie op basis van het gedrag dat familiebedrijven onderscheidt van niet-familiebedrijven. Chua et al. (1999) hanteren volgende definitie:

"The family business is a business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families." (p. 25)

De visie en de opvolging zijn twee belangrijke aspecten in deze definitie. Het gedrag van de eigenaars en/of managers van het bedrijf is bepalend om als familiebedrijf beschouwd te kunnen worden. Dit gedrag moet leiden tot het creëren en naleven van de visie van het bedrijf. Deze definitie omvat zowel familiaal aandeelhouderschap als familiaal management van de onderneming (Chua et al., 1999).

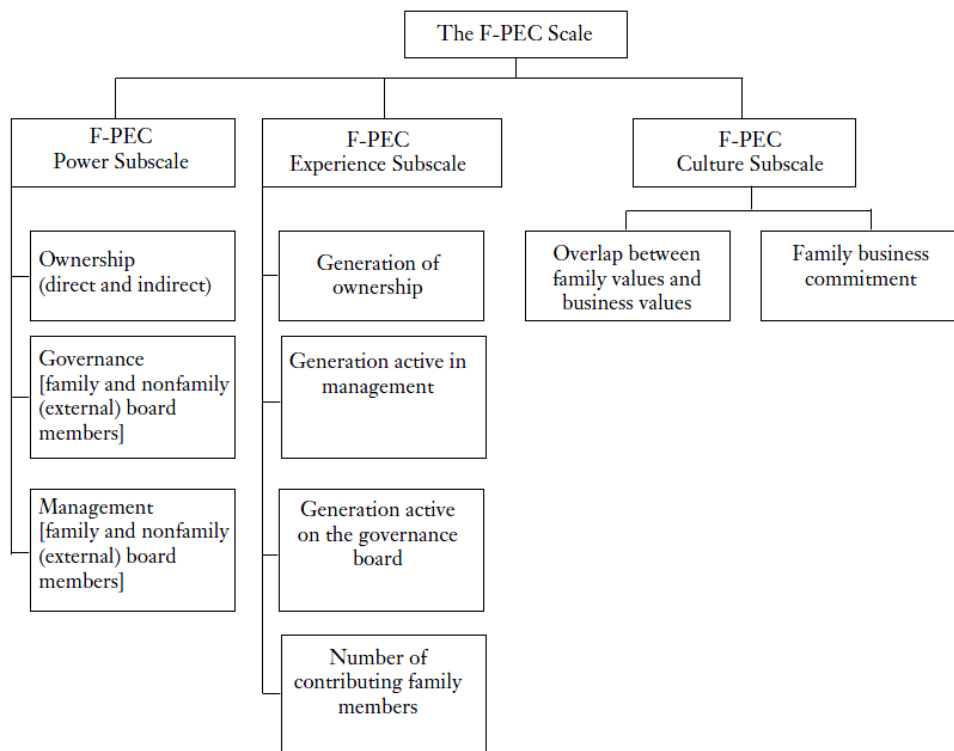
De invloed die familieleden kunnen uitoefenen op het bedrijf wordt vaak als een belangrijke eigenschap aanzien die familiebedrijven kan onderscheiden van niet-familiebedrijven (Klein, 2000). Zowel het 'Family Universe Bull's Eye' van Shanker en Astrachan (1996) als de F-PEC schaal van Astrachan et al. (2002) beschouwen familie invloed als een belangrijk criterium.

Shanker en Astrachan (1996) definiëren familiebedrijven op basis van drie graden die de betrokkenheid van de familie in het bedrijf weergeven. Dit concept wordt het 'Family Universe Bull's Eye' genoemd (figuur 1). De drie definities gaan van breed tot specifiek en veronderstellen een stijgende invloed van de familie op het bedrijf. Deze definities worden voorgesteld door drie schillen. In de buitenste schil, de breedste definitie, wordt vereist dat de familie een bepaalde controle heeft op de strategische beslissingen en dat het doel is om de onderneming in de familie te houden. Dit kan bijvoorbeeld door vertegenwoordiging in de raad van bestuur of door het bezitten van een bepaald percentage van de aandelen door een lid van de familie. Er wordt niet verwacht dat een familielid een directe invloed heeft op de dagelijkse werking van de onderneming. Familiebedrijven in de tweede schil hebben alle criteria van de breedste schil, maar er wordt daarenboven ook verondersteld dat de stichter of de opvolger de onderneming beheert. De meest specifieke definitie vereist de betrokkenheid van meerdere generaties in de onderneming, directe invloed van de familieleden op de dagelijkse besluitvoering en meer dan één familielid die significante management verantwoordelijkheden heeft.



Figuur 1: Family Universe Bull's Eye (Shanker & Astrachan, 1996)

Astrachan et al. (2002) ontwikkelden de dynamische F-PEC schaal voor het meten van de invloed van een familie op het bedrijf (figuur 2). De F-PEC schaal definieert een familieonderneming op basis van drie dimensies of subschalen die bepalend zijn voor de invloed van de familie in een bedrijf. Deze zijn macht (Power), Ervaring (Experience) en Cultuur (Culture). Het doel van deze schaal is niet het onderscheiden van een familiebedrijf van een niet-familiebedrijf, maar wel de mate van familie invloed op een onderneming en de manier waarop de familie invloed heeft op een onderneming.



Figuur 2: F-PEC scale (Astrachan, Klein, & Smyrniotis, 2002)

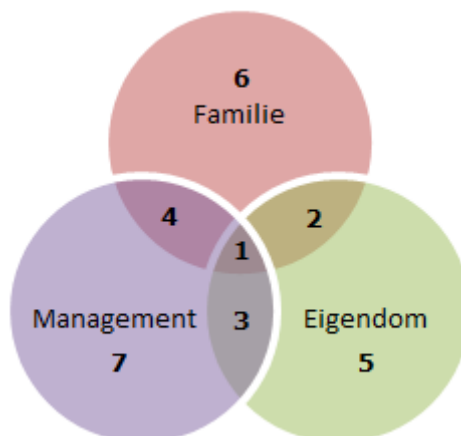
De dimensie 'macht' veronderstelt dat de familie invloed kan uitoefenen op de onderneming door eigendom, bestuur en/of management. De dimensie 'ervaring' omvat de opvolging en het aantal familieleden die verbonden zijn met het familiebedrijf. De dimensie 'cultuur' ten slotte waardeert de toewijding van de familie aan het bedrijf en de overlapping tussen de waarden van de onderneming en de familie (Astrachan et al., 2002).

Jorissen, Laveren, Martens en Laheul (2005) definiëren een familieonderneming als volgt: "Een bedrijf wordt gedefinieerd als een familiebedrijf wanneer de familie de meerderheid van de aandelen bezit én wanneer het bedrijf zichzelf als een familiebedrijf beschouwt" (p.1). Dit laatste criterium van perceptie is volgens Chua et al. (1999) echter geen goede voorwaarde. Deze is afhankelijk van de mening van CEO, manager of eigenaar. Eenzelfde bedrijf kan bijgevolg door bepaalde familieleden als een familiebedrijf beschouwd worden terwijl andere familieleden hetzelfde bedrijf eerder als een niet-familiebedrijf beschouwen.

Volgens Molly (2009) kunnen in de literatuur vijf verschillende criteria onderscheiden worden die onderzoekers aanhalen bij het definiëren van een familieonderneming. Deze kunnen ofwel afzonderlijk gebruikt worden of gecombineerd worden in een definitie. De criteria zijn:

- meerderheid van het aandeelhouderschap is in handen van de familie;
- de mate van invloed van de familie op de onderneming;
- betrokkenheid van de familie in de onderneming;
- zelfperceptie van eigenaar-manager;
- opvolging van het bedrijf wordt binnen de familie gehouden.

Uit bovenstaande blijkt dat het definiëren van een familiebedrijf een moeilijke opdracht is. Eén van de redenen hiervoor is het feit dat een familiebedrijf best aanzien kan worden als een systeem (Molly, 2009). Het drie-cirkelmodel van Tagiuri en Davis (1996) is één van de meest aanvaarde beschrijvingen van een familiebedrijf. Hierbij wordt een familieonderneming voorgesteld door drie subsystemen die afhankelijk zijn en elkaar overlappen: de familie, het management en de eigendom (zie figuur 3). Bij niet-familiebedrijven is er geen overlapping tussen het subsysteem familie en de andere twee subsystemen management en eigendom.



Figuur 3: Drie-cirkel model (Tagiuri & Davis, 1996)

De unieke kenmerken die we aan familieondernemingen kunnen toeschrijven, ontstaan door de onderlinge interactie tussen de drie subsystemen. Elk subsysteem heeft eigen belangen, doelstellingen, normen en waarden. Wil een familiebedrijf optimaal presteren, dan is het belangrijk dat de subsystemen in evenwicht zijn. Door de overlapping van de drie subsystemen ontstaan er zeven verschillende posities waar elk persoon binnen een familiebedrijf zich situeert (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997):

- (1) familielid dat aandelen bezit en werkzaam is binnen het bedrijf;
- (2) familielid dat aandelen bezit, maar niet werkzaam is binnen het bedrijf;
- (3) niet-familielid dat aandelen bezit en werkzaam is binnen het bedrijf;
- (4) familielid dat werkzaam is binnen het bedrijf, maar geen aandelen bezit;
- (5) niet-familielid dat aandelen bezit, maar niet werkzaam is binnen het bedrijf;
- (6) familielid dat geen aandelen bezit en niet werkzaam is binnen het bedrijf;
- (7) niet-familielid dat werkzaam is binnen het bedrijf, maar geen aandelen bezit.

Het selecteren van een definitie kan heel bepalend zijn voor de resultaten van een onderzoek. Westhead en Cowling (1998) geloven dat het gebruik van één enkele definitie door een onderzoeker in zijn studie kan leiden tot een definitie-gevoelig conceptueel model en bijgevolg kan leiden tot vertekende resultaten.

2.2. Kenmerken van een familieonderneming

Door de overlapping tussen familie en onderneming en de onderlinge invloed die ze op elkaar uitoefenen, beschikken familiebedrijven over een aantal unieke kenmerken waardoor ze zich onderscheiden van niet-familiebedrijven (Daily & Dollinger, 1993). In een familiebedrijf is het belangrijk om de positieve aspecten die ontstaan uit de overlapping van beide subsystemen te behouden en de eventuele negatieve aspecten trachten te voorkomen (Matser, 2010).

2.2.1. Sterktes

Zoals eerder gezegd kan de invloed van de familie in een bedrijf competitieve voordelen met zich meebrengen (Anderson & Reeb, 2003; James, 1999; Kets de Vries, 1993).

Familiebedrijven hebben, eerder dan niet-familiebedrijven, de neiging om op langere termijn te handelen en te presteren (James, 1999; Kets de Vries 1993). Ze hebben met andere woorden een lange termijnvisie waarbij het doel is om een succesvol bedrijf te kunnen doorgeven aan volgende generaties. Ze zijn bereid om opofferingen te doen zodat dit later ten goede kan komen van de gehele familie (James, 1999). Continuïteit wordt dan ook als één van de succesfactoren van een familieonderneming beschouwd (Miller & Le Breton-Miller, 2005).

Bovendien leidt deze lange termijnvisie tot financiële voordelen. Familiebedrijven nemen slimmere investeringsbeslissingen doordat ze eerder geneigd zijn om de voorkeur te geven aan lange termijn projecten dan aan korte termijn opportuniteiten (Anderson & Reeb, 2003). Familiebedrijven

streven eerder naar het maximaliseren van de waarde van de onderneming dan naar het maximaliseren van de waarde van de aandeelhouders (Anderson, Mansi & Reeb, 2003).

Deze lange termijnvisie heeft ook bij de oprichting van een familiebedrijf een belangrijke rol. De familie heeft bij de oprichting van het bedrijf immers het doel om voor lange tijd aanwezig te zijn in het bedrijf (Anderson & Reeb, 2003). Op deze manier ontstaan lange termijnrelaties met externe partijen zoals leveranciers, klanten of investeerders. Daar waar niet-familieondernemingen vaak gekenmerkt worden door meer formele en onpersoonlijke contractuele overeenkomsten (Fiegener, Brown, Prince, & File, 1994), zijn sociale en persoonlijke relaties doorheen het bedrijf juist vaak typerend voor familieondernemingen (James, 1999). Deze persoonlijkere en meer informele relaties kunnen belangrijk zijn voor een bedrijf wanneer waarden zoals vertrouwen, loyaliteit en familiebanden ervoor kunnen zorgen dat het bedrijf verder kan evolueren (James, 1999). Bovendien kunnen deze persoonlijke relaties leiden tot een organisatiecultuur die toegevoegde waarde creëert voor de klanten en andere externe partijen van het bedrijf (Poza, Hanlon, & Kishida, 2004). Familiebedrijven worden daarnaast ook gekenmerkt door snelle en effectieve beslissingsprocessen (Kets de Vries, 1993).

Een ander competitief voordeel is de uitgebreide expertise waarover familieleden beschikken. Doordat familieleden van jongs af op verschillende manieren in contact komen met de onderneming, bezitten ze waardevolle kennis over het bedrijf en hebben ze meer ervaring (Kets de Vries, 1993).

2.2.2. Zwaktes

De overlapping tussen de familie en bedrijf kan echter ook negatieve gevolgen en uitdagingen met zich meebrengen. Eén van de zwaktes van familiebedrijven zijn familieconflicten. Deze zijn meestal complex omdat ze het gevolg zijn van een verschil in interesses, waarden en opvattingen tussen de familieleden (Danes, Zuiker, Kean & Arbuthnot, 1999). Bovendien bestaat een negatieve relatie tussen de spanning in een bedrijf en het aantal doelstellingen die behaald worden. Hoe meer spanning merkbaar is in een familiebedrijf, hoe minder succesvol de onderneming zal zijn (Danes et al., 1999).

Een onderwerp dat vaak aan de basis ligt van een familieconflict is de opvolging van het bedrijf (Morris, Williams, Allen, & Avila, 1997). Opvolging is "het proces waarbij de managementcontrole in een bedrijf wordt overgedragen van één generatie naar de volgende" (p.25) (Shepherd & Zacharakis, 2000). De opvolging is een kritiek punt in het bestaan van de familieonderneming. Ongeveer drie op de tien familiebedrijven haalt de tweede generatie, slechts één op de tien haalt de derde generatie (Kets de Vries, 1993). De keuze van de opvolger is niet alleen bepalend voor de strategie van het bedrijf op lange termijn, maar zal bovendien een invloed hebben op de onderlinge familierelaties (Westhead et al., 2002) en de relaties met de stakeholders (Shepherd & Zacharakis, 2000).

In een familiebedrijf is er eerder de neiging om topfuncties in het bedrijf voor te behouden voor familieleden, en niet om professionele managers van buiten het bedrijf aan te nemen (Lee, 2004). Het verkiezen van familieleden boven niet-familieleden kan echter tot spanningen leiden in een familiebedrijf. Wanneer werknemers het gevoel hebben dat familieleden niet bekwaam zijn voor de functie die ze moeten uitoefenen, heeft dit een negatief effect op motivatie en werktevredenheid van de werknemer (Kets de Vries, 1993). Bovendien kan dit indirect ook leiden tot een negatieve invloed op de prestaties van de werknemers. Wanneer zij merken dat promotiebeslissingen niet afhankelijk zijn van prestaties die ze leveren, zullen ze minder goed presteren, minder bereid zijn om inspanningen te doen en mogelijk zelfs het bedrijf verlaten (Bertrand & Schoar, 2006).

Wanneer familieleden streven naar het maximaliseren van hun persoonlijk welzijn in plaats van dat van het bedrijf, kan het familiebedrijf schade oplopen. Doordat de meerderheid van de aandelen vaak in handen is van de familie, krijgen ze de macht en de mogelijkheid om acties te ondernemen die hen zelf verrijken ten koste van de onderneming door bijvoorbeeld buitensporige compensaties of speciale dividenden uit te keren (Anderson & Reeb, 2003).

2.3. Verschillen tussen de generaties

Familiebedrijven vormen een heterogene groep waarbij tussen de familiebedrijven zelf ook verschillen zijn (Molly, 2009). Diverse studies hebben typologieën van familieondernemingen ontwikkeld (Sharma, 2004; Westhead & Howorth, 2006; FBned, 2003). Familiebedrijven waarbij meerdere generaties betrokken zijn, hebben andere kenmerken en verschillen van familiebedrijven waarbij enkel de eerste generatie betrokken is. Wanneer familiebedrijven overgaan van de ene generatie op de andere generatie, wordt verwacht dat ook hun structurele vorm zal veranderen en dat de complexiteit zal toenemen (Westhead et al, 2002).

2.3.1 Algemene verschillen tussen de generaties

De verspreiding van het eigendom heeft een belangrijke impact op de overgang naar een volgende generatie. Op vlak van eigendom kan een familiebedrijf drie verschillende fases doorlopen (Gersick et al., 1997). In de eerste generatie (controlerende eigenaar) zijn de aandelen in handen van de oprichter(s) van het bedrijf. In de tweede generatie (broers en zussen partnerschap) worden de aandelen van de oprichter(s) verspreid onder de kinderen. De laatste fase (neven en nichten consortium) wordt gekenmerkt door wijdverspreid aandeelhouderschap aangezien derde en verdere generaties, zoals nichten en neven, ook over eigendom beschikken. Hoe ouder het bedrijf, hoe meer generaties in het familiebedrijf aanwezig zullen zijn. Bijgevolg zullen er steeds meer posities binnen het drie-cirkel model ingenomen worden.

In typische eerste generatie familiebedrijven is er meestal geen onderscheid tussen eigendom en management. De eigenaar-manager beschikt over praktisch de volledige beslissingsmacht. Het feit dat de meeste andere managementposities ook door familieleden bezet worden, zorgt zelfs nog voor een versterking van deze macht (Westhead et al, 2002). Zolang de oprichter het voor het zeggen heeft, zijn familiebedrijven meestal gekend als stabiele systemen.

Uit onderzoek blijkt dat wanneer familiebedrijven overgaan naar volgende generaties, ze ook overschakelen naar een meer professionele managementstijl. Informele en subjectieve leiderschapsstijlen verdwijnen en maken plaats voor meer professionele, formele en objectieve leiderschapsstijlen die ook oog hebben voor de strategie van het familiebedrijf op lange termijn (Aronoff, 1998). Ook McConaughy en Philips (1999) besluiten in hun onderzoek dat eerste generatie familiebedrijven minder professioneel geleid worden dan volgende generaties. De oprichter (eerste generatie) is meestal een ondernemer met een specifieke technische of bedrijfsachtergrond waardoor ze beslissen om een onderneming op te richten. De opvolgers (tweede en volgende generatie) moeten het bedrijf daarna niet meer vanaf nul opbouwen en kunnen profiteren van het harde werk en de kennis van de eerste generatie. Ze moeten het bedrijf dat aan hen werd overgedragen onderhouden en optimaliseren. Daarvoor hebben ze vaardigheden nodig die eerder geassocieerd kunnen worden met een professionele leiderschapsstijl. Onder een professionele managementstijl kunnen we verschillende aspecten verstaan. Eén hiervan is het gebruiken van externe consultants, adviseurs en professionele diensten. Andere zijn het besteden van meer tijd aan strategische management activiteiten, het gebruiken van geavanceerde management tools of het te werk stellen van niet-familieleden in de ondernemingen (Sonfield & Lussier, 2004).

Een ander verschil heeft te maken met de "taak conflicten" die toenemen over de verschillende generaties. Taak conflicten zijn meningsverschillen over de inhoud van taken betreffende doelen en strategieën. De stijging van dit soort conflicten is volgens onderzoekers vooral te wijten aan het feit dat het aantal uiteenlopende standpunten over de onderneming zal toenemen wanneer er meer en meer familieleden en dus ook meer generaties bij de onderneming betrokken raken (Bammens, Voordeckers & Van Gils, 2008). Problemen in familiebedrijven zijn vaak een gevolg van conflicten tussen subculturen in het familiebedrijf, bijvoorbeeld tussen generaties onderling of tussen familieleden en niet-familieleden (Dyer, 1988).

Uit onderzoek blijkt dat doorheen de generaties vertrouwen tussen familieleden afneemt. De reden voor deze afname kan verklaard worden door het feit dat er steeds minder sociale interacties plaatsvinden tussen de familieleden. Deze sociale interacties vormen in familiebedrijven vaak de basis voor sterke vertrouwensrelaties (Bammens et al., 2008). De sterke familiebanden, die in de eerste jaren van het familiebedrijf geleid hebben naar deze sterke vertrouwensrelatie, worden steeds minder. Dit zorgt ervoor dat het vertrouwen tussen familieleden eerder geleidelijk afneemt in plaats van toe te nemen (Steier, 2001). Bovendien hechten familieleden, die tot latere generaties behoren, meer belang aan hun eigen welzijn en dat van hun directe familieleden dan aan het welzijn van hun indirecte familieleden (Schulze, Lubatkin & Dino, 2003). Ook dit leidt tot een vermindering van vertrouwen tussen de familieleden doorheen de verschillende generaties.

Uit onderzoek van Martin en Lumpkin (2004) blijkt dat wanneer volgende generaties in het familiebedrijf betrokken zijn, er een stijgende 'family orientation' waarneembaar is en een dalende 'entrepreneurial orientation'. 'Entrepreneurial orientation' verwijst naar de processen praktijken besluitvormingsactiviteiten die resulteren in nieuwe opportuniteiten en wordt gekenmerkt door vier

karakteristieken: neiging naar autonomie, wil om te innoveren en risico's te nemen, een agressief competitief gedrag en een proactieve houding bij marktopportunities (Lumpkin & Dess, 1996). Familiebedrijven in volgende generaties vertonen een lagere graad van 'entrepreneurial orientation'. Dit uit zich in een lagere graad van autonomie, minder competitieve agressiviteit en minder risico's. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat familiebedrijven in volgende generaties de echte ondernemingsambitie, die aan de basis lag van de oprichting door de eerste generatie, ontbreken. Een gevolg van een dalende 'entrepreneurial orientation' is het feit dat volgende generaties familiebedrijven lagere overlevingskansen hebben dan eerste generatie familiebedrijven. Wanneer er meer nadruk ligt op het familiale en minder op de onderneming zelf, kan dit het groeipotentieel van de onderneming beperken (Martin & Lumpkin, 2004).

2.3.2. Verschillen tussen de generaties met betrekking tot advies

In de literatuur zijn er weinig onderzoeken te vinden die de link leggen tussen het gebruik van advies en de generatie waarin een familiebedrijf zich bevindt. Aronoff en Ward (1994) hebben dit wel gedaan en hebben dit specifiek toegepast op de adviesverlening door een accountant.

In een eerste generatie familiebedrijf, wanneer het bedrijf meestal in handen is van en geleid wordt door één persoon (de oprichter), wordt er door een accountant advies gegeven bij het volgende:

- ontwikkelen van financiële systemen en controle
- ondersteuning bij het ontwikkelen van relaties met financiële instellingen
- erfenis en opvolgingsplanning
- begeleiden van opvolgers
- overgang naar de volgende generatie

In een tweede generatie familiebedrijf, wanneer het bedrijf meestal geleid wordt door enkele personen die meestal broers of zussen zijn, geeft een accountant advies bij de volgende taken:

- herzien van de financiële verslaggeving en management
- fiscale gevolgen van de mogelijke eigendomsstructuren
- bonus en incentives planning voor managers
- coördineren van de erfenisplanning van de familieleden
- advies met betrekking tot uitbreiding en groei van de onderneming
- herzien van de relatie met de financiële instelling

In een derde generatie familiebedrijf, wanneer het aantal aandeelhouders in het bedrijf toeneemt met familieleden (nichten en neven) die zowel actief als inactief zijn in het bedrijf, wordt de adviesverlening door een accountant gekenmerkt door de volgende taken:

- ontwikkelen van strategische plannen om voortzetting van het bedrijf te verzekeren

Hoofdstuk 3: De accountant

In dit hoofdstuk gaan we eerst kort in op de geschiedenis van het accountantsberoep in sectie 1. In sectie 2 gaan we dieper in op het onderscheid tussen de erkende boekhouder, de accountant en de bedrijfsrevisor. In sectie 3 tenslotte bespreken we de dienstverlening van de accountant.

3.1. De geschiedenis van het accountantsberoep

Ieder handboek is het erover eens dat de geschiedenis van het boekhouden bij Luca Pacioli ligt. In zijn boek 'Summa de Arithmetica, Geometrica, Proportioni et Proportionalita' van 1494 werd het principe van het dubbel-boekhouden voor het eerst geïntroduceerd. Ondanks het feit dat er enkele aanpassingen aan Pacioli's principes werden doorgevoerd, is de basis van het boekhouden sinds dan nog steeds min of meer hetzelfde gebleven is.

Tot midden jaren 70 konden bijna alle inkomsten van accountantskantoren toegewezen worden aan het verlenen van boekhoudkundige of audit diensten aan ondernemingen. Er was weinig diversificatie naar andere functies. Fusies, overnames, veranderingen in de regelgeving, sterke concurrentie en de vooruitgang in de IT-sector in de jaren 80 en 90 zorgden voor een verandering in de vraag. Klanten vroegen om meer diensten op te nemen. Deze verandering zorgde ervoor dat het traditionele aanbod (audit en accountancy) werd uitgebreid naar een completer dienstenpakket. Accountantskantoren begonnen met het aanbieden van andere diensten zoals fiscale bijstand, management advies, ondernemingswaarderingen, IT-diensten, enz. (Bagchi-Sen & Kuechler, 2000).

In België leidde de wet van 21 januari 1985 tot de eerste wettelijke bepalingen rond het accountantsberoep. Deze wet zorgde voor de organisatie van het beroep van accountant en de oprichting van het Instituut van de Accountants en Belastingconsulenten (IAB). In 1999 werd deze wet vervangen door een nieuwe wet, namelijk de wet van 22 april 1999 betreffende de boekhoudkundige en fiscale beroepen. Het doel van de nieuwe wet was het beschermen van de titel en de uitoefening van de beroepen van boekhouder, accountant en belastingconsulent.

3.2. Verschil tussen de boekhouder, de accountant en de bedrijfsrevisor

Er heerst heel wat onduidelijkheid over het verschil tussen de erkend boekhouder, de accountant en de bedrijfsrevisor van een onderneming. De verschillen rond de bevoegdheden van deze beroepen worden door de wet bepaald en worden hieronder kort omschreven.

3.2.1. De erkend boekhouder

In de wet van 22 april 1999 worden de wettelijke bepalingen omtrent de beroepstitel en de uitoefening van de fiscale beroepen vastgelegd. Art. 49 van de wet van 22 april 1999 geeft de taken weer die een erkend boekhouder mag uitvoeren:

“Diegene die de beroepswerkzaamheid van boekhouder uitoefent, is diegene die zich gewoonlijk, als zelfstandige en voor rekening van derden, bezighoudt met:

- de organisatie van boekhoudingsdiensten en raadgeving daaromtrent
- het openen, het houden, het centraliseren en het sluiten van boekingen, geschikt voor het opmaken van de rekeningen
- het bepalen van de resultaten en het opmaken van de jaarrekening in de door de wet bepaalde vorm
- advies verstrekken in alle belastingaangelegenheden
- belastingplichtigen bijstaan bij de nakoming van hun fiscale verplichtingen
- belastingplichtigen te vertegenwoordigen”

Om als erkend boekhouder aanzien te kunnen worden, moet de boekhouder aangesloten zijn bij het Beroepsinstituut van erkende Boekhouders en Fiscalisten (BIBF). Het doel van het BIBF wordt weergegeven in art. 44 van de wet van 22 april 1999. Samengevat is dit doel de opleiding en de permanente organisatie van het beroep te voorzien. Verder ziet het BIBF erop toe dat bovenstaande toevertrouwde opdrachten door de leden van het Instituut met bekwaamheid, onafhankelijkheid en professionele rechtschapenheid worden uitgevoerd.

3.2.2. De accountant

In de wet van 22 april 1999 worden ook de wettelijke bepalingen betreffende de accountant vastgelegd. Art. 34 van de wet van 22 april 1999 geeft de opdrachten van de accountant weer.

“De werkzaamheden van accountant bestaan erin, in privé-ondernemingen, openbare instellingen of voor rekening van elke belanghebbende persoon of instelling, de volgende opdrachten uit te voeren :

- alle boekhoudstukken nazien en corrigeren
- zowel privé- als gerechtelijke expertise met betrekking tot de boekhoudkundige organisatie van ondernemingen alsook de analyse met boekhoudtechnische procédés, van de positie en werking van ondernemingen vanuit het oogpunt van hun kredietwaardigheid, rentabiliteit en risico's
- boekhoudkundige en administratieve diensten bij ondernemingen organiseren en advies verstrekken inzake boekhoudkundige en administratieve organisatie bij ondernemingen
- de boekhouding van derden organiseren en voeren
- advies verstrekken in alle belastingaangelegenheden
- belastingplichtigen bijstaan bij de nakoming van hun fiscale verplichtingen
- vertegenwoordigen van belastingplichtigen tenzij door de accountant controleopdrachten werden uitgevoerd voor deze belastingplichtigen
- de opdrachten andere dan deze bedoeld waarvan de uitvoering hem bij of krachtens de wet is voorbehouden.”

Er moet een onderscheid gemaakt worden tussen een externe en interne accountant. Volgens art. 35 van de wet van 22 april 1999 spreekt men van een externe accountant wanneer hij op eigen

verzoek is ingeschreven op de deellijst van de externe accountants en wanneer hij één of meerdere van bovenstaande opdrachten op exclusieve wijze, in hoofdzaak of in bijkomende orde uitoefent. Bij interne accountants is er sprake van een arbeidsovereenkomst of een bezoldigde betrekking bij de overheid.

Erkende accountants zijn aangesloten bij het IAB. Het doel van het IAB wordt vastgelegd in art. 3 van de wet van 22 april 1999. Het Instituut heeft de opdracht er op toe te zien dat haar leden de toevertrouwde taken met bekwaamheid, onafhankelijkheid en professionele rechtschapenheid uitvoeren. Verder moet het IAB ervoor zorgen dat de opleiding en de organisatie van het beroep verzekerd worden. Zowel natuurlijke personen als vennootschappen met rechtspersoonlijkheid kunnen lid worden van het Instituut (art. 4 van de wet van 22 april 1999).

3.2.3. De bedrijfsrevisor

In de wet van 22 juli 1953, die daarna gewijzigd werd door de wet van 21 februari 1985 tot hervorming van het bedrijfsrevisoraat, worden de wettelijke bepalingen omtrent de bedrijfsrevisor vastgelegd. De hoofdtaak van een bedrijfsrevisor, volgens art. 3, is om alle opdrachten uit te voeren die door de wet aan hem zijn toevertrouwd en op algemene wijze alle revisorale opdrachten te vervullen die betrekking hebben met de financiële overzichten.

De hoofdtaak van de bedrijfsrevisor is de controleopdracht van de jaarrekening. Volgens art. 141 en 142 W.Venn. (Wetboek van Vennootschappen) moeten bedrijven een commissaris aanstellen die de financiële toestand, de jaarrekening en de regelmatigheid ten aanzien van het Wetboek van Vennootschappen en de statuten, van de in de jaarrekening weergegeven verrichtingen controleert. De commissaris dient hierover een schriftelijk verslag op te maken (art. 143 en 144 W. Venn.). Daarnaast kan een commissaris ook andere taken vervullen. Hij heeft een belangrijke functie met betrekking tot het waarborgen van de continuïteit van de onderneming en heeft een belangrijke functie ten aanzien van de ondernemingsraad (enkel indien de onderneming een ondernemingsraad heeft) (Van Hulle, Lybaert & Maes, 2010).

Bedrijven die meer dan 100 werknemers tewerkstellen of meer dan één van de volgende drie criteria overschrijden zijn verplicht een commissaris aan te stellen. Deze criteria zijn:

- het gemiddeld aantal werknemers mag niet meer bedragen dan 50
- het balanstotaal mag niet meer bedragen dan 3 650 000 euro
- de omzet mag niet meer bedragen dan 7 300 000 euro

Dit geldt voor de vennootschapsvormen N.V., B.V.B.A, C.V.A. en C.V.B.A.

Naast zijn taak als commissaris van een onderneming, kan een bedrijfsrevisor ook nog andere functies vervullen. Een bedrijfsrevisor mag alle taken uitvoeren die ook aan de erkende boekhouders en de accountants wettelijk werden toevertrouwd. Verder heeft hij ook een functie bij de inbreng in natura (art. 219 W. Venn.) en de wijziging van het doel van de onderneming (art. 287 W. Venn.)

Bedrijfsrevisoren zijn aangesloten bij het Instituut van de Bedrijfsrevisoren (IBR) dat tot stand kwam door de wet van 22 juli 1953. Het IBR heeft als doel te waken over de opleiding van stagiair-revisoren en erop toe te zien dat haar leden de aan hun toevertrouwde taken naar behoren uitvoeren, rekening houdend met alle vereisten inzake bevoegdheid, onafhankelijkheid en beroepseerlijkheid (art. 3 van de wet van 30 april 2007).

3.3. Dienstverlening van de accountant

Tot midden jaren 70 hield de accountant zich hoofdzakelijk bezig met accounting en audit en was er nog geen sprake van enige diversificatie in andere functies (Bagchi-Sen & Kuechler, 2000). Tegenwoordig is het takenpakket van een accountant veel uitgebreider. Enerzijds zijn er de traditionele boekhoudkundige taken en anderzijds zijn er de adviserende taken (Doving & Gooderham, 2008).

3.3.1. Traditionele taken

Het primaire product dat door accountants aangeboden wordt zijn de boekhoudkundige diensten (Doving & Gooderham, 2008). Deze basis statutaire boekhouddiensten werden hierboven al beschreven en kunnen opgesplitst worden in zes basistaken (Everaert et al., 2007):

- het boeken van facturen en financiële transacties;
- opstellen van de tussentijdse winst- en verliesbalansen;
- eindejaarsverrichtingen;
- opmaken van de financiële balansen;
- BTW-afrekening;
- belastingsaangifte.

3.3.2. Adviserende taken

Een gevolg van de toenemende druk op het traditionele boekhoudkundige takenpakket heeft ervoor gezorgd dat de nadruk de laatste jaren meer en meer op de adviserende taken is komen te liggen. Ondernemingsadvies wordt door Blackburn, Carey en Tanewski (2010) omschreven als "professional services, provided by accountants, that assist or advise clients in the strategic direction and operational running of the firm" (p.3).

Doving en Gooderham (2008) hebben samen met zeven accountants een lijst van 15 adviesdiensten samengesteld die accountants aanbieden en die niet tot het zogenaamde traditionele boekhoudkundige takenpakket behoren. Deze adviesdiensten zijn de volgende:

- belastingen en belastingplanning;
- overname- en opvolgingskwesties;
- keuze bedrijfstype/rechtsvorm;
- beheer van schulden en sluiten van bedrijven;
- financieel management en budgettering;
- pensioenregelingen;
- eigendomsoverdracht;

- marketing, verkoop en strategische planning;
- ondersteuning bij vergaderingen;
- administratieve assistentie met betrekking tot IT;
- management, organisatie en human resource management;
- training en het ontwikkelen van vaardigheden;
- outsourcing van de functie van de chief financial officer (CFO);
- beloningsschema's en loonadministratie;
- waardering van bedrijven, fusies, opsplitsingen;

Zoals verder zal blijken kan de accountant ook een rol spelen als externe bestuurder in een bedrijf. Omdat deze taak vrij specifiek is en gekoppeld is aan strenge onafhankelijkheidsvoorwaarden, beschouwen we deze als een afzonderlijke taak die niet tot de adviserende taken behoort.

Hoofdstuk 4: De rol van de accountant in een onderneming

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de rol die de accountant kan spelen in een onderneming. In sectie 1 bespreken we de adviserende rol van de accountant. In sectie 2 gaan we dieper in op de invloed van vertrouwen op de relatie tussen de accountant en de eigenaar-manager van het familiebedrijf. Ten slotte gaan we in sectie 3 specifiek in op de rol als externe bestuurder.

4.1. De accountant als adviseur

Uit onderzoek van Beresford en Saunders (2005) blijkt dat een gebrek aan managementvaardigheden en kennis leidt tot het falen van een groot aantal kleine bedrijven. Een oplossing hiervoor is dit gebrek compenseren door het inwinnen van extern ondernemingsadvies.

4.1.1. De vraag naar advies

De vraag naar ondernemingsadvies is een afgeleide vraag. Ondernemers vragen advies omdat ze denken dat dit zal leiden tot een verbetering van de bedrijfsprestaties (Johnson, Webber & Thomas, 2007). Advies wordt met andere woorden gezien als toegevoegde waarde voor de onderneming (Blackburn et al., 2010).

Eén van de meest gebruikte modellen in de literatuur voor het verklaren van de oorsprong van de vraag naar ondernemingsadvies door bedrijven is de 'resource-based approach'. Dit model focust op de mate waarin bedrijven een duurzaam competitief voordeel kunnen behalen door het verwerven van strategische informatie van zowel interne als externe bronnen (Johnson et al, 2007). Bedrijven die extern ondernemingsadvies combineren met interne bronnen kunnen dus een competitief voordeel behalen. Volgens Johnson et al. (2007) zijn structurele factoren van de onderneming, zoals grootte en leeftijd, belangrijke determinanten in de resource-based approach voor het verklaren van de vraag naar ondernemingsadvies. Kleinere of jongere ondernemingen hebben meestal minder interne middelen tot hun beschikking. Volgens de resource-based approach zullen zij bijgevolg vaker een beroep doen op een externe bron voor ondernemingsadvies om dit gebrek te compenseren.

Volgens Dyer en Ross (2008) zal de bron die gebruikt wordt voor advies en de gevraagde informatie veranderen naargelang de maturiteit van een onderneming toeneemt. In startende bedrijven is er meestal een gebrek aan specifieke kennis en vaardigheden. Deze gebreken doen zich meestal voor op gebieden met betrekking tot de boekhouding, wettelijke bepalingen, verzekeringen of het financiële. Daardoor doen ondernemingen in deze fase meestal een beroep op accountants, advocaten, verzekeringsagenten of bankiers. In latere fases zal een onderneming eerder beroep doen op meer formele en onpersoonlijke bronnen van advies zoals focusgroepen, database onderzoeken.

4.1.2. De accountant als adviseur

Uit onderzoek van Bennett en Robson (1999) blijkt dat 95% van de ondernemingen minstens één bron van extern advies gebruikt. De markt voor advies wordt gedomineerd door professionele specialisten zoals accountants, financiële instellingen en advocaten. De vraag naar advies door ondernemingen is dus groot, maar niet alle eigenaar-managers doen daarvoor een beroep op accountants (Blackburn et al., 2010). Toch blijkt uit meerdere onderzoeken dat accountants een belangrijke rol spelen op vlak van adviesverlening. Uit onderzoek van de International Federation of Accountants [IFAC] (2010) blijkt dat zij één van de meest gevraagde externe adviseurs van ondernemingen zijn.

Een belangrijke factor voor het feit dat accountants gevraagd worden voor het geven van advies, is de al bestaande relatie tussen de accountant en de eigenaar-manager (Doving & Gooderham, 2008; Kirby & King, 1997). Door het feit dat accountants ook de standaardboekhouding van de onderneming uitvoeren, kunnen zij beschikken over heel wat informatie en kennis die hen kan helpen bij het geven van advies. Accountants staan dus op een gunstige positie ten opzichte van andere adviesverleners door het lange termijn karakter van hun relatie met de eigenaar-manager van het familiebedrijf.

Het feit dat accountants werken in een zeer specifiek institutioneel kader van zelfregulering is een andere reden die meespeelt in de vraag naar advies door accountants (Bennett & Robson, 1999). Dit institutioneel kader wordt gereguleerd door het IAB en bevat onder meer opleidingen, kwalificaties, gedragscodes, discipline en handelsbepalingen. Deze professionele status leidt ertoe dat accountants met een hoog niveau van vertrouwen en professionalisme geassocieerd worden. Andere adviesverstrekkers bevinden zich meestal niet in dergelijke situatie.

Toch zijn er ook nadelige gevolgen verbonden aan de rol van de accountant als adviseur van de onderneming. Het gebrek aan kennis van de onderneming en de modus operandi wordt door ondernemers als een belangrijk nadeel beschouwd. Dit is een belangrijke reden om geen beroep te doen op de accountant voor andere diensten dan de standaard boekhoudkundige dienstverlening waarvoor de accountant wel wordt ingeschakeld (Kirby & King, 1997).

4.2. De rol van vertrouwen in de relatie accountant en bedrijf

Vertrouwen speelt een belangrijke rol in alle ondernemingen en heeft een belangrijke invloed op de relatie tussen de eigenaar-manager en de accountant en bijgevolg ook op de vraag naar advies.

4.2.1. Vertrouwen in familieondernemingen

Het concept vertrouwen kan volgens Mayer, Davis en Schoorman (1995) omschreven worden als de bereidheid om kwetsbaar te zijn voor de acties van een andere partij en de verwachting dat de andere partij geen opportunistisch gedrag zal vertonen, zelfs wanneer dit gedrag niet opgemerkt kan worden.

Vertrouwen speelt een belangrijke rol in het succes en de overleving van een onderneming. Alhoewel dit van toepassing is in alle ondernemingen, speelt vertrouwen een cruciale rol in familieondernemingen en wordt vertrouwen beschouwd als één van de grootste voordelen van familiebedrijven ten opzichte van niet-familiebedrijven (Tagiuri & Davis, 1996). Dit is te verklaren door het feit dat er bij het nemen van de beslissingen niet enkel rekening gehouden moet worden met het economische, maar ook met het familiale (Steier, 2001).

In familiebedrijven uit vertrouwen zich vaak door persoonlijk contact, een handdruk of door het leren kennen van de partner waarmee men samenwerkt. Contracten komen daardoor eerder op de tweede plaats. Familiebedrijven halen hier voordeel uit omdat zij, meer dan niet-familiebedrijven, deze gewoontes beter begrijpen en de toekomstige partner hen hierdoor beter begrijpt en meer te weten komt over de manier waarop zij werken (Baskin, 2001).

4.2.1. Vertrouwen in de relatie tussen eigenaar-manager en accountant

Factoren zoals vertrouwen, relaties en beroepsethiek hebben een invloed op de relatie tussen de eigenaar-manager en de accountant en bijgevolg ook op de vraag naar en aankoop van advies. Vertrouwen in de relatie tussen eigenaar-manager en de accountant is vooral belangrijk omdat bedrijfsadvies een heel abstract product is (Gooderham, Tobiassen en Nordhaug, 2002). De accountant moet zich inleven in de behoeftes en wensen van het bedrijf én de familie (Blackburn et al., 2010).

De reeds bestaande relatie tussen de accountant en de eigenaar-manager, die ontstaat door het uitvoeren van de standaard boekhoudkundige diensten, vormt een belangrijke basis voor de vertrouwensrelatie (Doving & Gooderham, 2008; Kirby & King, 1997). Volgens Kirby en King (1997) is deze vertrouwensrelatie één van de belangrijkste factoren om ook een beroep te doen op de accountant voor adviserende taken. Dit zou verklaard kunnen worden door het feit dat het uitvoeren van de standaard boekhoudkundige taken door de accountant een bewijs van competentie is voor de eigenaar-manager waardoor ze vertrouwen krijgen in de accountant (Blackburn et al., 2010). Bovendien beschikken zij hierdoor over heel wat informatie en kennis van de familieonderneming die hen kan helpen bij het geven van advies. Accountants staan dus op een gunstige positie ten opzichte van andere adviesverleners door het lange termijn karakter van hun relatie met de eigenaar-manager van het familiebedrijf.

Wanneer er een relatie opgebouwd wordt tussen de accountant en de eigenaar-manager kan het agency probleem, tussen de principaal (eigenaar-manager) en de agent (accountant), een belemmering vormen en het vertrouwen tussen de accountant en de eigenaar-manager aantasten. Er kunnen zich drie mogelijke agency problemen voordoen (Mole, 2002).

'Adverse selectie' doet zich voor wanneer de principaal niet de mogelijkheid heeft om te controleren of de agent over de noodzakelijke kwalificaties beschikt. Met andere woorden de eigenaar-manager moet er zich van verzekeren dat de accountant over de kwalificaties beschikt waarover hij/zij zegt te beschikken. Wanneer de eigenaar-manager van de onderneming niet

overtuigd is van het feit dat de accountant over de juiste kennis en expertise beschikt zal de relatie tussen hen beide hieronder lijden. Het 'hold up' probleem doet zich voor wanneer een bepaalde partij het contract opnieuw wenst te onderhandelen nadat de andere partij al investeringen in de relatie heeft gedaan. Bijvoorbeeld wanneer de eigenaar-manager aanpassingen aan het contract wil doorvoeren terwijl de accountant reeds tijd en werk in de relatie gestoken heeft. Het 'moral hazard' probleem ontstaat wanneer de eigenaar-manager geen zekerheid heeft of de accountant zich al dan niet maximaal inzet bij het uitvoeren van zijn taak. Wanneer agency problemen zich voordoen, zal de vertrouwensrelatie tussen de eigenaar-manager en de accountant hieronder lijden (Mole, 2002).

4.3. De rol als externe bestuurder

Uit onderzoek van Doving en Gooderham (2008) blijkt dat 58% van de kleine accountantskantoren ondersteuning aanbiedt aan het bedrijf met betrekking tot vergaderingen zoals de Algemene Vergadering van de Aandeelhouders of de samenkomst van de raad van bestuur. Tegenwoordig reikt de rol van de accountant steeds verder en blijkt hij een uitstekend persoon om opgenomen te worden als externe bestuurder in de raad van bestuur in een vennootschap.

4.3.1. De raad van bestuur in familiebedrijven

De Code Buysse II (2009) geeft aan ondernemingen de aanbeveling om één of meerdere externe bestuurders in de raad van bestuur op te nemen. Externe bestuurders volgens de Code Buysse II (2009) zijn: 'bestuurders die niet tot het management behoren en evenmin tot de controlerende aandeelhouders' (p.20).

Diverse studies hebben verschillende categorieën voor raden van bestuur in familieondernemingen ontwikkeld. Eén hiervan is het onderzoek van Voordeckers, Van Gils & Van den Heuvel (2007). In hun onderzoek maken zij een onderscheid tussen drie verschillende categorieën, namelijk een familiale raad van bestuur, een inside raad van bestuur en een outside raad van bestuur. Een familiale raad van bestuur bestaat enkel uit familieleden. Een inside raad van bestuur heeft minstens één bestuurslid die niet tot de familie behoort, maar wel direct of indirect verbonden is met de onderneming, zoals bijvoorbeeld topmanagers, advocaten of accountants. Wanneer er bestuursleden tot de raad van bestuur behoren die niet tot de familie behoren en niet direct of indirect met het familiebedrijf verbonden zijn, spreken we van een outside raad van bestuur. Uit het onderzoek blijkt dat 71.6 % van de familieondernemingen een familiale raad van bestuur heeft, 14.2 % een inside raad van bestuur en 14.2 % een outside raad van bestuur. Verder blijkt uit onderzoek van Bammens et al. (2008) dat het gemiddeld aantal familieleden in de raad van bestuur toeneemt wanneer volgende generaties bij het familiebedrijf betrokken zijn.

4.3.2. De functie van externe bestuurders in de raad van bestuur in familiebedrijven

De Code Buysse II (2009) stelt dat externe bestuurders een objectieve kijk op de onderneming moeten hebben en volgende specifieke functies worden aan externe bestuurders toegewezen:

- op onpartijdige wijze raadgeven
- een klankbord zijn voor de ondernemer
- discipline en verantwoordelijkheidszin op vlak van rapportering doen toenemen
- belangrijke rol spelen in crisissituaties
- waken over de opvolging van de gedelegeerd bestuurder
- netwerken en relaties met de onderneming delen
- zorgen voor ervaring en kennisoverdracht

Volgens art. 34 van de wet van 22 april 1999 betreffende de boekhoudkundige en fiscale beroepen mogen externe accountants de functie van bestuurder in een vennootschap niet uitoefenen tenzij er op voorhand toestemming wordt gevraagd aan de raad van het IAB. Volgens Delvaux en Vercammen (2005), respectievelijk ex-voorzitter en ex-ondervoorzitter van het IAB, zijn accountants door hun professionele vaardigheden echter uitstekend geplaatst om een externe rol in de raad van bestuur te vervullen. De onafhankelijkheidsvereisten van de accountant leiden tot een objectieve benadering waarbij steeds het algemene belang voor ogen gehouden moet worden. De accountant is met andere woorden steeds verplicht om het vennootschapsbelang voorop te stellen bij het nemen van zijn beslissingen. Om de onafhankelijkheid van de accountant te controleren heeft de raad van het IAB een aantal objectieve criteria vastgelegd waaraan iedere aanvraag tot het uitoefenen van de functie van externe bestuurder zal worden getoetst (Van Boven, 2007). Zo mag de accountant onder meer geen diensten uitvoeren voor, aandelen of stemrechten bezitten in of op een andere manier betrokken zijn met de vennootschap waarvan hij een bestuurdersmandaat wil opnemen.

Zowel voor familiebedrijven als voor niet-familiebedrijven kan het aanstellen van een externe bestuurder de agency kosten verlagen. Dit kan verklaard worden door hun hogere graad van onafhankelijkheid (Voordeckers et al., 2007). Bovendien kunnen we aan de hand van de resource-based approach stellen dat de aanstelling van externe bestuurders een bijkomend voordeel oplevert aangezien hun ervaring, competenties en vaardigheden een complementaire kennisbron voor het management of andere bestuursleden kan betekenen (Bammens, Voordeckers & Van Gils, 2011). De accountant kan door zijn expertise een bijzondere meerwaarde hebben voor de financiële kant van de zaken. Dit is zeker het geval voor familiebedrijven aangezien bij de eigenaar-zaakvoerders meestal de noodzakelijke financiële en boekhoudkundige kennis ontbreken.

De rol van de accountant als externe bestuurder is moeilijk te plaatsen onder één van de 15 adviserende taken in de lijst. Zoals eerder al vermeld beschouwen we deze functie daarom als een afzonderlijke taak van de accountant die niet tot de adviserende taken behoort.

DEEL II: EMPIRISCH ONDERZOEK

In deel I werd een overzicht gegeven van de literatuur die rond dit onderwerp verschenen is. Deze literatuur vormt de basis voor het empirisch onderzoek dat in deel II uitgewerkt zal worden. Het kwalitatief onderzoek start met een uiteenzetting over de onderzoeksmethode. Daarna worden de resultaten besproken en ten slotte eindigen we met een conclusie.

Hoofdstuk 5: Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk starten we met de ontwikkeling van een aantal hypothesen in sectie 1. In sectie 2 gaan we dieper in op de gegevensverzameling. Ten slotte geven we in sectie 3 een beschrijving van de variabelen die gebruikt worden in het praktijkonderzoek.

5.1. Hypothesen

Op basis van het literatuuronderzoek kunnen een aantal hypothesen uitgewerkt worden.

5.1.1. Adviesverlening

Accountants zijn één van de meest gevraagde adviseurs voor ondernemingen (IFAC, 2010). Zij baseren zich daarvoor op andere onderzoeken betreffende dit onderwerp. Deze zijn in tabel 1 terug te vinden. Als we hiervan het gemiddelde nemen, kunnen we stellen dat 66,88% van de bedrijven een beroep doet op de accountant als adviseur.

Tabel 1: Accountants als bron voor advies (IFAC, 2010)

Onderzoek	Accountant als bron voor advies
Jay en Schaper (2003)	93%
Berry, Sweeting en Goto (2006)	85%
Bennett en Robson (2000)	83%
Bennett en Smith (2002)	74%
SERT Team (2007)	61%
Carter en Mason (2006)	57%
Gooderham, Tobiassen, Doving en Nordhaug (2004)	45%
Kirby, Najak en Greene (1998)	37%

In een familieonderneming is de accountant vaak de dichtstbijzijnde, meest vertrouwde en ook dikwijls de eerste professionele adviseur die problemen in de onderneming ontdekt. Deze problemen (of conflicten) die vaak een gevolg zijn van de complexe grens tussen de familie en de onderneming, vormen een belangrijke bedreiging voor veel familieondernemingen. Bij het adviseren van familieondernemingen is het belangrijk dat de accountant optreedt als adviseur van alle belanghebbenden van het familiebedrijf en niet enkel als adviseur van de eigenaar-manager. Bovendien is het belangrijk dat de accountant niet enkel focust op de huidige situatie van het

familiebedrijf, maar dat hij ook anticipeert op potentiële toekomstige moeilijkheden zoals opvolging, strategische beslissingen of tewerkstelling van familieleden (Jaffe et al., 1997). We verwachten daarom dat de accountant in familiebedrijven vaker een rol zal hebben als adviseur.

Hypothese 1: Meer dan 67% van de familieondernemingen doet een beroep op de accountant als adviseur.

5.1.2. Invloed van de generatie

De resource-based approach vormt een geschikte basis om te verklaren welke factoren een invloed hebben op de beslissing van een bedrijf om een beroep te doen op externe adviesbronnen. De resource-based approach stelt dat bedrijven gebruik zullen maken van advies omwille van het feit dat zij een kloof ervaren tussen enerzijds hun bestaande interne bronnen en anderzijds de benodigde bronnen om te kunnen voldoen aan huidige en toekomstige doelen (Johnson et al., 2007).

Als we kijken naar de grootte van een bedrijf en het gebruik van advies, blijkt dat de relatie tussen beide vrij complex is. Enerzijds kan men stellen dat kleinere bedrijven minder interne middelen en bronnen tot hun beschikking hebben dan grotere ondernemingen. Volgens de resource-based approach zal de vraag naar advies daardoor groter zijn bij kleine ondernemingen. Dit wijst op een negatieve relatie tussen de grootte van een onderneming en het gebruik van advies. Anderzijds zou men daarentegen kunnen stellen dat kleinere ondernemingen minder financiële middelen tot hun beschikking hebben dan grotere ondernemingen en daardoor minder beroep zullen doen op extern advies. Bovendien zijn grotere ondernemingen vaak complexer dan kleinere ondernemingen en hebben ze bijgevolg meer nood aan advies. Volgens de resource-based approach kan hieruit dus eerder een positieve relatie tussen de grootte van een onderneming en het gebruik van advies afgeleid worden (Johnson et al., 2007).

Als we kijken naar vorige onderzoeken wat betreft de relatie tussen de grootte van een onderneming en het gebruik van extern advies, blijkt uit de meeste onderzoeken (bijvoorbeeld Bennett & Robson, 2000 en Boter & Lundström, 2005) een positieve relatie tussen beide variabelen. In een onderzoek van Johnson et al. (2007) daarentegen werd geen significante relatie teruggevonden tussen de variabelen grootte en het gebruik van advies. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat in dit laatste onderzoek geen rekening gehouden werd met de bron van advies.

Als we vertrekken vanuit de vaststelling dat de grootte van een familieonderneming toeneemt, naarmate er meer generaties bij een familiebedrijf betrokken zijn (Sonfield & Lussier, 2004), kunnen we stellen dat eerste generatie familiebedrijven minder beroep zullen doen op de adviserende rol van de accountant dan volgende generatie familiebedrijven.

Zoals eerder al opgemerkt werd, moet bij bovenstaande onderzoeken rekening gehouden worden met het feit dat zij niet specifiek toegepast werden op familieondernemingen. Aan de hand van

specifieke eigenschappen die we aan de verschillende generaties familiebedrijven kunnen toeschrijven, zullen we proberen een hypothese te formuleren wat betreft het gebruik van advies in de verschillende generaties familiebedrijven.

Zoals in de literatuurstudie al eerder aangehaald werd, gebruiken familiebedrijven die overgaan naar een volgende generatie, meer professionele en formele leiderschapsstijlen en managementcultuur (Aronoff, 1998; McConaughy & Philips, 1999). Eén van de kenmerken van een professionele managementstijl is het beroep doen op externe consultants, adviseurs en professionele diensten of het gebruiken van gesofisticeerde financiële management tools (Sonfield & Lussier, 2004). Het overschakelen naar een professionele leiderschapsstijl zal ertoe leiden dat familiebedrijven dus eerder in tweede en volgende generaties een beroep zullen doen op de adviserende taken van een accountant. Toch moeten we hierbij opmerken dat uit het onderzoek van Sonfield & Lussier (2004) blijkt dat er tussen de verschillende generaties familiebedrijven geen verschil is wat betreft het gebruik van externe consultants, adviseurs en professionele diensten of het gebruik van financiële management tools.

Uit onderzoek van Sonfield en Lussier (2004) blijkt het aantal conflicten of meningsverschillen tussen de familieleden niet toe te nemen naarmate er meer generaties bij het familiebedrijf betrokken raken. Uit onderzoek van Bammens et al. (2008) blijkt daarentegen dat tweede en volgende generatie familiebedrijven vaak gekenmerkt worden door een daling van vertrouwen tussen de familieleden onderling én een toename van het aantal conflicten. Deze meningsverschillen en conflicten kunnen ertoe leiden dat de rol van de accountant verder reikt dan enkel de standaard boekhoudkundige taken waarvoor hij oorspronkelijk aangesteld werd. De accountant is namelijk uitstekend geplaatst om op te treden als mentor of tussenpersoon (Jaffe et al., 1997). Gezien het feit dat het aantal meningsverschillen en conflicten toeneemt naarmate er meer generaties in het familiebedrijf betrokken zijn (Bammens et al., 2008), verwachten we dat tweede en volgende generaties vaker dan eerste generatie familiebedrijven een beroep zullen doen op de accountant als externe adviseur.

Bovenstaande leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 2: Eerste generatie familiebedrijven doen minder beroep op de adviserende taken van de accountant dan tweede en volgende generatie familiebedrijven.

5.1.3. Invloed van vertrouwen

Uit de literatuurstudie blijkt dat vertrouwen een belangrijke rol speelt in de relatie tussen de accountant en de eigenaar-manager van een familieonderneming. Onderzoek van Blackburn et al. (2010) toont aan dat vertrouwen een positieve invloed heeft op het gebruik van de adviserende diensten van een accountant.

Vertrouwen kan ontstaan door een hoge kwaliteit van de door de accountant geleverde diensten zowel wat betreft de standaard boekhoudkundige taken als de adviserende taken (Gooderham et

al., 2002). Dit kan verklaard worden door het feit dat accountants op deze manier hun competentie en professionalisme kunnen aantonen (Blackburn et al., 2010). Competentie is volgens Mayer et al. (1995) één van de drie factoren die aan de basis liggen van vertrouwen. De andere twee factoren zijn integriteit en empathie. Competentie kan omschreven worden als de mate waarin de eigenaar-manager waarneemt dat de accountant over de nodige vaardigheden en kennis beschikt om advies te voorzien (Blackburn et al., 2010). Uit onderzoek van Gooderham et al. (2002) blijkt dat de waargenomen competentie, zowel bij het uitvoeren van de boekhoudkundige taken als de adviserende taken, een positieve invloed heeft op het gebruik van de adviserende taken van een accountant. Het is dus belangrijk dat de accountant een betrouwbare dienstverlener is bij het afleveren van de boekhoudkundige diensten en de adviserende diensten (Gooderham et al., 2002). Wanneer de eigenaar-manager van een familiebedrijf de accountant incompetent vindt, zal zijn vertrouwen in de accountant afnemen en zal hij minder geneigd zijn om gebruik te maken van de adviserende diensten van de accountant.

Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 3a: Familiebedrijven die een hoge mate van competentie ervaren bij hun accountant maken meer gebruik van de adviserende taken van een accountant.

Vertrouwen kan zich ook uiten in een lange termijn relatie met de accountant. Uit onderzoek van Gooderham et al. (2002) blijkt echter dat de lange termijn relatie tussen de eigenaar-manager van de onderneming en de accountant geen invloed heeft op het gebruik van advies. In de literatuurstudie werd aangehaald dat een lange termijn visie één van de sterktes van familieondernemingen is en vaak leidt tot lange termijn relaties met externe partijen. Bovendien speelt vertrouwen een belangrijke rol in familieondernemingen. We verwachten dan ook dat wanneer er een lange termijn relatie is tussen de eigenaar-manager en de accountant, er meer gebruik zal gemaakt worden van de adviserende diensten van de accountant. In deze masterproef leidt dit tot de volgende hypothese:

Hypothese 3b: Familiebedrijven met een lange termijn relatie met de accountant maken meer gebruik van de adviserende taken.

5.1.4. Externe bestuurder

Familiebedrijven die zich in een andere generatie bevinden, zullen ook andere eigenschappen en andere behoeftes hebben wat betreft het beheer en dus de raad van bestuur in een familieonderneming. Uit onderzoek van Bammens et al. (2008) blijkt dat de vraag naar advies van de raad van bestuur daalt van de eerste naar de tweede generatie, maar stijgt in de derde en volgende generaties. Dit zou volgens de onderzoekers verklaard kunnen worden door het feit dat bij de overgang van eerste naar tweede generatie familiebedrijven, vooral de aanwinst van de ervaring een belangrijke rol speelt. Bij de overgang van tweede naar derde generatie daarentegen, zorgt de toename van taak conflicten voor een grotere vraag naar advies van de raad van bestuur en daarbij ook de opname van externe bestuurders in deze raad van bestuur.

Uit hetzelfde onderzoek blijkt bovendien ook dat bij tweede generatie familiebedrijven minder externe bestuurders aanwezig zijn dan bij eerste en derde of volgende generatie familiebedrijven. Uit onderzoek van Westhead et al. (2002) blijkt echter dat het de eerste generatie familiebedrijven zijn die minder externe bestuurders in de raad van bestuur opnemen dan volgende generaties familiebedrijven.

Er bestaat geen literatuur die specifiek ingaat op een bestuurdersmandaat van een accountant in een familieonderneming. Omwille van de resultaten uit bovenstaande onderzoek van Westhead et al. (2002) en omwille van de procedure (aanvraag bij het IAB) die doorlopen moet worden om een bestuurdersmandaat te kunnen opnemen, wordt verwacht dat bij eerste generatie familiebedrijven minder accountants een rol als externe bestuurder zullen opnemen dan tweede en volgende generatie familiebedrijven. Dit leidt tot het formuleren van de volgende hypothese:

Hypothese 4: Eerste generatie familieondernemingen nemen een accountant minder vaak op in de raad van bestuur dan volgende generatie familiebedrijven.

5.2. Gegevensverzameling en populatie

Het gebruik van de adviserende functie van de accountant kan niet uit bestaande literatuur of databases afgeleid worden. Om de onderzoeksvraag en deelvragen te kunnen beantwoorden werd er daarom voor deze masterproef gebruik gemaakt van een online enquête die verstuurd werd naar Vlaamse private ondernemingen. Voor het verzamelen van de gegevens van familiebedrijven werd een beroep gedaan op de Bel-First databank van het Bureau van Dijk.

De vragenlijst van de enquête is tot stand gekomen na een grondig literatuuronderzoek en vormt een combinatie van vragen uit reeds uitgevoerde onderzoeken aangevuld met enkele zelf ontwikkelde vragen (zie sectie 5.3.). Op deze manier werd er een vragenlijst bestaande uit negen vragen bekomen. Om onduidelijkheden en misverstanden te voorkomen, werd er een pré-test uitgevoerd vooraleer er overgegaan werd tot verspreiding van de enquête¹. De enquête werd opgemaakt met behulp van de software Qualtrics. In bijlage 1 is een blanco versie van de verstuurd enquête terug te vinden.

Bij het verzamelen van de gegevens was het belangrijk om eerst een geschikte definitie te bepalen voor een familieonderneming. Zoals gebleken is uit het literatuuronderzoek zijn hiervoor verschillende mogelijkheden. In deze masterproef werd ervoor gekozen om familieondernemingen te onderscheiden aan de hand van het aandeelhouderscriterium. Om als familieonderneming beschouwd te worden moet minstens 50% van de aandelen in handen zijn van dezelfde familie. Een nadeel van het gebruiken van de Bel-First databank is dat we niet kunnen filteren op familiaal aandeelhouderschap. Bij de bijgevoegde e-mail van de enquête werd expliciet gevraagd de

¹ De pré-test werd uitgevoerd bij Jaak Vandersanden van Veevoeders Vanhengel NV uit Eigenbilzen op 03/04/2013.

enquête enkel in te vullen wanneer meer dan 50 % van de aandelen in handen is van één familie en wanneer er een beroep gedaan wordt op een externe accountant.

Bij het selecteren van de ondernemingen in de Bel-first databank besluiten we ervoor om eenmanszaken niet op te nemen. In de geselecteerde ondernemingen kiezen we daarom om enkel bedrijven op te nemen die minimaal één werknemer in dienst hebben. Omwille van het feit dat we gebruik maken van een online enquête wordt in de Bel-first databank ook gefilterd op ondernemingen waarbij een e-mailadres beschikbaar is. Bovendien selecteren we bedrijven die in Vlaanderen gelegen zijn aangezien de enquête enkel in het Nederlands werd opgesteld. Uiteindelijk werden in de Bel-First databank 20.554 ondernemingen bekomen die aan bovenstaande voorwaarden voldoen.

Om de minimale steekproefomvang te bepalen wordt gebruik gemaakt van de volgende formule:

$$n = p\% \cdot q\% \cdot (z / e\%)^2$$

Waarbij:

n = de minimale steekproefomvang

p = de kans dat iemand tot een bepaalde categorie behoort

q = de kans dat iemand niet tot een bepaalde categorie behoort

z = de standaardafwijking bij het betrouwbaarheidsinterval (hier $z=1,96$ bij een 95%-betrouwbaarheidsinterval)

e = de foutenmarge (hier $e = 5\%$)

p en q geven de spreiding voor een categorie of kenmerk weer. Wanneer men dit op voorhand niet weet, neemt men best de waarde van 50% aan. Op deze manier wordt een maximale steekproefgrootte verkregen.

Voor deze masterproef moeten dus minimaal 385 ($n = 50 \cdot 50 \cdot (1,96 / 5)^2$) ingevulde enquêtes bekomen worden. Omwille van de non-respons die zal optreden, werd besloten om de enquête naar alle ondernemingen te versturen die aan bovenstaande voorwaarden voldeden.

Eén week na het versturen van de enquête, hadden 540 bedrijven de enquête ingevuld. Hiervan hadden 101 bedrijven de enquête enkel geopend, maar niet ingevuld. Bij een aantal enquêtes (57) werden enkel de vragen met algemene gegevens beantwoord (vraag 1 tot en met vraag 4). Deze enquêtes werden verwijderd. Op deze manier werden 382 bedrijven bekomen, die opgenomen konden worden in de analyse. Dit aantal voldoet net niet aan het vooropgestelde minimum. Het berekenen van de exacte response rate is moeilijk. Een eerste moeilijkheid is het feit dat we niet exact weten hoeveel van de aangesproken bedrijven in de Bel-First databank aan de definitie voor een familieonderneming voldeed. Als we ervan uitgaan dat in België 77% van de bedrijven een familiebedrijf is (Lambrecht & Molly, 2011), zouden 15.827 bedrijven naar wie de enquête verstuurd is een familiebedrijf zijn. Dit wil zeggen dat de response rate dan 2,4 % zou bedragen.

Een tweede moeilijkheid is het feit dat we niet exact weten hoeveel van de aangesproken bedrijven een beroep doet op een accountant.

5.3. Beschrijving van de variabelen

Gebruik van adviserende taken. Voor het meten van de adviesverlening van de accountant maken we gebruik van de lijst van 15 adviserende taken (Doving & Gooderham, 2008). Aan elke respondent wordt gevraagd op welke van de 15 taken een beroep wordt gedaan door het familiebedrijf. De respondenten hebben drie keuzemogelijkheden, namelijk "ja", "neen" en "niet van toepassing op deze onderneming". Deze laatste keuzemogelijkheid werd toegevoegd omwille van het feit dat er een aantal zeer specifieke adviserende taken tot de lijst behoren. Een voorbeeld hiervan is advies bij waardering van bedrijven, fusies en opsplitsingen. Wanneer enkel de keuze ja en neen mogelijk is, kan er geen onderscheid gemaakt worden tussen de bedrijven die neen antwoorden omwille van het feit dat ze hiervoor geen advies inwinnen bij hun accountant en bedrijven die neen antwoorden omwille van het feit dat ze niet met deze problematiek te maken hebben gehad. Het aantal taken waarop een beroep gedaan wordt, wordt per familiebedrijf opgeteld. Op deze manier kunnen familiebedrijven die tot verschillende generaties behoren vergeleken worden. Daarnaast definiëren we, als robuustheidstest, ook het relatief aantal adviserende taken waarop een beroep gedaan wordt. Hiervoor wordt het aantal adviestaken waarop een familieonderneming een beroep doet uitgedrukt ten opzichte van het aantal adviestaken dat op de onderneming van toepassing is.

Generatie. Om te bepalen tot welke generatie het familiebedrijf behoort, wordt in de enquête de vraag gesteld welke generatie momenteel de macht heeft in het familiebedrijf. Er zijn drie mogelijke antwoorden: eerste generatie, tweede generatie en derde of volgende generatie (Bammens et al., 2008).

Vertrouwen. Voor het meten van invloed van vertrouwen op het gebruik van de adviserende diensten, wordt gebruik gemaakt van zowel de competentie als de lange termijn relatie die aan de basis kunnen liggen van de vertrouwensrelatie tussen de eigenaar-manager en de accountant. De mate waarin de eigenaar-manager de accountant als competent ervaart, wordt gemeten door het gebruiken van een Likertschaal (1= zeer beperkte mate van competentie, 6 = zeer grote mate van competentie). Enerzijds wordt er gevraagd in welke mate de eigenaar-manager van het familiebedrijf de accountant als competent ervaart bij het uitvoeren van de standaard boekhoudkundige diensten. Anderzijds wordt er gevraagd naar de mate van waargenomen competentie bij het uitvoeren van de adviserende taken (Gooderham et al., 2002). Een hogere mate van competentie leidt tot een hogere mate van vertrouwen in de accountant. Voor het meten van de lange termijn relatie tussen de eigenaar-manager en de accountant wordt gebruikt gemaakt van een binaire variabele. Deze variabele is gelijk aan 0 wanneer de eigenaar-manager minstens vijf jaar samenwerkt met de huidige accountant. Deze variabele wordt gelijk gesteld aan 1 wanneer de eigenaar-manager de laatste vijf jaar van accountant is veranderd (Gooderham et al., 2002).

Een lange termijn relatie tussen de eigenaar-manager van een familieonderneming en de accountant kan gezien worden als een teken van vertrouwen.

Externe bestuurder. Ten slotte wordt ook nagegaan in welke mate accountants worden opgenomen als externe bestuurder in de raad van bestuur van familieondernemingen. Hiervoor wordt er gevraagd of er in de raad van bestuur een accountant werd opgenomen. Het begrip externe bestuurders wordt aan de respondenten uitgelegd aan de hand van de definitie van de Code Buysse II (2009). Tot externe bestuurders behoren dus bestuurders die niet tot het management en niet tot de controlerende aandeelhouders behoren. Deze variabele is binair. Deze heeft een waarde gelijk aan 0 wanneer er geen accountant is opgenomen als externe bestuurder in de raad van bestuur en een waarde gelijk aan 1 wanneer dit wel het geval is.

Controlevariabelen. We beslissen om de variabelen leeftijd en grootte op te nemen als controlevariabelen. Voor de leeftijd van het familiebedrijf wordt in de enquête gevraagd naar het oprichtingsjaar van het bedrijf. Voor de grootte van het bedrijf kiezen we om het aantal werknemers als maatstaf te nemen.

Verder vragen we ook in welke sector het familiebedrijf actief is. Daarvoor wordt gebruik gemaakt van de 'two digit SIC code'. We gebruiken hierbij volgende opdeling:

- landbouw, bosbouw, visserij en mijnbouw (SIC codes 1 t.e.m. 14)
- bouw (SIC codes 15 t.e.m. 17)
- productie (SIC codes 20 t.e.m. 39)
- transport, communicatie en elektrische, gas en sanitaire diensten (SIC codes 40 t.e.m. 49)
- kleinhandel en groothandel (SIC codes 50 t.e.m. 59)
- financiën, verzekeringen en vastgoed (SIC codes 60 t.e.m. 67)
- diensten (SIC codes 70 t.e.m. 89)

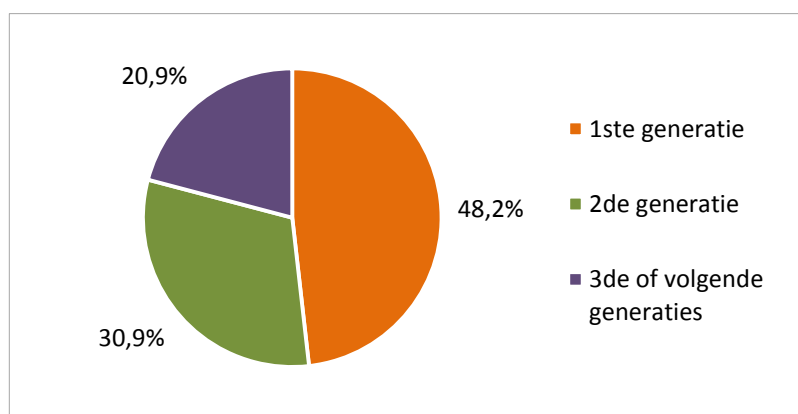
Hoofdstuk 6: Empirische resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch onderzoek besproken. In sectie 1 gaan we dieper in op de algemene kenmerken van de populatie. In sectie 2, 3, 4 en 5 wordt er aan de hand van statistische analyse respectievelijk hypothese 1, 2, 3 (a, b) en 4 verworpen of aanvaard.

6.1. Algemene kenmerken van de populatie

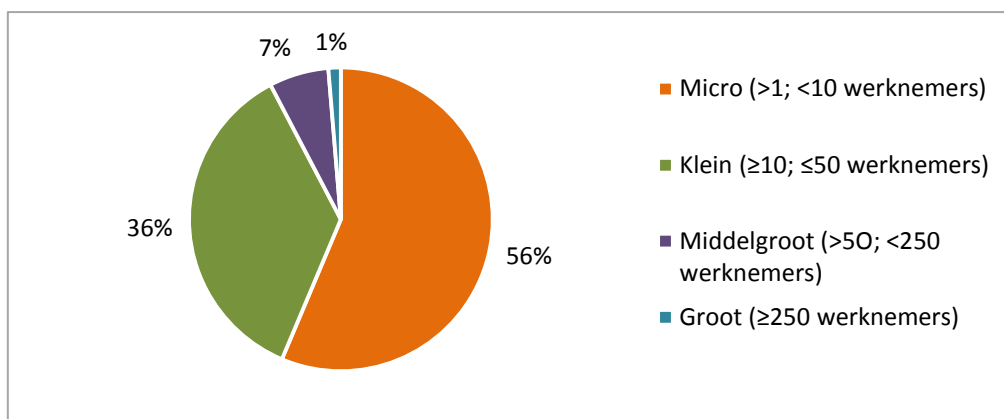
We bespreken eerste de verdeling wat betreft de verschillende generaties familiebedrijven in de dataset. Daarna bespreken we de leeftijd, grootte en de sector van de familiebedrijven. Verder wordt er ook een overzicht gegeven van het gebruik van de verschillende adviserende taken en bespreken we de componenten (competentie en de lange termijn relatie) die het vertrouwen in de accountant weergeven.

In de enquête werd aan de bedrijven gevraagd welke generatie momenteel de macht heeft in het familiebedrijf. Als we kijken naar de verdeling van de verschillende generaties waartoe de familiebedrijven behoren, zien we in figuur 4 dat bijna de helft van de bedrijven tot de eerste generatie familiebedrijven behoort. In ongeveer 31% van de familiebedrijven heeft de tweede generatie de macht in handen en in ongeveer 21% van de familiebedrijven hebben derde of volgende generaties de macht in handen.



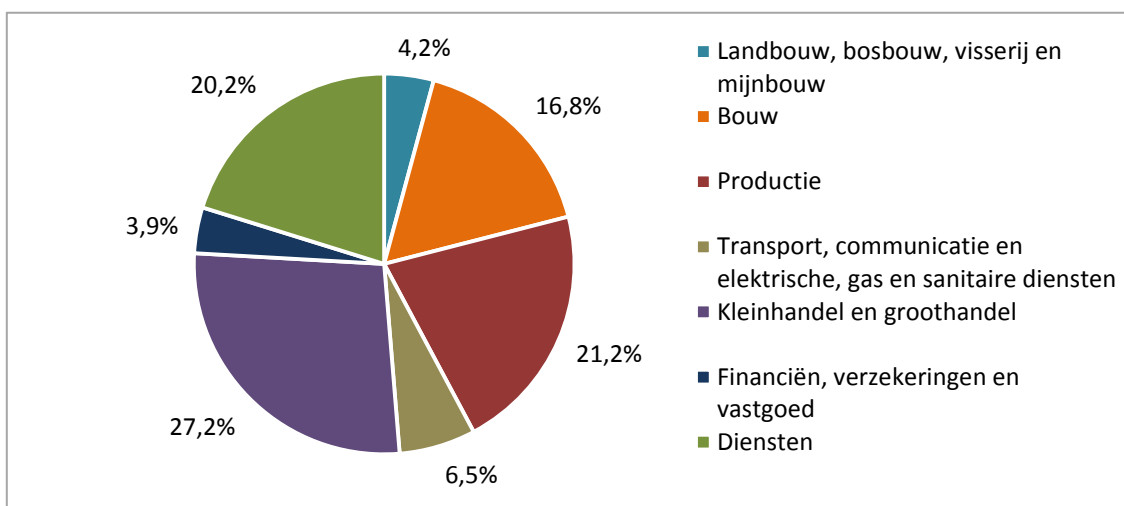
Figuur 4: Indeling verschillende generaties (Bron: eigen verwerking)

De gemiddelde leeftijd van de familiebedrijven bedraagt 38,8 jaar. Het gemiddelde aantal werknemers bedraagt 28,5 werknemers. Als we kijken naar de grootte van de familiebedrijven, kunnen we in figuur 5 zien dat micro-ondernemingen het sterkst vertegenwoordigd zijn met 56 %. Daarna komen de kleine ondernemingen met 36 %, de middelgrote ondernemingen met 7 % en de grote ondernemingen ten slotte met 1 %.



Figuur 5: Indeling grootte ondernemingen (Bron: eigen verwerking)

Als we kijken naar de sectorindeling, zien we in figuur 6 dat de sectoren kleinhandel en groothandel (27,2 %), productie (21,2 %) en diensten (20,2 %) het sterkst vertegenwoordigd zijn. De sectoren financiën, verzekeringen en vastgoed (3,9%) en landbouw, bosbouw, visserij en mijnbouw (4,2%) zijn het minst vertegenwoordigd.



Figuur 6: Indeling op basis van sector (Bron: eigen verwerking)

In tabel 2 is een samenvattend overzicht terug te vinden van het gebruik van de adviserende diensten van de accountant. Het gemiddeld aantal adviserende taken waarop door familiebedrijven een beroep wordt gedaan, bedraagt 4,2. Het maximaal aantal adviserende taken waarop door een familiebedrijf een beroep werd gedaan, bedraagt 11. Een aantal familiebedrijven, namelijk 17, deed beroep op geen enkele adviserende taak.

Er blijkt geen groot verschil te zijn tussen de generaties wat betreft het gemiddeld aantal adviserende diensten waarop de familiebedrijven een beroep doen. Eerste generatie familiebedrijven doen gemiddeld een beroep op 4,07 adviserende diensten van een accountant. Voor tweede generatie familiebedrijven bedraagt dit gemiddelde 4,10 en voor derde generatie familiebedrijven bedraagt het gemiddelde 4,64.

Tabel 2: Beschrijvende statistiek gebruik adviserende taken (Bron: eigen verwerking)

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Std. afwijking
Aantal adviestaken					
totale steekproef	382	0	11	4,20	2,308
1 ^{ste} generatie	184	0	10	4,07	2,383
2 ^{de} generatie	118	0	11	4,10	2,189
3 ^{de} of volgende generatie	80	0	10	4,64	2,279

In tabel 3 is een overzicht terug te vinden van de adviserende taken van de accountant die opgenomen werden in de enquête en het gebruik hiervan door de familieondernemingen. Uit de tabel kunnen we afleiden dat de familiebedrijven het meest beroep doen op de adviserende taak die betrekking heeft met de belastingen en belastingplanning (85,6%). Daarna komt advies met betrekking tot de keuze van het bedrijfstype/rechtsvorm (61,4%) en advies rond overname- en opvolgingskwesties (56,6%).

Tabel 3: Overzicht gebruik adviserende taken (Bron: eigen verwerking)

Adviserende taak	Ja	Neen	Niet van toepassing	N (totaal)
Belastingen en belastingplanning	322 (85,6%)	46 (12,2%)	8 (2,1%)	376
Overname- en opvolgingskwesties	206 (56,6%)	60 (16,5%)	98 (26,9%)	364
Keuze bedrijfstype/rechtsvorm	226 (61,4%)	86 (23,4%)	56 (15,2%)	368
Beheer van schulden en sluiten van bedrijven	85 (23,8%)	121 (33,9%)	151 (42,3%)	357
Financieel management en budgettering	122 (33,9%)	202 (56,1%)	36 (10,0%)	360
Pensioenregelingen	116 (32,7%)	192 (54,1%)	47 (13,2%)	355
Eigendomsoverdracht	169 (46,9%)	106 (29,4%)	85 (23,6%)	360
Marketing, verkoop en strategische planning	9 (2,6%)	297 (84,6%)	45 (12,8%)	351
Ondersteuning bij vergaderingen	46 (13,0%)	262 (74,2%)	45 (12,7%)	353
Administratieve assistentie met betrekking tot IT	26 (7,4%)	286 (81,3%)	40 (11,4%)	352
Management, organisatie en human resource management	25 (7,1%)	283 (80,2%)	45 (12,7%)	353
Training en het ontwikkelen van vaardigheden	8 (2,3%)	292 (83,2%)	51 (14,5%)	351
Outsourcing van de functie van CFO	28 (8,0%)	226 (64,2%)	98 (27,8%)	352
Beloningsschema's en loonadministratie	67 (19,0%)	257 (73,0%)	28 (8,0%)	352
Waardering van bedrijven, fusies, opsplitsingen	148 (40,8%)	108 (29,8%)	107 (29,5%)	364

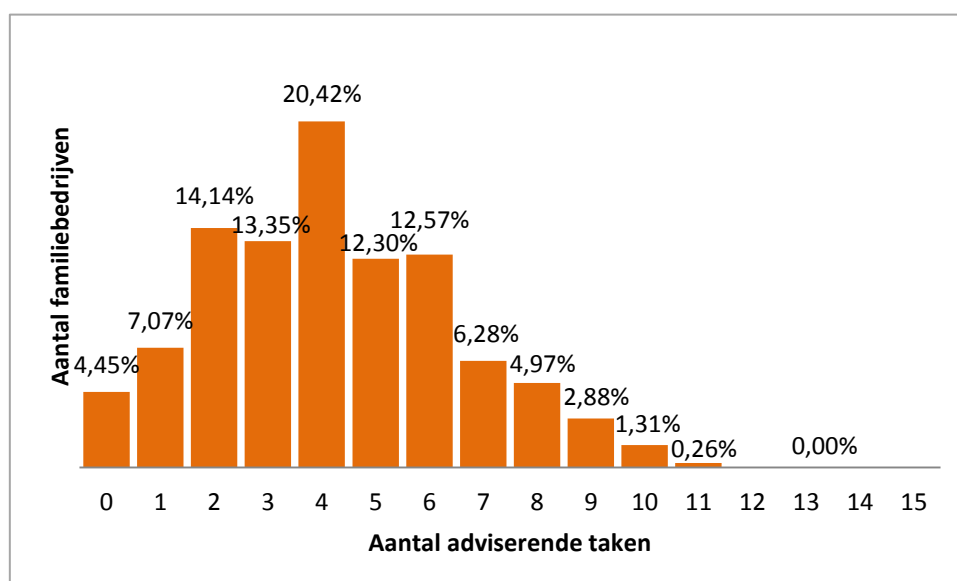
Wat betreft vertrouwen, kunnen we uit de gegevens afleiden dat de familiebedrijven een relatief hoge mate van vertrouwen hebben in hun accountant. In tabel 4 is de beschrijvende statistiek terug te vinden van de verschillende componenten van de vertrouwen. Wat betreft de mate van competentie in de voorziening van de standaard boekhoudkundige taken geven de familiebedrijven de accountant een gemiddelde score van 4,7 op 6-punts Likertschaal. Voor de mate van competentie in de voorziening van adviserende taken krijgt de accountant een gemiddelde score van 4,27. Het merendeel van de familiebedrijven (84,9%) heeft een lange termijn relatie met de accountant. Slechts 15,1% van de familiebedrijven gaf aan in de afgelopen vijf jaar van accountant te zijn veranderd. Aangezien het grootste deel van de familieondernemingen langer dan vijf jaar samenwerken met hun accountant en de gemiddelde score op de vertoonde competentie hoger ligt dan het middelpunt van de schaal, kunnen we veronderstellen dat de meeste familiebedrijven een hoge mate van vertrouwen hebben in hun accountant.

Tabel 4: Beschrijvende statistiek: variabele vertrouwen (Bron: eigen verwerking)

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Std. afwijking
Boekhoudkundige competentie	363	1	6	4,70	1,174
Adviserende competentie	347	1	6	4,27	1,212
Lange termijn relatie	378	0	1	0,15	0,358

6.2. Adviesverlening (hypothese 1)

Slechts 17 van de 382 familiebedrijven geeft aan op geen enkele adviserende dienst van de accountant een beroep te doen. Dit betekent dat maar liefst 95,5% van de familiebedrijven gebruik maakt van één of meerdere adviserende diensten van de accountant. Figuur 7 geeft een overzicht van het aantal adviserende taken waarop de familiebedrijven een beroep doen.



Figuur 7: Aantal adviserende taken per familiebedrijf (Bron: eigen verwerking)

We beschouwen de accountant als adviseur van een familieonderneming wanneer er op minstens één adviserende taak een beroep wordt gedaan. Uit bovenstaande blijkt duidelijk dat de accountant een belangrijke rol heeft als adviseur van een familieonderneming. We voeren een One-Sample Binomiale test uit om dit statistisch te bewijzen. Met deze binomiale toets kunnen we nagaan of het aandeel van een variabele overeenkomt met een verwachte proportie. In dit geval gaan we na of minstens 67% van de familiebedrijven een beroep doet op de accountant als adviseur. Zoals verwacht blijkt uit tabel 5 dat we de familiebedrijven significant meer gebruik maken van de accountant dan de vooropgestelde 67%.

Tabel 5: Binomiale test: accountant als adviseur (Bron: eigen verwerking)

	N	Waargenomen Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (1-zijdig)
Adviseur Ja	365	,96	,67	,000
Neen	17	,04		
Totaal	382	1,00		

Hypothese 1 wordt dus aanvaard. We kunnen hieruit besluiten dat de accountant naast zijn taak als boekhouder ook zeker een rol als adviseur van een familiebedrijf vervult.

6.3. Invloed generatie op gebruik van advies (hypothese 2)

In deze sectie gaan we met behulp van de Pearson's Chi-kwadraattoets, een variantie-analyse en een lineaire multipele regressie analyse na of het aantal adviserende diensten waarop familiebedrijven een beroep doen verschillend is voor de verschillende generaties familiebedrijven. Daarnaast wordt ook een robuustheidstest uitgevoerd en analyseren we elke adviserende taak afzonderlijk aan de hand van een Pearson's Chi-kwadraattoets.

6.3.1. Pearson's Chi-kwadraattoets (χ^2)

De Pearson's Chi-kwadraattoets gaat na of er een statistisch significant verband bestaat tussen twee variabelen, in dit geval tussen het aantal adviserende taken waarop een familiebedrijf beroep doet en de generatie die de macht heeft in het familiebedrijf. Het resultaat van de test, de Chi-kwadraatwaarde (χ^2), geeft aan of er een verband in de kruistabel merkbaar is. De nulhypothese bij een Pearson's Chi-kwadraattoets gaat ervan uit dat er geen verband is tussen beide variabelen en de variabelen dus onafhankelijk van elkaar zijn (De Vocht, 2009). Wanneer de waarde van Chi-kwadraat groter is dan de kritische Chi-kwadraatwaarde, kan de nulhypothese verworpen worden en de alternatieve hypothese aanvaard worden. De variabelen zijn dan afhankelijk van elkaar en bijgevolg bestaat er dus een verband tussen beide variabelen.

In tabel 6 is een overzicht terug te vinden van het gebruik van de adviserende taken en het aantal familiebedrijven per generatie die hierop een beroep doen.

Tabel 6: Overzicht gebruik adviserende taken per generatie (Bron: eigen verwerking)

Adviserende taak	1^{ste} generatie	2^{de} generatie	3^{de} of volgende generatie
Belastingen en belastingsplanning	154 (84,6%)	96 (84,2%)	72 (90,0%)
Overname- en opvolgingskwesties	89 (50,9%)	72 (62,6%)	45 (60,8%)
Keuze bedrijfstype/rechtsvorm	102 (57,6%)	76 (66,1%)	48 (63,2%)
Beheer van schulden en sluiten van bedrijven	40 (23,5%)	23 (20,4%)	22 (29,7%)
Financieel management en budgettering	63 (36,0%)	29 (26,1%)	30 (40,5%)
Pensioenregelingen	64 (37,2%)	33 (30,0%)	19 (26,0%)
Eigendomsoverdracht	65 (37,6%)	61 (54,5%)	43 (57,3%)
Marketing, verkoop en strategische planning	4 (2,4%)	3 (2,7%)	2 (2,7%)
Ondersteuning bij vergaderingen	20 (11,8%)	11 (9,9%)	15 (20,5%)
Administratieve assistentie met betrekking tot IT	9 (5,4%)	6 (5,4%)	11 (15,1%)
Management, organisatie en human resource management	12 (7,1%)	5 (4,5%)	8 (10,8%)
Training en het ontwikkelen van vaardigheden	1 (0,6%)	2 (1,8%)	5 (6,8%)
Outsourcing van de functie van de chief financial officer (CFO)	14 (8,3%)	8 (7,3%)	6 (8,2%)
Beloningsschema's en loonadministratie	35 (20,7%)	12 (10,9%)	20 (27,4%)
Waardering van bedrijven, fusies, opsplitsingen	76 (43,2%)	47 (42,0%)	25 (33,3%)

Wanneer de Pearson's Chi-kwadraattoets gebruikt wordt, moet er aan een aantal voorwaarden voldaan worden (De Vocht, 2009):

- alle verwachte celfrequenties (E) moeten groter of gelijk zijn aan 1;
- maximaal 20% van de verwachte celfrequenties (E) mag tussen 1 en 5 liggen.

Wanneer niet aan deze voorwaarden voldaan wordt, kan dit opgelost worden door de kruistabel te hergroeperen. Dit kan gedaan worden door een aantal van de categorieën samen te voegen door het hercoderen van de variabelen. De verwachte celfrequenties zullen daardoor toenemen. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat door het samenvoegen van categorieën een gedeelte van de informatie verloren zal gaan (De Vocht, 2009).

In tabel 7 is de kruistabel terug te vinden die een overzicht geeft van het aantal adviserende taken waarop een beroep gedaan wordt door de verschillende generaties familiebedrijven. In tabel 8 is de bijbehorende Chi-kwadraattest terug te vinden. Onderaan tabel 8 wordt door SPSS de opmerking gegeven dat 10 cellen (27,8%) een lagere celfrequentie hebben dan 5. Dit is meer dan de vooropgestelde 20% die noodzakelijk is om een betrouwbare Chi-kwadraattest uit te voeren.

Bovendien is er een verwachte celfrequentie die lager ligt dan 1, namelijk 0,21. Hierdoor wordt ook aan de tweede voorwaarde om een betrouwbare Chi-kwadraattest uit te voeren niet voldaan.

Tabel 7: Kruistabel gebruik adviserende taken door de verschillende generaties familiebedrijven (Bron: eigen verwerking)

Aantal adviestaken	Generatie			Totaal
	1 ^{ste}	2 ^{de}	3 ^{de} of volgende	
0	9	6	2	17
1	15	7	5	27
2	29	17	8	54
3	27	14	10	51
4	37	25	16	78
5	18	20	9	47
6	19	16	13	48
7	10	6	8	24
8	11	3	5	19
9	6	2	3	11
10	3	1	1	5
11	0	1	0	1
Totaal	184	118	80	382

Tabel 8: Chi-kwadraattest gebruik van adviserende taken door de verschillende generaties familiebedrijven (Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	15,832 ^a	22	,824
Likelihood Ratio	16,114	22	,810
Linear-by-Linear Association	2,811	1	,094
N	382		

a. 10 cellen (27,8%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is ,21.

Aangezien er niet werd voldaan aan de gestelde voorwaarden voor de Chi-kwadraattest, werd ervoor gekozen om bepaalde categorieën samen te voegen. We kiezen ervoor om bedrijven die op negen of meer adviserende taken een beroep deden, samen te voegen in één categorie, namelijk categorie 9+.

In tabel 9 is de nieuwe kruistabel terug te vinden die een overzicht geeft over het aantal adviserende taken waarop een beroep gedaan wordt door de verschillende generaties

familiebedrijven na het samenvoegen van de categorieën. In tabel 10 is de bijbehorende Chi-kwadraattest terug te vinden.

Tabel 9: Kruistabel gebruik adviserende taken door de verschillende generaties familiebedrijven na hergroepering (Bron: eigen verwerking)

Aantal adviestaken	Generatie			Totaal
	1 ^{ste}	2 ^{de}	3 ^{de} of volgende	
0	9	6	2	17
1	15	7	5	27
2	29	17	8	54
3	27	14	10	51
4	37	25	16	78
5	18	20	9	47
6	19	16	13	48
7	10	6	8	24
8	11	3	5	19
9+	9	4	4	17
Totaal	184	118	80	382

Tabel 10: Chi-kwadraattest gebruik van adviserende taken door de verschillende generaties familiebedrijven na hergroepering (Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	12,809 ^a	18	,803
Likelihood Ratio	12,906	18	,797
Linear-by-Linear Association	2,930	1	,087
N	382		

a. 3 cellen (10,0%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 3,56.

Onderaan tabel 10 kunnen we zien dat nu wel aan de vooropgestelde voorwaarden van de Chi-kwadraattest werd voldaan. Er zijn geen cellen met een verwachte celfrequentie lager dan 1 en slechts 10% van de cellen heeft een verwachte celfrequentie lager dan 5.

Uit tabel 10 kunnen we afleiden dat de Chi-kwadraatwaarde 12,809 bedraagt. In bijlage 2 kunnen we aflezen dat de kritische Chi-kwadraatwaarde, bij 18 vrijheidsgraden en een betrouwbaarheid van 95%, gelijk is aan 28,87. Aangezien de berekende Chi-kwadraatwaarde kleiner is dan de kritische Chi-kwadraatwaarde kunnen we de nulhypothese van de Chi-kwadraattest niet verwerpen. Er bestaat dus geen statistisch significant verband tussen het aantal adviserende diensten en de generatie die de macht heeft in een familiebedrijf.

6.3.2. Variantie-analyse

Een tweede statistische methode om een verband tussen twee variabelen te onderzoeken is een variantie-analyse of ANOVA. Aan de hand van een variantie-analyse kunnen we de relatie tussen een onafhankelijke categorale variabele en een afhankelijke interval of ratio variabele onderzoeken. In dit geval is de afhankelijke variabele het aantal gebruikte adviserende diensten en de onafhankelijke variabele is de generatie die de macht heeft in het familiebedrijf.

Een variantie-analyse heeft de volgende voorwaarden (De Vocht, 2009):

- De steekproef is onafhankelijk en aselekt;
- Elke categorie heeft een populatie die normaal verdeeld is of heeft minstens 30 cases;
- De varianties van elke categorie zijn gelijk.

Aan de twee eerste voorwaarden werd voldaan. De derde voorwaarden die gelijke varianties vooropstelt wordt onderzocht aan de hand van de Levene's toets in tabel 11.

Tabel 11: Levene's test homogeniteitsvoorwaarde (Bron: eigen verwerking)

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,757	2	379	,470

De toetsingsgrootte van de Levene's test bedraagt 0,757 en de significantie bedraagt 0,470. De nulhypothese die gelijke varianties van elke categorie vooropstelt kan worden aanvaard. De variantie-analyse kan dus worden uitgevoerd aangezien aan de drie voorwaarden voldaan wordt.

De nulhypothese bij een variantie-analyse stelt dat de gemiddeldes van elke categorie (in dit geval elke generatie) gelijk zijn aan elkaar.

Tabel 12: Anova-tabel gebruik adviserende taken door de verschillende generaties familiebedrijven (Bron: eigen verwerking)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	19,790	2	9,895	1,865	,156
Within Groups	2010,485	379	5,305		
Total	2030,275	381			

Uit tabel 12 kunnen we afleiden dat de F-waarde van de variantie-analyse 1,865 bedraagt met een significantie van 0,156. De nulhypothese van de variantie-analyse kan dus niet worden verworpen op het 5%-significantieniveau. Er zijn geen significante verschillen tussen de generaties familiebedrijven en het aantal adviserende diensten van de accountant waarop zij een beroep doen.

6.3.3. Lineaire multipale regressie

Ook aan de hand van een lineaire regressie kunnen we nagaan of er een verband is tussen de generatie die de macht heeft in een familiebedrijf en het gebruik van de adviserende diensten van de accountant.

De afhankelijke variabele van de regressie is het aantal adviserende taken waarop een familiebedrijf een beroep doet. De onafhankelijke variabele is de variabele generatie. Dit is een nominale of categorale variabele. Om deze variabele op te kunnen nemen in een regressieanalyse is het daarom nodig om dummy variabelen aan te maken. Het aantal dummy variabelen komt overeen met het aantal categorieën min 1. De referentiecategorie is de categorie die voor elke dummy variabele een waarde heeft gelijk aan 0 (De Vocht, 2009). In deze regressie worden dus twee dummy variabelen aangemaakt, namelijk dummy2 en dummy3 en de eerste generatie familiebedrijven worden beschouwd als referentiecategorie (tabel 13). De variabelen leeftijd (In_leeftijd) en grootte (In_grootte) worden opgenomen als controlevariabelen.

Tabel 13: Dummy variabelen voor de variabele generatie (Bron: eigen verwerking)

	Dummy2	Dummy3
1 ^{ste} generatie FB (referentiecategorie)	0	0
2 ^{de} generatie FB	1	0
3 ^{de} generatie FB	0	1

Het resultaat van de lineaire multipale regressie is terug te vinden in tabel 14.

Tabel 14: Lineaire multipale regressie (Bron: eigen verwerking)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	36,888	4	9,222	1,757	,137 ^b
Residual	1952,948	372	5,250		
Total	1989,836	376			

a. Afhankelijke Variabele: Aantal_adviestaken

b. Predictors: (Constant), In_grootte, V1_Dummy2, In_leeftijd, V1_Dummy3

Uit de lineaire regressie in tabel 14 kunnen we afleiden dat er geen statistisch significant verband is tussen de generatie familiebedrijven en het gebruik van de adviserende taken op het 5%-significantieniveau (F-waarde = 1,757 met een significantie van 0,137). De lineaire regressie bevestigt dus het resultaat van de Pearson's Chi-kwadraattoets en van de variantie-analyse.

6.3.4. Robuustheidstest

Bij bovenstaande statistische testen werd geen rekening gehouden met de derde antwoordoptie 'niet van toepassing' die ondernemingen konden aanvinken bij elke adviserende dienst waarvan ze gebruik kunnen maken. Bij wijze van controle voeren we daarom opnieuw een variantie-analyse uit. Hierbij drukken we het aantal keer dat een onderneming gebruik maakt van een adviserende dienst (antwoordoptie 'ja') relatief uit ten opzichte van het aantal adviserende taken dat op de onderneming van toepassing is (antwoordopties 'ja' en 'neen').

Als afhankelijke variabele in deze nieuwe variantie-analyse gebruiken we het relatief aantal adviserende taken waarop een familieonderneming een beroep doet. Als onafhankelijke variabele gebruiken we de variabele generatie. Het resultaat van deze nieuwe variantie-analyse is terug te vinden in tabel 15.

Tabel 15: Robuustheidstest: ANOVA-tabel (Bron: eigen verwerking)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,380	2	,190	2,444	,088
Within Groups	28,982	373	,078		
Total	29,362	375			

Uit de variantie-analyse in tabel 15 kunnen we afleiden dat er ook nu geen verband is tussen het aantal adviserende taken en de generatie die de macht heeft in een familieonderneming op het 5%-significantieniveau (F-waarde 2,444 met een significantie van 0,088). De robuustheidstest bevestigt dus voorgaande analyses, namelijk er zijn geen significante verschillen tussen de verschillende generaties familiebedrijven en het aantal adviserende diensten van de accountant waarop zij een beroep doen.

Hypothese 2 kan niet worden aanvaard. Eerste generatie familiebedrijven maken niet minder gebruik van de adviserende taken van de accountant dan tweede, derde of volgende generatie familiebedrijven.

6.3.5. Analyse specifiek voor elke adviserende taak afzonderlijk

Uit bovenstaande blijkt dat tussen de generatie die de macht heeft in het familiebedrijf en het (relatief) aantal adviserende taken waarop familiebedrijven een beroep doen in het algemeen geen verband is. Toch kan dit wel het geval zijn voor één bepaalde adviserende dienst. In bijlage drie wordt voor elke adviserende taak een overzicht gegeven van het gebruik ervan per generatie. We gebruiken de Pearson's Chi-kwadraattoets om na te gaan of er een statistisch significant verband is tussen de verschillende generaties familiebedrijven en elk van de adviserende taken afzonderlijk.

Voor de Chi-kwadraattoets werd enkel rekening gehouden met de adviserende diensten die van toepassing zijn op de familieonderneming (antwoordopties 'ja' en 'neen'). De adviserende diensten

die niet van toepassing zijn op de onderneming worden niet opgenomen in de Chi-kwadraattoets. Gezien het feit dat van advies rond marketing, verkoop en strategische planning en advies rond training en het ontwikkelen van vaardigheden respectievelijk slechts 9 en 8 bedrijven gebruik maken, worden beide adviserende diensten in deze sectie niet besproken. In bijlage drie zijn de Chi-kwadraattoetsen voor elke adviserende dienst terug te vinden.

In bijlage 2 kunnen we aflezen dat de kritische Chi-kwadraatwaarde, bij 2 vrijheidsgraden en een betrouwbaarheid van 95%, gelijk is aan 5,99. We zien dat slechts drie van de 13 adviserende taken een Chi-kwadraatwaarde hebben die hoger ligt dan de kritische Chi-kwadraatwaarde:

- Eigendomsoverdracht: $\chi^2 = 9,706$ (tabel 8, bijlage 3)
- Administratieve assistentie m.b.t IT: $\chi^2 = 7,939$ (tabel 10, bijlage 3)
- Beloningsschema's en loonadministratie: $\chi^2 = 8,730$ (tabel 13, bijlage 3)

We kunnen dus afleiden dat het gebruik van deze adviserende taken een statistisch significant verband heeft met de variabele generatie. Om de richting van het verband te kennen maken we gebruik van een logistische regressie. We definiëren de afhankelijke variabele als een binaire variabele met twee mogelijke categorieën. Deze variabele krijgt een waarde gelijk aan 1 wanneer er gebruik gemaakt wordt van deze specifieke adviserende dienst. Deze variabele krijgt een waarde gelijk aan 0 wanneer er niet gebruik gemaakt wordt van deze adviserende dienst. De familiebedrijven waarop de adviserende dienst niet van toepassing is worden niet opgenomen in de regressie. De variabele generatie wordt als onafhankelijke categorale variabele opgenomen. Deze variabele wordt eerst omgezet in dummy variabelen. Het aantal dummy variabelen komt overeen met het aantal categorieën min 1. In dit geval worden door SPSS twee dummy variabelen aangemaakt. De referentiecategorie is de categorie die voor elke dummy variabele een waarde heeft gelijk aan 0 (De Vocht, 2009). In dit geval beschouwen we de eerste generatie familiebedrijven als referentiecategorie.

Voor de adviserende dienst met betrekking tot eigendomsoverdracht zijn de logistische regressiecoëfficiënten terug te vinden in tabel 16.

Tabel 16: Logistische regressie: variabele eigendomsoverdracht t.o.v. generatie
(Bron: eigen verwerking)

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Generatie			9,557	2	,008	
2 ^{de} generatie familiebedrijven	,715	,290	6,097	1	,014	2,045
3 ^{de} of volgende generatie familiebedrijven	,864	,337	6,564	1	,010	2,374
Constante	,064	,178	,127	1	,722	1,066

a. Variable(s) entered on step 1: Generatie.

In tabel 16 kunnen we zien dat er enerzijds een significant verschil is tussen eerste en tweede generatie familiebedrijven wat betreft het gebruik van advies rond eigendomsoverdracht (significantie gelijk aan $0,014 \leq 0,05$). Anderzijds is er ook een significant verschil tussen eerste en

derde of volgende generatie familiebedrijven (significantie gelijk aan $0,010 \leq 0,05$). In beide gevallen is er een positieve β -coëfficiënt. Deze coëfficiënt betekent dat tweede generatie en derde of volgende generatie familiebedrijven significant meer gebruik maken van advies met betrekking tot eigendomsoverdracht dan eerste generatie familiebedrijven. Om te weten of er ook een significant verschil is tussen tweede generatie en derde of volgende generatie familiebedrijven, draaien we het model en beschouwen we nu derde of volgende generatie familiebedrijven als referentiecategorie. De resultaten van deze logistische regressie zijn terug te vinden in tabel 17. Hieruit kunnen we afleiden dat er geen significant verschil is tussen tweede en derde of volgende generatie familiebedrijven (significantie gelijk aan $0,684 \geq 0,05$). We kunnen dus vaststellen dat eerste generaties familiebedrijven significant minder gebruik maken van advies rond eigendomsoverdracht dan tweede, derde of volgende generatie familiebedrijven. Dit zou verklaard kunnen worden door het feit dat wanneer volgende generaties met het familiebedrijf betrokken raken meer familieleden inspraak hebben. Bijgevolg kunnen er meningsverschillen ontstaan waardoor de accountant eerder geraadpleegd wordt. In eerste generatie familiebedrijven heeft de eigenaar-manager of oprichter meestal de enige beslissingsmacht.

Tabel 17: Logistische regressie – gedraaid model: variabele eigendomsoverdracht t.o.v. generatie (Bron: eigen verwerking)

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Generatie			9,557	2	,008	
1 ^{ste} generatie familiebedrijven	-,864	,337	6,564	1	,010	,421
2 ^{de} generatie familiebedrijven	-,149	,366	,166	1	,684	,861
Constante	,928	,286	10,492	1	,001	2,529

a. Variable(s) entered on step 1: Generatie.

Voor de adviserende dienst rond administratieve assistentie met betrekking tot IT zijn de logistische regressiecoëfficiënten terug te vinden in tabel 18.

Tabel 18: Logistische regressie: variabele administratieve assistentie m.b.t IT t.o.v. generatie (Bron: eigen verwerking)

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Generatie			7,307	2	,026	
2 ^{de} generatie familiebedrijven	-,057	,544	,011	1	,916	,944
3 ^{de} of volgende generatie familiebedrijven	1,124	,477	5,547	1	,019	3,078
Constante	-2,715	,344	62,243	1	,000	,066

a. Variable(s) entered on step 1: Generatie.

Uit tabel 18 kunnen we afleiden dat er enkel een significant verschil is in het gebruik van de adviserende dienst rond administratieve assistentie met betrekking tot IT tussen eerste generatie en derde of volgende generatie familiebedrijven (significantie gelijk aan $0,019 \leq 0,05$). Er is geen

significant verschil tussen eerste generatie en tweede generatie familiebedrijven (significantie gelijk aan $0,916 \geq 0,05$). De positieve β -coëfficiënt wijst op meer gebruik van advies rond administratieve assistentie met betrekking tot IT bij derde en volgende generatie familiebedrijven dan bij eerste generatie familiebedrijven. Het model wordt gedraaid om te onderzoeken of er een significant verschil is tussen tweede generatie en derde of volgende generatie familiebedrijven. Derde en volgende generatie familiebedrijven worden beschouwd als de referentiecategorie. De resultaten hiervan zijn terug te vinden in tabel 19. Hieruit kunnen we afleiden dat er ook een significant verschil is tussen tweede generatie en derde of volgende generatie familiebedrijven (significantie gelijk aan $0,027 \leq 0,05$). De negatieve β -coëfficiënt betekent dat tweede generatie familiebedrijven minder gebruik maken van advies rond administratieve assistentie m.b.t. IT dan derde of volgende generatie familiebedrijven. In het algemeen kunnen we dus stellen dat het gebruik van advies rond administratieve assistentie m.b.t. IT significant hoger is bij derde of volgende generatie familiebedrijven dan bij andere generatie familiebedrijven.

Tabel 19: Logistische regressie – gedraaid model: variabele administratieve assistentie m.b.t IT t.o.v. generatie (Bron: eigen verwerking)

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Generatie			7,307	2	,026	
1 ^{ste} generatie familiebedrijven	-1,124	,477	5,547	1	,019	,325
2 ^{de} generatie familiebedrijven	-1,181	,535	4,872	1	,027	,307
Constante	-1,591	,331	23,135	1	,000	,204

a. Variable(s) entered on step 1: Generatie.

Voor de adviserende dienst rond beloningsschema's en loonadministratie zijn de logistische regressiecoëfficiënten terug te vinden in tabel 20.

Tabel 20: Logistische regressie: variabele beloningsschema's en loonadministratie t.o.v. generatie (Bron: eigen verwerking)

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Generatie			8,319	2	,016	
2 ^{de} generatie familiebedrijven	-,811	,362	5,002	1	,025	,445
3 ^{de} of volgende generatie familiebedrijven	,340	,328	1,071	1	,301	1,405
Constante	-1,215	,192	39,871	1	,000	,297

a. Variable(s) entered on step 1: Generatie.

Uit tabel 20 kunnen we afleiden dat er een significant verschil is in het gebruik van de adviserende dienst rond beloningsschema's en loonadministratie tussen eerste generatie en tweede generatie familiebedrijven (significantie gelijk aan $0,025 \leq 0,05$). Er is geen significant verschil tussen eerste en derde of volgende generatie familiebedrijven (significantie gelijk aan $0,301 \geq 0,05$). De negatieve β -coëfficiënt geeft aan dat tweede generatie familiebedrijven significant minder gebruik

maken van advies met betrekking tot beloningsschema's en loonadministratie dan eerste generatie familiebedrijven. Om het verschil tussen tweede generatie en derde of volgende generatie familiebedrijven te onderzoeken, draaien we het model en worden derde of volgende generatie familiebedrijven als referentiecategorie beschouwd. De resultaten van deze logistische regressie zijn terug te vinden in tabel 21. Hieruit kunnen we afleiden dat er een significant verschil is tussen tweede generatie en derde of volgende generatie familiebedrijven (significantie gelijk aan $0,005 \leq 0,05$). De negatieve β -coëfficiënt geeft aan dat tweede generatie familiebedrijven significant minder gebruik maken van advies met betrekking tot beloningsschema's en loonadministratie dan derde generatie familiebedrijven. In het algemeen kunnen we stellen dat tweede generatie familiebedrijven significant minder gebruik maken van advies met betrekking tot beloningsschema's en loonadministratie dan eerste en derde of volgende generatie familiebedrijven. Een mogelijke verklaring kan zijn dat bij eerste generatie de eigenaar-manager meestal nog onervaren is op dit gebied en daardoor advies ingewonnen wordt. Bij derde generatie familiebedrijven raken meer mensen betrokken, zowel familieleden als niet-familieleden, waardoor beloningsschema's en loonadministratie complexer wordt.

Tabel 21: Logistische regressie – gedraaid model: variabele beloningsschema's en loonadministratie t.o.v. generatie (Bron: eigen verwerking)

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Generatie			8,319	2	,016	
1 ^{ste} generatie familiebedrijven	-,340	,328	1,071	1	,301	,712
2 ^{de} generatie familiebedrijven	-1,150	,406	8,014	1	,005	,316
Constante	-,875	,266	10,820	1	,001	,417

a. Variable(s) entered on step 1: Generatie.

6.4. Invloed van vertrouwen op het gebruik van advies (hypothese 3)

De invloed van vertrouwen wordt opgesplitst in drie componenten, namelijk de competentie in de voorziening van de standaardboekhoudkundige, de competentie in de voorziening van de adviserende taken en de lange termijnrelatie. Deze drie componenten werden onderzocht aan de hand van een lineaire multiële regressie. Verder werd er ook een robuustheidstest uitgevoerd. En werd de invloed van vertrouwen op elke adviserende taak afzonderlijk geanalyseerd.

6.4.1. Invloed van vertrouwen

Aan de hand van een lineaire multiële regressie kunnen we het verband nagaan tussen de invloed van vertrouwen en het gebruik van de adviserende diensten van een accountant. De afhankelijke variabele van de lineaire multiële regressie is het aantal adviserende taken waarop het familiebedrijf een beroep doet. Als onafhankelijke variabelen worden de variabelen

boekhoudkundige competentie, adviserende competentie en lange termijn relatie opgenomen. De variabele competentie zowel met betrekking tot de standaard boekhoudkundige taken als de adviserende taken werd gemeten met behulp van een 6-punt Likertschaal en is dus een variabele van ordinaal niveau. Om deze te kunnen opnemen als onafhankelijke variabele is het noodzakelijk om eerst dummy variabelen aan te maken. Het aantal dummy variabelen komt overeen met het aantal categorieën min 1. In dit geval worden dus twee keer vijf dummy variabelen aangemaakt (tabel 22). De variabele lange termijn relatie is een binaire variabele. De waarde van deze variabele is gelijk aan 1 wanneer er de afgelopen vijf jaar van accountant werd veranderd en er dus geen lange termijn relatie is met de accountant. De waarde van deze variabele is gelijk aan 0 wanneer er niet werd veranderd van accountant in de afgelopen vijf jaar en er dus wel een lange termijn relatie is met de accountant. We nemen de variabele leeftijd (ln_leeftijd) en grootte (ln_grootte) op als controlevariabelen.

Tabel 22: Dummy variabelen voor de variabelen competentie (Bron: eigen verwerking)

Mate van competentie	Dummy 2	Dummy 3	Dummy 4	Dummy 5	Dummy 6
1 (referentiecategorie)	0	0	0	0	0
2	1	0	0	0	0
3	0	1	0	0	0
4	0	0	1	0	0
5	0	0	0	1	0
6	0	0	0	0	1

Een voorwaarde voor het uitvoeren van een lineaire multi-pele regressie is dat er geen multicollineariteit mag zijn tussen de onafhankelijk variabelen. Er is sprake van multicollineariteit wanneer er correlaties groter dan 0,9 voorkomen (De Vocht, 2009). Dit kan gecontroleerd worden aan de hand van een correlatiematrix. Zoals blijkt uit tabel 23 vertonen de onafhankelijke variabelen in deze regressie geen multicollineariteit.

Tabel 23: Correlatiematrix (Bron: eigen verwerking)

	Boekhoudkundige competentie	Adviserende competentie	LT-relatie	ln_leeftijd	ln_grootte
Boekhoudkundige competentie	1				
Adviserende competentie	,512**	1			
LT-relatie	-,118*	-,108*	1		
ln_leeftijd	-,036	,034	-,027	1	
ln_grootte	,021	,098	-,048	,168**	1

** . Correlatie is significant op het 0.01 niveau (2-zijdig).

* . Correlatie is significant op het 0.05 level (2-zijdig).

De resultaten van de lineaire multiële regressie zijn terug te vinden in tabel 24.

Tabel 24: ANOVA tabel van de lineaire multiële regressie: invloed van vertrouwen
(Bron: eigen verwerking)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	118,811	13	9,139	1,843	,036 ^b
Residual	1587,168	320	4,960		
Total	1705,979	333			

a. Dependent Variable: Aantal_adviestaken

b. Predictors: (Constant), In_grootte, V7_Dummy4, V6_Dummy3, LT-relatie, V6_Dummy2, In_leeftijd, V7_Dummy6, V6_Dummy4, V7_Dummy2, V7_Dummy3, V6_Dummy6, V6_Dummy5, V7_Dummy5

Uit de F-test in tabel 24 blijkt dat het model significant is op het 5%-significantieniveau (F-waarde gelijk aan 1,843 en significantie 0,036). Als we echter kijken naar de regressiecoëfficiënten in tabel 25 blijkt geen enkele variabele significant te zijn op het 5%-significantieniveau. Er is dus geen statistisch lineair verband tussen vertrouwen en het gebruik van de adviserende taken.

Tabel 25: Regressiecoëfficiënten van de lineaire multiële regressie: invloed van vertrouwen
(Bron: eigen verwerking)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-,509	1,604		-,317	,751
Boekh_comp_Dummy2	1,472	,983	,147	1,496	,136
Boekh_comp_Dummy3	,289	,958	,030	,302	,763
Boekh_comp_Dummy4	,488	,898	,074	,543	,587
Boekh_comp_Dummy5	,713	,853	,158	,836	,404
Boekh_comp_Dummy6	,705	,902	,128	,781	,435
Adv_comp_Dummy2	1,560	1,387	,206	1,125	,262
Adv_comp_Dummy3	2,164	1,380	,342	1,569	,118
Adv_comp_Dummy4	2,600	1,391	,484	1,868	,063
Adv_comp_Dummy5	2,450	1,378	,525	1,778	,076
Adv_comp_Dummy6	2,656	1,427	,401	1,861	,064
LT-relatie	,602	,348	,097	1,729	,085
In_leeftijd	,339	,204	,093	1,663	,097
In_grootte	,221	,120	,104	1,843	,066

a. Dependent Variable: Aantal_adviestaken_ja

6.4.2. Robuustheidstest

We voeren opnieuw een lineaire multiële regressie uit om de robuustheid van het model te testen. Als afhankelijke variabele gebruiken we nu het relatief aantal adviserende diensten waarop familiebedrijven een beroep doen. We gebruiken dezelfde onafhankelijke variabelen als in voorgaande analyse, namelijk boekhoudkundige competentie, adviserende competentie en lange termijn relatie. De variabelen leeftijd en grootte worden opgenomen als controlevariabelen. De resultaten van de lineaire multiële regressie zijn terug te vinden in tabel 26.

Tabel 26: Robuustheidstest: ANOVA tabel van de lineaire multiële regressie: invloed van vertrouwen (Bron: eigen verwerking)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1,652	13	,127	1,614	,080 ^b
Residual	25,028	318	,079		
Total	26,680	331			

a. Dependent Variable: Aantal_adviestaken_relatief

b. Predictors: (Constant), In_grootte, V7_Dummy4, V6_Dummy3, LT-relatie, V6_Dummy2, In_leeftijd, V7_Dummy6, V6_Dummy4, V7_Dummy2, V7_Dummy3, V6_Dummy6, V6_Dummy5, V7_Dummy5

Uit de F-test in tabel 24 blijkt dat het model niet significant is op het 5%-significantieniveau (F-waarde gelijk aan 1,614 en significantie 0,080). Er is dus geen statistisch lineair verband tussen vertrouwen en het gebruik van de adviserende taken. De robuustheidstest bevestigt dus de eerdere analyse van de invloed van vertrouwen op het gebruik van de adviserende diensten.

Hypothese 3a en b kunnen niet worden aanvaard. Vertrouwen tussen de eigenaar-manager en de accountant blijkt geen invloed te hebben op het gebruik van de adviserende taken. Dit geldt zowel in het geval van de getoonde competentie op boekhoudkundig en adviserend vlak (hypothese 3a) en in geval van een lange termijn relatie (hypothese 3b).

6.4.3. Analyse specifiek voor elke adviserende taak afzonderlijk

Uit bovenstaande blijkt dat er in het algemeen geen verband is tussen vertrouwen en het (relatief) aantal adviserende taken waarop familiebedrijven een beroep doen. Toch kan dit wel het geval zijn voor één bepaalde adviserende dienst. Omwille van het laag aantal familiebedrijven die een beroep doen op de adviserende diensten marketing, verkoop en strategische planning en training en het ontwikkelen van vaardigheden, worden deze beide adviserende diensten niet besproken in deze sectie. Voor de adviserende diensten houden we enkel rekening met de adviserende diensten die van toepassing zijn op de onderneming. De familiebedrijven waarbij de specifieke adviserende dienst niet van toepassing is worden niet opgenomen.

6.4.3.1. Competentie in de voorziening van standaard boekhoudkundige taken

We maken gebruik van de Pearson's Chi-kwadraattoets om na te gaan of er een statistisch significant verband is tussen de mate van competentie in de voorziening van de standaard boekhoudkundige taken en elk van de adviserende taken afzonderlijk. De mate van competentie werd gemeten aan de hand van een 6-punts Likertschaal en heeft dus zes categorieën.

Bij een eerste analyse van de Chi-kwadraattoetsen merken we op dat vijf adviserende diensten voldoen aan beide voorwaarden voor de Pearson's Chi-kwadraattoets. Minder dan 20% van de verwachte celfrequenties ligt lager dan 5 en de minimum celfrequentie is hoger dan 1. Deze vijf adviserende diensten zijn:

- Keuze bedrijfstype/rechtsvorm;
- Financieel management en budgettering;
- Pensioenregelingen;
- Eigendomsoverdracht;
- Waardering van bedrijven, fusies en opsplitsingen.

Voor de andere adviserende diensten worden categorieën samengevoegd. We kiezen ervoor om de categorieën, in dit geval de score op competentie, samen te voegen in drie categorieën. De eerste categorie voor de lage scores (scores gelijk aan 1 en 2). De tweede categorie voor de gemiddelde scores (scores gelijk aan 3 en 4). De derde categorie voor de hoge scores (scores gelijk aan 5 en 6). We moeten hierbij opmerken dat hierdoor een gedeelte van de informatie verloren zal gaan. Bijgevolg voldoen de volgende adviserende diensten aan de voorwaarden voor de Pearson's Chi-kwadraattoets.

- Belastingen en belastingplanning;
- Overname- en opvolgingskwesties;
- Beheer van schulden en sluiten van bedrijven;
- Ondersteuning bij vergaderingen;
- Administratieve assistentie m.b.t. IT;
- Outsourcing van de functie van CFO;
- Beloningsschema's en loonadministratie.

Ondanks het samenvoegen van de categorieën voldoet de adviserende dienst betreffende management, organisatie en human resource management nog steeds niet aan de voorwaarden voor de Pearson's Chi-kwadraattoets. Omdat het praktisch onmogelijk is om de categorieën nog verder samen te voegen, wordt deze adviserende dienst in deze subsectie niet besproken.

Uit de Chi-kwadraattesten van de afzonderlijke adviserende taken in bijlage 4 blijkt dat er voor geen enkele adviserende taak een verband is met de competentie die de accountant vertoont in de voorziening van de standaard boekhoudkundige taken. Alle berekende Chi-kwadraatwaarden liggen hoger dan de kritische Chi-kwadraatwaarde.

6.4.3.2. Competentie in de voorziening van adviserende taken

We gaan op dezelfde manier te werk en gebruiken opnieuw de Pearson's Chi-kwadraattoets om na te gaan of er een statistisch significant verband is tussen de mate van competentie in de voorziening van de adviserende taken en elk van de adviserende taken afzonderlijk.

In eerste instantie voldoet geen enkele adviserende dienst aan beide voorwaarden voor de Pearson's Chi-kwadraattoets, namelijk meer dan 20% van de verwachte celfrequenties ligt lager dan 5 en/of de minimale celfrequentie is lager dan 1. De scores op competentie worden daardoor op dezelfde manier samengevoegd in drie categorieën (cfr. sectie 6.4.3.1). Alle adviserende diensten voldoen daarna aan beide voorwaarden voor de Pearson's Chi-kwadraattoets. In bijlage 5 zijn de Chi-kwadraattoetsen voor elke adviserende dienst terug te vinden.

In bijlage 2 kunnen we aflezen dat de kritische Chi-kwadraatwaarde, bij 2 vrijheidsgraden en een betrouwbaarheid van 95%, gelijk is aan 5,99. Twee adviserende taken hebben een Chi-kwadraatwaarde die hoger ligt dan de kritische Chi-kwadraatwaarde:

- Overname- en opvolgingskwesities: $\chi^2 = 10,299$ (tabel 28, bijlage 5)
- Eigendomsoverdracht: $\chi^2 = 7,024$ (tabel 33, bijlage 5)

Voor het gebruik van deze twee adviserende taken blijkt dus een significant verband te zijn met de competentie die de accountant vertoont in de voorziening van deze adviserende taken.

Om de richting van het verband te kennen, maken we gebruik van een logistische regressie. De afhankelijke variabele is de specifieke dienst waarop het familiebedrijf al dan niet een beroep doet. Dit is een binaire variabele. De onafhankelijke variabele is de mate van competentie. Deze is een categorale variabele aangezien we gebruikmaken van de drie categorieën die in sectie 6.4.3.1 gedefinieerd werden. Door SPSS worden twee dummy variabele aangemaakt.

De resultaten van de logistische regressie voor advies rond overname-en opvolgingskwesities zijn terug te vinden in tabel 27. De eerste categorie (lage scores) wordt als referentiecategorie beschouwd.

Tabel 27: Logistische regressie: variabele overname-en opvolgingskwesities t.o.v. adviserende competentie (Bron: eigen verwerking)

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Adviserende competentie			9,761	2	,008	
2 ^{de} categorie (gemiddelde score)	,441	,501	,774	1	,379	1,554
3 ^{de} categorie (hoge score)	1,359	,518	6,890	1	,009	3,893
Constante	,560	,443	1,594	1	,207	1,750

a. Variable(s) entered on step 1: Adviserende_competentie_categorie.

Uit tabel 27 kunnen we afleiden dat er een significant verschil is tussen de eerste categorie en de derde categorie wat betreft het gebruik van de adviserende dienst rond overname- en opvolgingskwesities (significantie gelijk aan $0,009 \leq 0,05$). De positieve β -coëfficiënt betekent dat

familiebedrijven die een hoge score geven op de competentie van de accountant in de voorziening van de adviserende diensten meer gebruik maken van deze adviserende dienst rond overname- en opvolgingskwesties dan familiebedrijven die een lage score geven. Om het verschil tussen de tweede en derde categorie te onderzoeken, draaien we het model en wordt de derde categorie (hoge scores) als referentiecategorie beschouwd. De resultaten van deze logistische regressie zijn terug te vinden in tabel 28. Hieruit kunnen we afleiden dat er ook een significant verschil is tussen de tweede en derde categorie (significantie gelijk aan $0,010 \leq 0,05$). De negatieve β -coëfficiënt betekent dat familiebedrijven die een gemiddelde score geven op de competentie van de accountant in de voorziening van de adviserende diensten minder gebruik maakt van deze adviserende dienst dan familiebedrijven die een hoge score geven. We kunnen dus besluiten dat accountants die een hoge mate van competentie vertonen in de voorziening van de adviserende taken meer gevraagd worden voor advies rond overname- en opvolgingskwesties dan accountants die een lage of gemiddelde mate van competentie vertonen.

Tabel 28: Logistische regressie – gedraaid model: variabele overname-en opvolgingskwesties t.o.v. adviserende competentie (Bron: eigen verwerking)

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Adviserende competentie			9,761	2	,008	
1 ^{ste} categorie (lage scores)	-1,359	,518	6,890	1	,009	,257
2 ^{de} categorie (gemiddelde score)	-,918	,355	6,670	1	,010	,399
Constante	1,919	,268	51,366	1	,000	6,812

a. Variable(s) entered on step 1: Adviserende_competentie_categorie.

De resultaten van de logistische regressie voor advies rond eigendomsoverdracht zijn terug te vinden in tabel 29. De eerste categorie (lage scores) wordt als referentiecategorie beschouwd.

Tabel 29: Logistische regressie: variabele eigendomsoverdracht t.o.v. adviserende competentie (Bron: eigen verwerking)

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Adviserende competentie			6,932	2	,031	
2 ^{de} categorie (gemiddelde scores)	,047	,455	,011	1	,917	1,048
3 ^{de} categorie (hoge scores)	,749	,457	2,686	1	,101	2,115
Constante	,167	,410	,166	1	,683	1,182

a. Variable(s) entered on step 1: Adviserende_competentie_categorie.

Uit tabel 29 kunnen we afleiden dat er geen significant verband is tussen enerzijds de eerste en de tweede categorie en anderzijds de eerste en derde categorie wat betreft het gebruik van de adviserende dienst rond eigendomsoverdracht (significantie $\geq 0,05$). Om het verschil tussen de tweede en derde categorie te onderzoeken, draaien we het model en wordt de derde categorie (hoge scores) als referentiecategorie beschouwd. De resultaten van deze logistische regressie zijn terug te vinden in tabel 30. Hieruit kunnen we afleiden dat er een significant verschil is tussen de

tweede en derde categorie (significantie gelijk aan $0,013 \leq 0,05$). De negatieve β -coëfficiënt betekent dat familiebedrijven die een gemiddelde score geven op de competentie van de accountant in de voorziening van de adviserende diensten minder gebruik maken van de adviserende dienst rond eigendomsoverdracht dan familiebedrijven die een hoge score geven.

Tabel 30: Logistische regressie – gedraaid model: variabele overdracht t.o.v. adviserende competentie (Bron: eigen verwerking)

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Adviserende competentie			6,932	2	,031	
1 ^{ste} categorie (lage scores)	-,749	,457	2,686	1	,101	,473
2 ^{de} categorie (gemiddelde scores)	-,702	,284	6,123	1	,013	,496
Constante	,916	,203	20,390	1	,000	2,500

a. Variable(s) entered on step 1: Adviserende_competentie_categorie.

6.4.3.3. Lange termijn relatie

Om te onderzoeken of er een verband is tussen de lange termijn relatie en het gebruik van een specifieke adviserende dienst wordt gebruik gemaakt van de Fisher's Exact test. We kiezen hiervoor aangezien beide variabelen binair zijn en we dus te maken hebben met een 2X2 kruistabel. Het voordeel hiervan is dat we niet aan de voorwaarden voor de Pearson's Chi-kwadraattoets moeten voldoen (De Vocht, 2009).

In bijlage 6 zijn alle Fisher's Exact testen voor elke adviserende dienst terug te vinden. Het gebruik van drie adviserende diensten blijkt een significant verband te hebben met de lange termijn relatie tussen de eigenaar-manager en de accountant.

- Belastingen en belastingplanning: significantie van 0,042 (tabel 40, bijlage 6)
- Pensioenregelingen: significantie van 0,002 (tabel 45, bijlage 6)
- Waarderingen van bedrijven, fusies en opsplitsingen: significantie van 0,028 (tabel 52, bijlage 6)

Om de richting van het verband te kennen, maken we gebruik van een logistische regressie. De afhankelijke variabele is de specifieke dienst waarop het familiebedrijf al dan niet een beroep doet. Dit is een binaire variabele. De familiebedrijven waarbij deze adviserende dienst niet van toepassing is worden niet opgenomen in de regressie. De onafhankelijke variabele is de lange termijn relatie tussen de eigenaar-manager en de accountant. Deze is ook een binaire variabele. De familiebedrijven die geen lange termijn relatie hebben met de accountant worden als referentiecategorie beschouwd.

De resultaten van de logistische regressie voor advies rond belastingen en belastingplanning zijn terug te vinden in tabel 31.

Tabel 31: Logistische regressie: variabele belastingen en belastingplanning t.o.v. lange termijn relatie (Bron: eigen verwerking)

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Lange termijn relatie (1)	1,432	,739	3,755	1	,053	4,187
Constant	1,807	,163	123,382	1	,000	6,091

a. Variable(s) entered on step 1: Lange_termijn_relatie.

Uit de resultaten in tabel 31 kunnen we afleiden dat er net geen significant verband is tussen het gebruik van deze adviserende dienst en de lange termijn relatie op het 5%-significantieniveau. Aangezien de significantie het 5%-significantie slechts nipt overschrijdt, houden we toch rekening met de positieve β -coëfficiënt. Deze betekent dat familiebedrijven met een lange termijn relatie met de accountant meer gebruik maken van advies rond belastingen en belastingplanning.

De resultaten van de logistische regressie voor advies rond pensioenregelingen zijn terug te vinden in tabel 32.

Tabel 32: Logistische regressie: variabele pensioenregelingen t.o.v. lange termijn relatie (Bron: eigen verwerking)

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Lange termijn relatie (1)	1,056	,340	9,631	1	,002	2,875
Constant	-,670	,130	26,465	1	,000	,511

a. Variable(s) entered on step 1: Lange_termijn_relatie.

Uit tabel 32 kunnen we afleiden dat er een significant verband is tussen het gebruik van deze adviserende dienst rond pensioenregelingen en de lange termijn relatie (significantie $\leq 0,05$). Er is een positieve β -coëfficiënt. Dit betekent dat dat familiebedrijven die een lange termijn relatie hebben met de accountant meer gebruik maken van deze adviserende dienst dan familiebedrijven die geen lange termijn relatie hebben met de accountant.

De resultaten van de logistische regressie voor advies rond waardering van bedrijven, fusies en opsplitsingen zijn terug te vinden in tabel 33.

Tabel 33: Logistische regressie: variabele waardering van bedrijven, fusies en opsplitsingen t.o.v. lange termijn relatie (Bron: eigen verwerking)

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Lange termijn relatie(1)	,915	,408	5,019	1	,025	2,496
Constant	,184	,136	1,830	1	,176	1,202

a. Variable(s) entered on step 1: Lange_termijn_relatie.

Uit de logistische regressie in tabel 33 blijkt dat er een significant verband is tussen het gebruik van deze adviserende dienst rond waardering van bedrijven, fusies en opsplitsingen en de lange termijn relatie (significantie $\leq 0,05$). Er is een positieve β -coëfficiënt. Dit betekent dat familiebedrijven die een lange termijn relatie hebben met de accountant meer gebruik maken van deze adviserende dienst dan familiebedrijven die geen lange termijn relatie hebben met de accountant.

6.5. De rol als externe bestuurder (hypothese 4)

Slechts 11 familiebedrijven, van de 379 die deze vraag beantwoord hadden, gaven in de enquête aan een accountant als externe bestuurder in de raad van bestuur te hebben opgenomen. Dit is slechts 2,9% van alle familiebedrijven die in de dataset werden opgenomen. Van deze 11 familiebedrijven, behoren 5 tot eerste generatie familiebedrijven, 3 tot tweede generatie familiebedrijven en 3 tot derde of volgende generatie familiebedrijven.

Het is onmogelijk om deze gegevens te analyseren aangezien er te weinig familiebedrijven zijn waarbij een accountant een bestuurdersmandaat heeft. Door dit beperkt aantal kunnen we deze gegevens niet verwerken in een statistisch model. We kunnen bijgevolg hypothese 4 niet verwerpen of aanvaarden.

Hoofdstuk 7: Algemeen besluit

Dit laatste hoofdstuk bevat het algemeen besluit van deze masterproef. In de eerste sectie wordt een antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen. In de tweede sectie worden een aantal aanbevelingen voor verder onderzoek gegeven.

7.1. Conclusie

Familiebedrijven spelen een belangrijke rol in de economie. Een moeilijkheid bij onderzoek naar familiebedrijven is het gebrek aan een algemeen aanvaarde definitie. Verschillende onderzoeken gebruiken verschillende definities of modellen om het begrip te omschrijven. In deze masterproef werd ervoor gekozen om een onderneming te definiëren als een familieonderneming wanneer minstens 50% van de aandelen in handen is van één familie.

Het standaard boekhoudkundige takenpakket van de accountant komt de laatste jaren steeds onder meer en meer druk te staan. Door een aantal factoren, zoals bijvoorbeeld een nieuwe Europese richtlijn, ligt de focus van de accountant tegenwoordig niet alleen op de boekhouding, maar heeft hij ook een adviserende rol in de onderneming. Het takenpakket van de accountant bestaat dus uit twee grote delen. Enerzijds zijn er de standaard boekhoudkundige taken die door de wet werden bepaald in art. 34 van de wet van 22 april 1999 en anderzijds zijn er de bijkomende adviserende taken. In deze masterproef werd gebruik gemaakt van een lijst van 15 adviserende taken (Gooderham et al., 2002)

Uit het empirisch onderzoek kunnen we besluiten dat de familiebedrijven die gebruik maken van een accountant ook meestal een beroep doet op de adviserende diensten van een accountant. Maar liefst 95,5% van de familiebedrijven maakt gebruik van één of meer adviserende diensten van de accountant. We kunnen hieruit dus besluiten dat de accountant naast zijn taak als boekhouder ook zeker een rol als adviseur van een familiebedrijf vervult.

Familiebedrijven in verschillende generaties hebben verschillende kenmerken. Als we kijken naar het gebruik van de adviserende diensten en de verschillende generaties familiebedrijven, blijkt zowel uit de Pearson's Chi-kwadraattoets, de variantie-analyse en de lineaire multipele regressie dat er tussen beide variabelen geen significant verband waar te nemen is. De tweede hypothese, die veronderstelde dat eerste generatie familiebedrijven minder gebruik maakte van de adviserende diensten van een accountant dan tweede, derde of volgende generaties familiebedrijven, kan bijgevolg niet worden aangenomen. Het feit dat er geen verband werd gevonden tussen beide variabelen betekent dat de generatie die de macht heeft in een familiebedrijf geen invloed heeft op het gebruik van advies door een accountant.

Als antwoord op de centrale onderzoeksvraag kunnen we dus stellen dat de rol van boekhouder bijna altijd samengaat met de rol als adviseur van een familieonderneming, maar dat deze rol van de accountant doorheen de levensduur, in dit geval de verschillende generaties, niet wijzigt.

Voor drie afzonderlijke adviserende taken werd wel een significant verband gevonden tussen het gebruik ervan en de generatie die de macht heeft in het familiebedrijf. Eerste generatie familiebedrijven maken significant minder gebruik van advies rond eigendomsoverdracht dan tweede en derde of volgende generatie familiebedrijven. Derde en volgende generatie familiebedrijven maken significant meer gebruik van advies rond administratieve assistentie m.b.t. IT dan eerste of tweede generatie familiebedrijven. Ten slotte maken tweede generatie familiebedrijven significant minder gebruik van advies rond beloning en loonadministratie dan eerste en derde of volgende generatie familiebedrijven.

Hoewel vertrouwen een belangrijke rol speelt in het bedrijfsleven, heeft vertrouwen geen invloed op het gebruik van de adviserende diensten van de accountant. De mate van competentie die de accountant vertoont, zowel in de voorziening van de standaard boekhoudkundige taken als in de adviserende taken, heeft geen invloed op het gebruik van de adviserende diensten. Er is ook geen verband tussen het gebruik van de adviserende diensten van de accountant en de lange termijn relatie tussen de accountant en de eigenaar-manager van de onderneming.

Gezien het weinig aantal familiebedrijven dat een beroep doet op de accountant als externe bestuurder in de raad van bestuur in een familieondernemingen, kon op de rol van de accountant als externe bestuurder niet dieper worden ingegaan.

7.2. Aanbevelingen

Gezien het feit dat er geen significant verband is tussen het gebruik van de adviserende diensten en de verschillende generaties familiebedrijven, zou het interessant kunnen zijn om onderzoek te doen of er wel een verband is tussen het gebruik van de adviserende diensten en de levenscyclus van een familiebedrijf. De vier fasen van een onderneming, namelijk start, groei, consolidatie en afbouw, hebben misschien wel een invloed op het gebruik van de adviserende diensten.

In deze masterproef werd er enkel gefocust op familiebedrijven en de verschillen tussen de verschillende generaties. In de toekomst zou er dieper kunnen worden ingegaan op de verschillen in gebruik van advies tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven.

In deze masterproef werd onder meer onderzocht op welke adviserende taken familiebedrijven een beroep doen. In verder onderzoek zou het interessant kunnen zijn om te onderzoeken welke adviserende diensten door de accountants worden aangeboden. Uit onderzoek van Kirby & King (1997) blijkt dat een 'expectation gap' een belangrijk probleem is in de accountancy wereld. Er is vaak een verschil tussen wat de ondernemer verwacht van zijn accountant en de wat er door de accountant geleverd wordt. Onderzoek doen naar beide partijen, zowel de kant van de (familie)bedrijven als de kant van de accountants, zou de expectation gap kunnen verkleinen. Op deze manier weten accountants wat van hen verwacht wordt en ondernemers weten wat ze kunnen verwachten.

Lijst van de geraadpleegde werken

Ahola Corporation. (2011). *What Every CPA Must Know About Today's Family-Owned Businesses*. Opgevraagd op 23 mei, 2012 via <http://www.ahola.com/White-Papers/Whitepaper-What-Every-CPA-Must-Know.aspx>

Anderson, R.C., Mansi, S.A., & Reeb, D.M. (2003). Founding family ownership and the agency cost of debt. *Journal of Financial Economics, Vol. 68 (2)*, p.263-285.

Anderson, R.C., & Reeb, D.M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance, Vol. 58 (3)*, p.1301-1328.

Aronoff, C.E. (1998). Megatrends in Family Business. *Family Business Review, Vol. 11 (3)*, p.181-186.

Aronoff, C.E., & Ward, J.L. (1994). *How to Choose and Use Advisors: Getting the Best Professional Family Business Advice*. Marietta, GA: Family Enterprise Publishers.

Astrachan, J., Klein, S., & Smyrnios, K. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review, Vol. 15*, p.45-58.

Bagchi-Sen, S., & Kuechler, L. (2000). Strategic and Functional Orientation of Small and Medium Sized Enterprises in Professional Services: An Analysis of Public Accountancy. *Service Industries Journal, Vol. 20 (3)*, p.117-146.

Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2008). Boards of directors in family firms: a generational perspective. *Small Business Economics, Vol. 31 (2)*, p.163-180.

Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2011). Boards of Directors in Family Businesses: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews, Vol.13 (2)*, p.134-152.

Baskin, O.W. (2001). Trust as a Competitive Advantage. *Graziadio Business Review, Vol. 4 (2)*.

Bennett, R.J., & Robson, P.J.A. (1999). The use of external business advice by SMEs in Britain. *Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 11 (2)*, p.155-180.

Bennett, R.J., & Robson, P.J.A. (2000). The use and impact of business advice by SMEs in Britain: an empirical assessment using logit and ordered logit models. *Applied Economics, Vol. 32*, p. 1675-1688.

Beresford, R., & Saunders, M.N.K. (2005). Professionalization of the business start-up process. *Strategic change, Vol. 14 (6)*, p.337-347.

Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The Role of Family in Family Firms. *Journal of Economic Perspectives, Vol. 20 (2)*, p.73-96.

Blackburn, R.A., Carey, P., & Tanewski, G. (2010). *The Role of Trust, Relationships and Professional Ethics in the Supply of External Business Advice by Accountants to SMEs*. Australian Centre for Financial Studies – Finsia Banking and Finance Conference 2010.

Boter, H., & Lundström, A. (2005). SME perspectives on business support services: The role of company size, industry and location. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 12 (2), p.244-258.

Bradley, D.B., & Webster, C. (2004). *The new developing relationship between the accounting profession and small business*. Opgevraagd op 24 november, 2012, via <http://www.sbaer.uca.edu/research/asbe/2005/2.pdf>

Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 23 (4), p.19-39.

Code Buysse II. (2009). Opgevraagd op 26 december, 2012, via http://www.codebuysse.be/downloads/CodeBuysseII_NL.pdf

Commissie van de Europese Gemeenschappen. (2009). Voorstel voor een Richtlijn van het Europees Parlement en de Raad tot wijziging van richtlijn 78/660/EEG van de Raad betreffende de jaarrekening van bepaalde vennootschapsvormen wat micro-entiteiten betreft. Samenvatting van de effectbeoordeling. Opgevraagd op 29 december, 2012, via <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=SEC:2009:0207:FIN:NL:PDF>

Daily, C.M., & Dollinger, M.J. (1993). Alternative methodologies for indentifying family-versus nonfamily- managed businesses. *Journal of Small Business Management*, Vol. 31(2), p.79-90.

Danes, S.M., Zuiker, V., Kean, R., & Arbuthnot, J. (1999). Predictors of Family Business Tensions and Goal Achievement. *Family Business Review*, Vol. 12 (3), p.241-252.

De Vocht, A. (2009). *Basishandboek SPSS 17*. Utrecht: Bijleveld Press.

Delvaux, G., & Vercammen, E. (2005). De Code Buysse: Hoe kunnen externe accountants en adviseurs een rol spelen? *Accountancy & Tax 2005 Editie 3*, p.37-41

Dyer, L.M., & Ross, C.A. (2008). Seeking advice in a dynamic and complex business environment: Impact on the success of small firms. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 13 (2), p.133-149.

Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, Vol. 4 (2), p.149-160.

Doving, E., & Gooderham, P.N. (2008). Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices. *Strategic Management Journal*, Vol. 29 (8), p.841-857.

Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B., & Mitter, C. (2011). Corporate governance and management accounting in family firms: does generation matter? *International Journal of Business Research*, Vol. 11 (1).

Dyer, W.G.Jr. (1988). Culture and Continuity in Family Firms. *Family business review*, Vol. 1 (1), p.37-50.

Europese Commissie. (2009). *Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*. Opgevraagd op 15 oktober, 2012, via http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf

Everaert, P., Sarens, G. & Rommel, J. (2007). Sourcing strategy of Belgian SMEs: empirical evidence for the accounting services. *Production Planning & Control*, Vol. 18 (8), p.716-725.

FBNed. (2003). Ondernemen als Familie – Aanbevelingen voor goed bestuur in het familiebedrijf. FBned, Vereniging familiebedrijven Nederland. Opgevraagd op 19 mei, 2013, via <http://www.fbned.nl/userfiles/file/ondernemen%20als%20familie.pdf>

Fiegner, M.K., Brown, B.M., Prince, R.A., & File, K.M. (1994). A Comparison of Successor Development in Family and Nonfamily Businesses. *Family Business Review*, Vol. 7 (4), p.313-329.

Gersick, K.F., Davis, J.A., Hampton, M.M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press Books.

Gooderham, P.N., Tobiassen, A., & Nordhaug, O. (2002). *Small firms and business advisory services: variations in small firms' use of authorized accountants*. SNF Working Paper No. 68/02. Opgevraagd op 13 december, 2012, via <http://cosmic.rrz.uni-hamburg.de/webcat/hwwa/edok03/no2g/A68-02.pdf>

IFERA. (2003). Family Businesses Dominate. *Family Business Review*, Vol. 16 (4), p.235-240.

International federation of accountants. (2010). *The Role of Small and Medium Practices in Providing Business Support to Small- and Mediumsized Enterprises*. Opgevraagd op 14 november, 2012, via <http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/the-role-of-small-and-medium.pdf>

Jaffe, T., Lane, S., Dashew, L., & Bork, D. (1997). The CPA as Family Adviser. *Journal of Accountancy*, Vol. 183, p. 42-50.

James, H. (1999). What Can the Family Contribute to Business? Examining Contractual Relationships. *Family Business Review*, Vol. 12 (1), p.61-71.

Johnson, S., Webber, D.J., & Thomas, W. (2007). Which SMEs use external business advice? A multivariate subregional study. *Environment & Planning A*, Vol. 39 (8), p.1981-1997.

Jorissen, A., Laveren, E., Martens, R., & Reheul, A. (z.d.). *Differences between Family and Non-Family Firms: Real versus Sample-based Differences*. Opgevraagd op 12 oktober, 2012, via <http://www.vve.be/nl/vveDag/1.3.%20laveren.pdf>

Kets de Vries, M.F.R. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics, Vol. 21 (3)*, p.59-71.

Kirby, D.A., & King, S.H. (1997). Accountants and Small Firm Development: Filling the Expectation Gap. *Service Industries Journal, Vol. 17 (2)*, p.294-304.

Kirchhoff, B.A., & Kirchhoff, J.J. (1987). Family Contributions to Productivity and Profitability in Small Businesses. *Journal of Small Business Management, Vol. 25 (4)*, p.25-31.

Klein, S.B. (2000). Family Businesses in Germany: Significance and Structure. *Family Business Review, Vol. 13 (3)*, p.157-182.

Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). *Het economische belang van familiebedrijven in België*. FBNet Belgium.

Lee, J. (2004). The Effects of Family Ownership and Management on Firm Performance. *SAM Advanced Management Journal, Vol. 69 (4)*, p.46-53.

Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review, Vol. 21 (1)*, p.135-172.

Marriott, N., & Marriott, P. (2000). Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: barriers and possibilities. *Management Accounting Research, Vol. 11 (4)*, p.475-492.

Martin, W.L., & Lumpkin, G.T. (2004). *From entrepreneurial orientation to "family orientation": generational differences in the management of family businesses*. Opgevraagd op 15 april, 2013, via <http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/Babson2003/XII/XII-P2/XII-P2.html>

Matser, I. (2010). *Ondernemen in familiebedrijven*. Zwolle: Christelijke Hogeschool Windesheim.

Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, Vol. 20 (3)*, p.709-734.

McConaughy, D., & Phillips, G. (1999). Founders versus Descendants: The Profitability, Efficiency, Growth Characteristics and Financing in Large, Public, Founding-Family-Controlled Firms. *Family Business Review, Vol. 12 (2)*, p.123-131.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). Management Insights from Great and Struggling Family Businesses. *Long Range Planning, Vol. 38 (6)*, p.517-530.

- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R.H., & Cannella, A.A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, Vol. 13 (5), p.829-858.
- Mole, K. (2002). Business Advisers' Impact on SMEs: An Agency Theory Approach. *International Small Business Journal*, Vol. 20 (2), p.139-162.
- Molly, V. (2009). *The heterogeneity of the family business: Goal orientation, intergenerational differences and succession*. Opgevraagd op 15 oktober, 2012, via <http://www.cefip.be/files/Documenten/EN/Molly.pdf>
- Morris, M.H., Williams, R.O., Allen, J.A., & Avila, R.A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, Vol. 12 (5), p.385-401.
- Persbericht BIBF. (2007). *Europa overweegt afschaffing publicatie jaarrekeningen voor KMO's!* Opgevraagd op 29 december, 2012, via http://www.bibf.be/Uploads/Documents/doc_1344.pdf
- Poza, E., Hanlon, S., & Kishida, R. (2004). Does the Family Business Interaction Factor Represent a Resource or a Cost? *Family Business Review*, Vol. 17 (2), p.99-118.
- Robert Half Management Resources. (2009). *The Evolution of the accountant*. Opgevraagd op 27 mei, 2012, via <http://rhmr.mediaroom.com/index.php?s=363&item=459>
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., & Dino, R.N. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, Vol. 46 (2), p.179-194.
- Shanker, M.C., & Astrachan, J. (1996). Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy - A Framework for Assessing Family Business Statistics [Elektronische versie]. *Family Business Review*, Vol. 9, p.107-123.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, Vol. 17 (1), p.1-36.
- Shepherd, D.A., & Zacharakis, A. (2000). Structuring Family Business Succession: An Analysis of the Future Leader's Decision Making. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 24 (4), p.25-39.
- Sonfield, M. & Lussier, R. (2004). First-, Second-, and Third-Generation Family Firms: A Comparison. *Family Business Review*, Vol. 17 (3), p.189-201
- Steier, L. (2001). Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust. *Family Business Review*, Vol. 14 (4), p.353-367.
- Stock, J.H. & Watson, M.M. (2011). *Introduction to Econometrics*. Harlow: Pearson Education Limited

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, Vol.9 (2), p.199-208.

Van Boven, R. (2007). De accountant en de belastingconsulent als "onafhankelijke" of "externe" bestuurder. *Accountancy & Taks 2007 Editie 1*, p.21-26.

Van Hulle, K., Lybaert, N., & Maes, J. (2010). *Handboek Boekhoud- en jaarrekeningrecht*. Brugge: die Keure.

Voordeckers, W., Van Gils, A., & Van den Heuvel, J. (2007). Board Composition in Small and Medium-Sized Family Firms. *Journal of Small Business Management*, Vol. 45 (1), p.137-156.

Westhead, P., & Cowling, M. (1998). Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 23, p.31-56.

Westhead, P., & Howorth, C. (2007). 'Types' of private family firms: an exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 19 (5), p.405-431.

Westhead, P., Howorth, C., & Cowling, M. (2002). Ownership and management issues in first generation and multi-generation family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 14 (3), p.247-269.

Wet van 22 april 1999, wet betreffende de boekhoudkundige en fiscale beroepen.

Wet van 30 april 2007, wet van 22 juli 1953 houdende oprichting van een instituut van de Bedrijfsrevisoren en organisatie van het publiek toezicht op het beroep van bedrijfsrevisor, gecoördineerd op 30 april 2007.

Wet van 22 juli 1953, wet houdende oprichting van een Instituut van de Bedrijfsrevisoren en tot organisatie van het publiek toezicht op het beroep van bedrijfsrevisor.

Bijlage I: Enquête

Beste,

In het kader van mijn masterproef voer ik een onderzoek naar de rol van een accountant in een familieonderneming. Om dit onderzoek tot een goed einde te kunnen brengen, zou ik enorm geholpen zijn indien U deze bijgevoegde korte vragenlijst zou invullen. Het invullen neemt slechts enkele minuten in beslag en de gegevens zullen volledig anoniem verwerkt worden. Gelieve enkel de enquête in te vullen wanneer minstens 50% van de aandelen van uw bedrijf in handen is van één familie en wanneer er in uw bedrijf een beroep gedaan wordt op een externe accountant.

Alvast bedankt voor uw medewerking,

Katrien Musiek,

2e Master Toegepaste economische wetenschappen – Handelsingenieur

Universiteit Hasselt

1. Welke generatie heeft momenteel de macht in het bedrijf?

- Eerste generatie
- Tweede generatie
- Derde of volgende generatie

2. In welke sector is uw bedrijf actief?

- Landbouw, bosbouw, visserij en mijnbouw
- Bouw
- Productie
- Transport, communicatie en elektrische, gas en sanitaire diensten
- Kleinhandel en groothandel
- Financiën, verzekeringen en vastgoed
- Diensten

3. Sinds welk jaar is uw onderneming actief?

.....

4. Hoeveel werknemers telt het bedrijf?

.....

5. Voor welke van de volgende adviserende taken doet U een beroep op uw accountant?

	Ja	Neen	Niet van toepassing op deze onderneming
Belastingen en belastingplanning (belastingsaangifte hoort hier niet bij)			
Overname- en opvolgingskwesties			
Keuze bedrijfstype/rechtsvorm			
Beheer van schulden en sluiten van bedrijven			
Financieel management en budgettering			
Pensioenregelingen			
Eigendomsoverdracht			
Marketing, verkoop en strategische planning			
Ondersteuning bij vergaderingen			
Administratieve assistentie met betrekking tot IT			
Management, organisatie en human resource management			
Training en het ontwikkelen van vaardigheden			
Outsourcing van de functie van CFO (chief financial officer)			
Beloningsschema's en loonadministratie			
Waardering van bedrijven, fusies en opsplitsingen			

6. In welke mate vindt U de accountant competent in de voorziening van de standaard boekhoudkundige taken in uw bedrijf? (1 = zeer beperkte competentie, 6 = zeer grote competentie)

1 2 3 4 5 6

7. In welke mate vindt U de accountant competent in de voorziening van adviserende diensten in uw bedrijf?

(1 = zeer beperkte competentie, 6 = zeer grote competentie)

1 2 3 4 5 6

8. Bent U de afgelopen 5 jaar van accountant veranderd?

- o Ja

- Neen

9. Is er in het bedrijf een accountant als externe bestuurder opgenomen in de raad van bestuur?

(Een externe bestuurder is een bestuurder die niet tot het management en niet tot de controlerende aandeelhouders behoort)

- Ja
- Neen

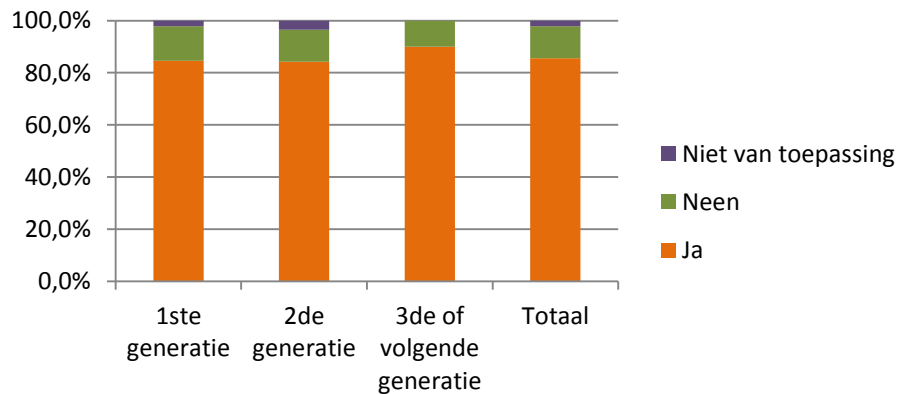
Bijlage 2: Kritische waarden voor de χ^2 -verdeling

Tabel 1: kritische waarden voor de χ^2 -verdeling (Bron: Stock & Watson, 2011)

Aantal vrijheidsgraden	Significantieniveau		
	10%	5%	1%
1	2.71	3.84	6.63
2	4.61	5.99	9.21
3	6.25	7.81	11.34
4	7.78	9.49	13.28
5	9.24	11.07	15.09
6	10.64	12.59	16.81
7	12.02	14.07	18.48
8	13.36	15.51	20.09
9	14.68	16.92	21.67
10	15.99	18.31	23.21
11	17.28	19.8	24.72
12	18.55	21.03	26.22
13	19.81	22.36	27.69
14	21.06	23.68	29.14
15	22.31	25.00	30.58
16	23.54	26.30	32.00
17	24.77	27.59	33.41
18	25.99	28.87	34.81
19	27.20	30.14	36.19
20	28.41	31.41	37.57
21	29.62	32.67	38.93
22	30.81	33.92	40.29
23	32.01	35.17	41.64
24	33.20	36.41	42.95
25	34.38	37.65	44.31
26	35.56	38.89	45.64
27	36.74	40.11	46.96
28	37.92	41.34	48.28
29	39.09	42.56	49.59
30	40.26	43.77	50.89

Bijlage 3: Analyse specifiek voor elke adviserende taak afzonderlijk: generatie

Belastingen en belastingplanning



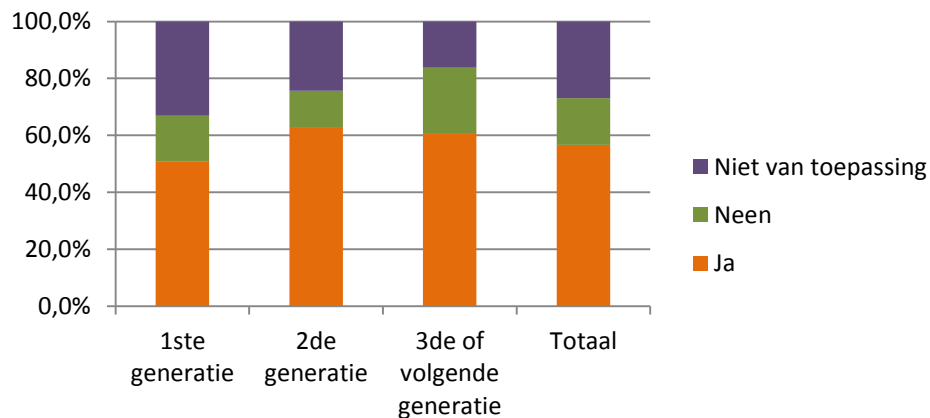
Figuur 1: Overzicht gebruik van advies m.b.t belastingen en belastingplanning
(Bron: eigen verwerking)

Tabel 2: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t belastingen en belastingplanning
(Bron: eigen verwerking)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	,620 ^a	2	,734
Likelihood Ratio	,645	2	,724
Linear-by-Linear Association	,553	1	,457
N	368		

a. 0 cellen (0,0%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 10,00.

Overname- en opvolgingskwesities



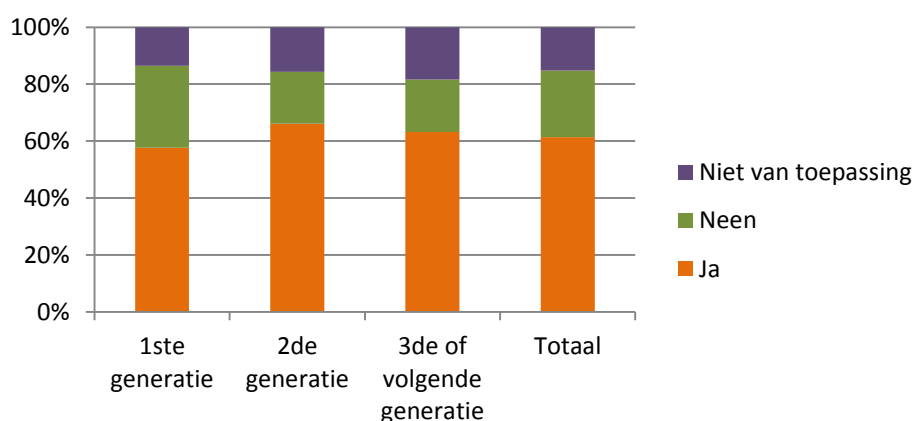
Figuur 2: Overzicht gebruik van advies m.b.t overname- en opvolgingskwesities
(Bron: eigen verwerking)

Tabel 3: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t overname- en opvolgingskwesities
(Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	2,373 ^a	2	,305
Likelihood Ratio	2,423	2	,298
Linear-by-Linear Association	,067	1	,795
N	266		

a. 0 cellen (0,0%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 13,98.

Keuze bedrijfstype/rechtsvorm



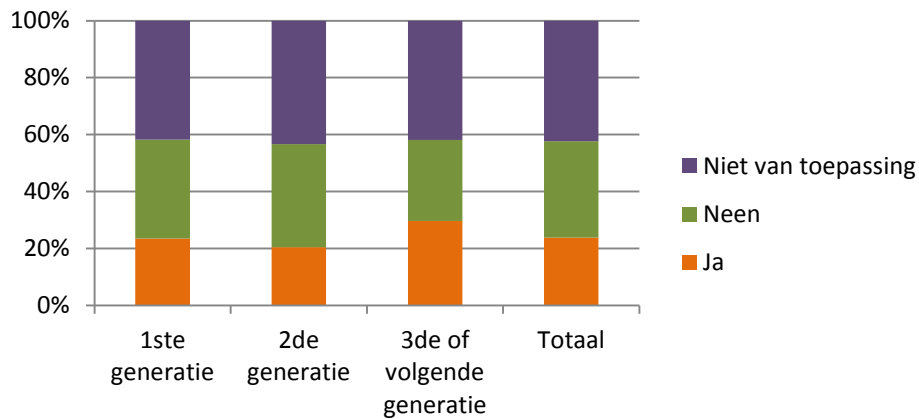
Figuur 3: Overzicht gebruik van advies m.b.t keuze bedrijfstype/rechtsvorm
(Bron: eigen verwerking)

Tabel 4: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t keuze bedrijfstype/rechtsvorm
(Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	5,021 ^a	2	,081
Likelihood Ratio	5,043	2	,080
Linear-by-Linear Association	3,762	1	,052
N	312		

a. 0 cellen (0,0%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 17,09.

Beheer van schulden en sluiten van bedrijven



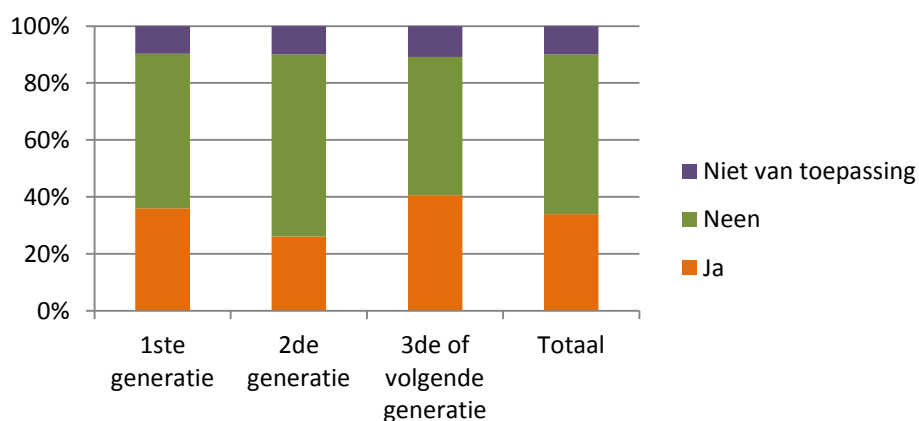
Figuur 4: Overzicht gebruik van advies m.b.t beheer van schulden en sluiten van bedrijven (Bron: eigen verwerking)

Tabel 5: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t beheer van schulden en sluiten van bedrijven (Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	2,518 ^a	2	,284
Likelihood Ratio	2,500	2	,286
Linear-by-Linear Association	,845	1	,358
N	206		

a. 0 cellen (0,0%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 17,74.

Financieel management en budgettering



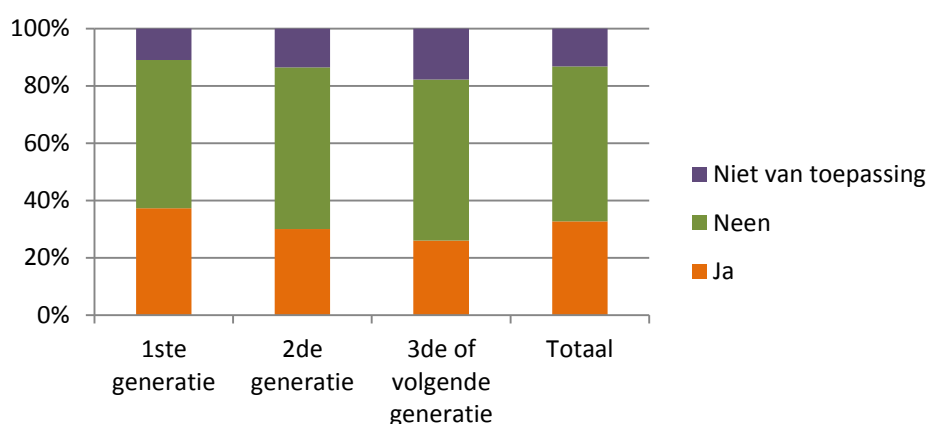
Figuur 5: Overzicht gebruik van advies m.b.t financieel management en budgettering (Bron: eigen verwerking)

Tabel 6: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t financieel management en budgettering (Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	5,232 ^a	2	,073
Likelihood Ratio	5,313	2	,070
Linear-by-Linear Association	,058	1	,810
N	324		

a. 0 cellen (0,0%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 24,85.

Pensioenregelingen



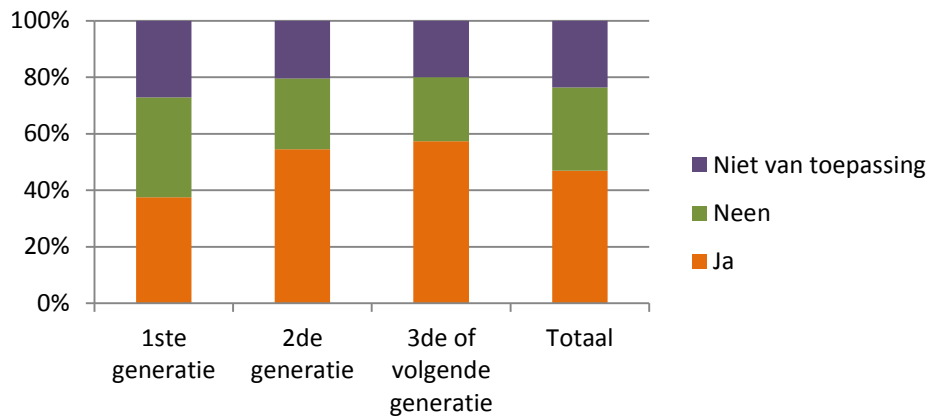
Figuur 6: Overzicht gebruik van advies m.b.t pensioenregelingen (Bron: eigen verwerking)

Tabel 7: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t pensioenregelingen (Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	2,397 ^a	2	,302
Likelihood Ratio	2,408	2	,300
Linear-by-Linear Association	2,284	1	,131
N	308		

a. 0 cellen (0,0%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 22,60.

Eigendomsoverdracht



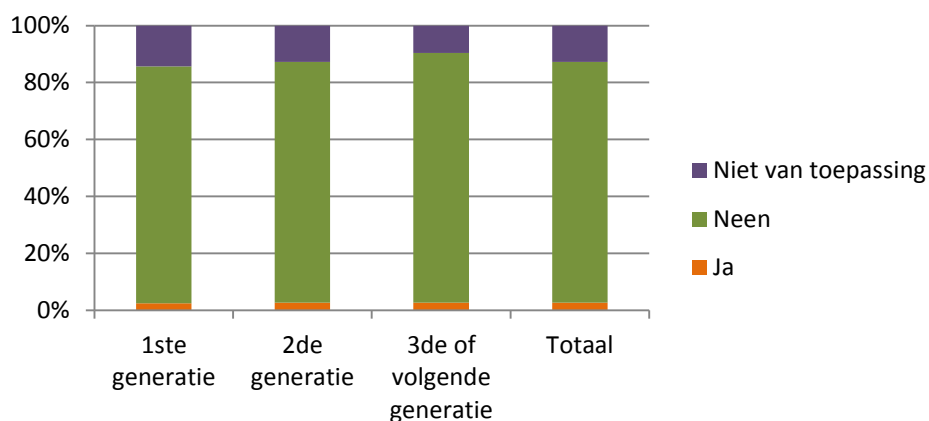
Figuur 7: Overzicht gebruik van advies m.b.t eigendomsoverdracht (Bron: eigen verwerking)

Tabel 8: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t eigendomsoverdracht (Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	9,706 ^a	2	,008
Likelihood Ratio	9,747	2	,008
Linear-by-Linear Association	8,515	1	,004
N	275		

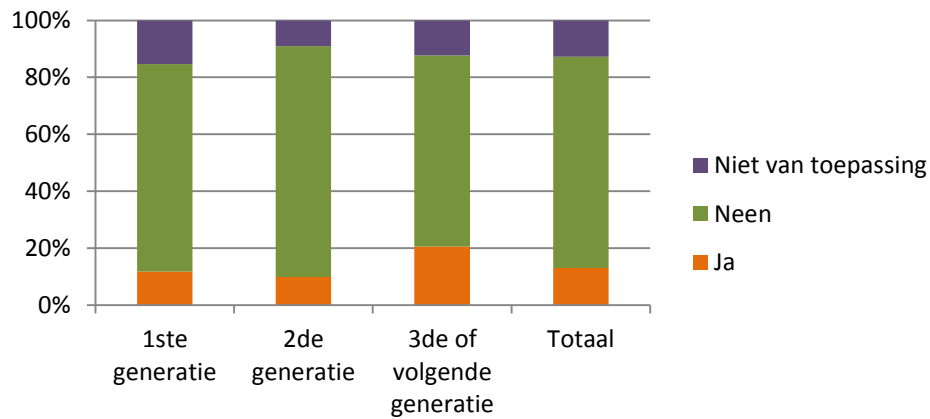
a. 0 cellen (0,0%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 23,13.

Marketing, verkoop en strategische planning



Figuur 8: Overzicht gebruik van advies m.b.t marketing, verkoop en strategische planning (Bron: eigen verwerking)

Ondersteuning bij vergaderingen



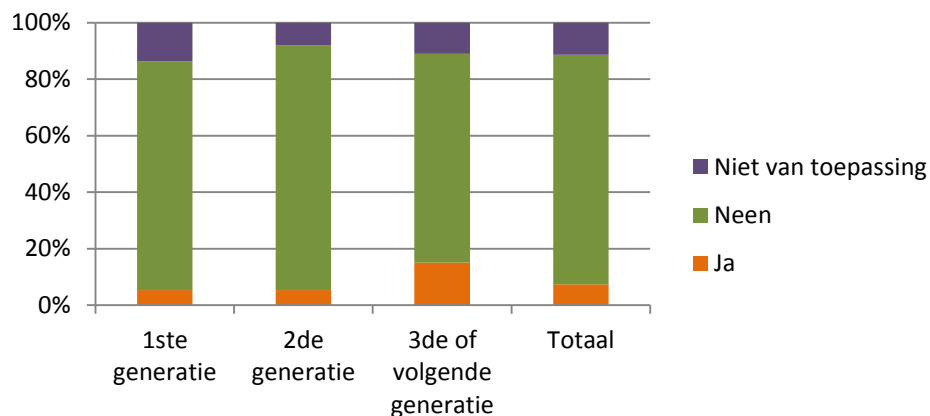
Figuur 9: Overzicht gebruik van advies m.b.t ondersteuning bij vergaderingen (Bron: eigen verwerking)

Tabel 9: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t ondersteuning bij vergaderingen (Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	5,043 ^a	2	,080
Likelihood Ratio	4,715	2	,095
Linear-by-Linear Association	1,942	1	,163
N	308		

a. 0 cellen (0,0%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 9,56.

Administratieve assistentie met betrekking tot IT



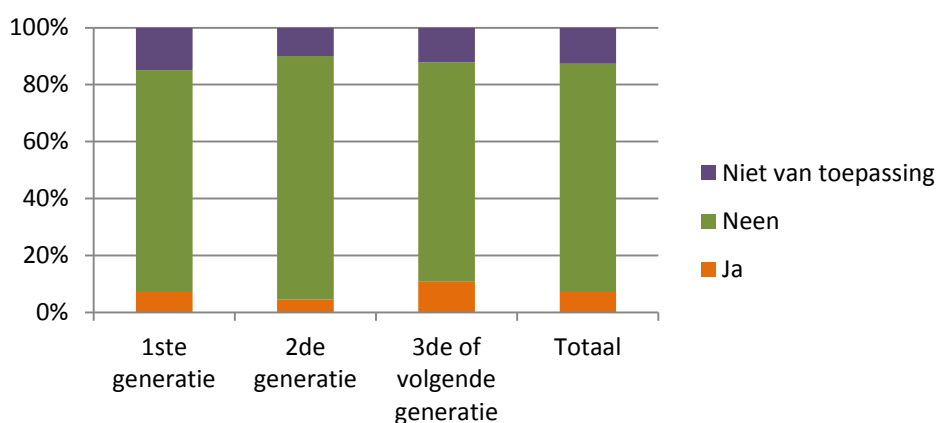
Figuur 10: Overzicht gebruik van advies m.b.t administratieve assistentie met betrekking tot IT (Bron: eigen verwerking)

Tabel 10: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t administratieve assistentie met betrekking tot IT (Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	7,939 ^a	2	,019
Likelihood Ratio	6,780	2	,034
Linear-by-Linear Association	5,172	1	,023
N	312		

a. 0 cellen (0,0%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 5,42.

Management, organisatie en human resource management



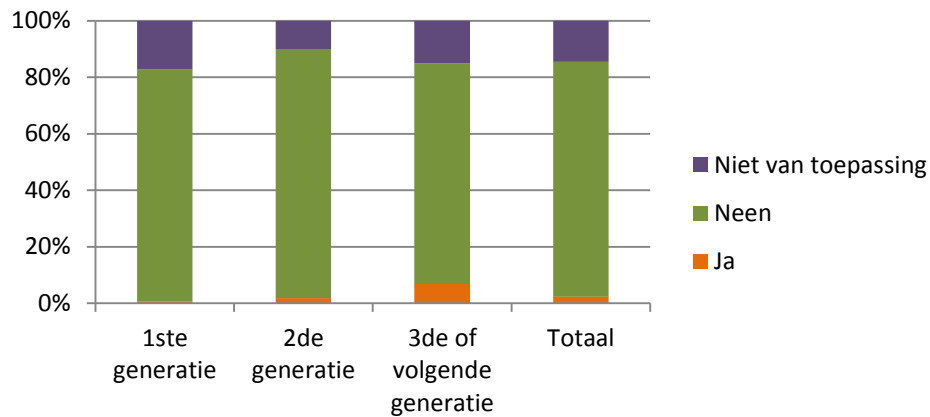
Figuur 11: Overzicht gebruik van advies m.b.t management, organisatie en human resource management (Bron: eigen verwerking)

Tabel 11: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t management, organisatie en human resource management (Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	2,848 ^a	2	,241
Likelihood Ratio	2,846	2	,241
Linear-by-Linear Association	,386	1	,535
N	308		

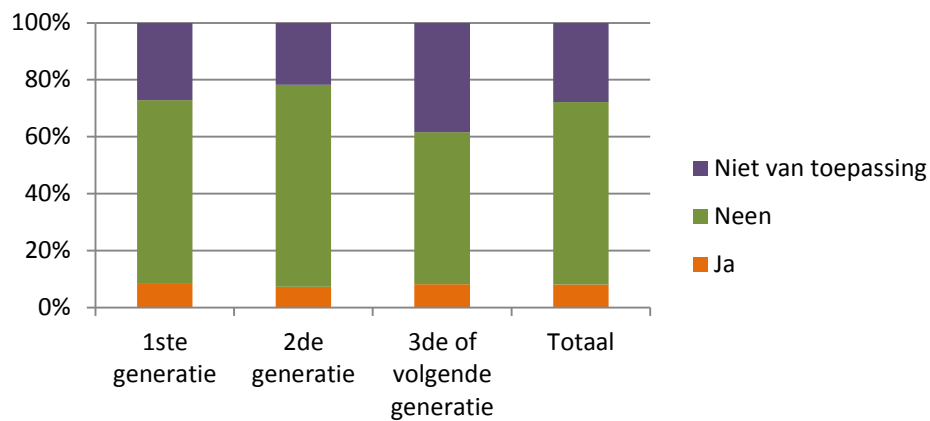
a. 0 cellen (0,0%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 5,28.

Training en het ontwikkelen van vaardigheden



Figuur 12: Overzicht gebruik van advies m.b.t training en het ontwikkelen van vaardigheden (Bron: eigen verwerking)

Outsourcing van de functie van CFO



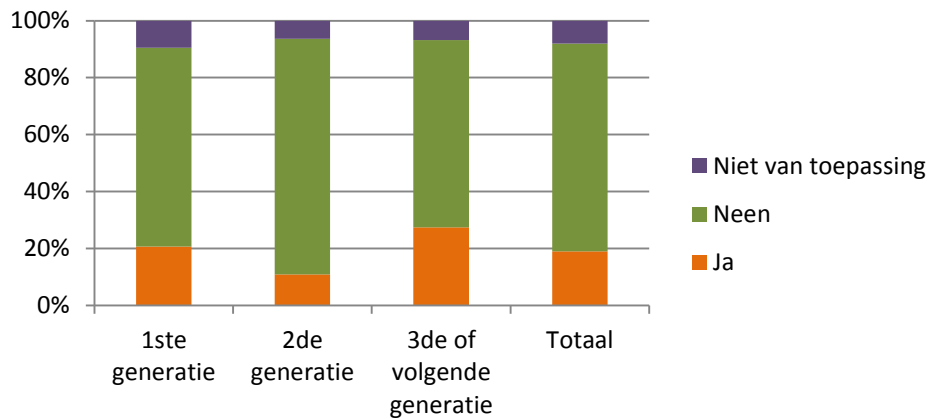
Figuur 13: Overzicht gebruik van advies m.b.t outsourcing van de functie van CFO (Bron: eigen verwerking)

Tabel 12: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t outsourcing van de functie van CFO (Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	,521 ^a	2	,771
Likelihood Ratio	,520	2	,771
Linear-by-Linear Association	,025	1	,874
N	254		

a. 1 cel (16,7%) heeft verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 4,96.

Beloningsschema's en loonadministratie



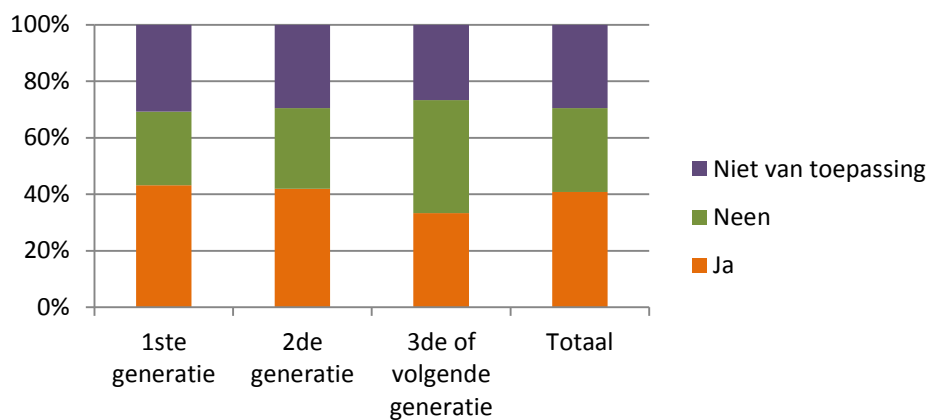
Figuur 14: Overzicht gebruik van advies m.b.t beloningsschema's en loonadministratie (Bron: eigen verwerking)

Tabel 13: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t beloningsschema's en loonadministratie (Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	8,730 ^a	2	,013
Likelihood Ratio	9,181	2	,010
Linear-by-Linear Association	,203	1	,652
N	324		

a. 0 cellen (0,0%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 14,06.

Waardering van bedrijven, fusies en opsplitsingen



Figuur 15: Overzicht gebruik van advies m.b.t waardering van bedrijven, fusies en opsplitsingen (Bron: eigen verwerking)

Tabel 14: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t waardering van bedrijven, fusies en opsplitsingen (Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	5,068 ^a	4	,280
Likelihood Ratio	4,911	4	,297
Linear-by-Linear Association	,203	1	,652
N	363		

a. 0 cellen (0,0%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 22,11.

Bijlage 4: Analyse adviserende taken afzonderlijk: boekhoudkundige competentie

Belastingen en belastingplanning

Tabel 15: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t belastingen en belastingplanning
(Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	2,258 ^a	2	,323
Likelihood Ratio	2,106	2	,349
Linear-by-Linear Association	2,231	1	,135
N	353		

a. 1 cel (16,7%) heeft verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 3,25.

Overname- en opvolgingskwesities

Tabel 16: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t overname- en opvolgingskwesities
(Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	,008 ^a	2	,996
Likelihood Ratio	,008	2	,996
Linear-by-Linear Association	,001	1	,969
N	254		

a. 1 cel (16,7%) % heeft verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 3,96.

Keuze bedrijfstype/rechtsvorm

Tabel 17: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t keuze bedrijfstype/rechtsvorm
(Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	5,751 ^a	5	,331
Likelihood Ratio	7,379	5	,194
Linear-by-Linear Association	,029	1	,864
N	299		

a. 2 cellen (16,7%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 1,69.

Beheer van schulden en sluiten van bedrijven

Tabel 18: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t beheer van schulden en sluiten van bedrijven
(Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	1,389 ^a	2	,499
Likelihood Ratio	1,373	2	,503
Linear-by-Linear Association	1,194	1	,275
N	196		

a. 0 cellen (0,0%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 6,00.

Financieel management en budgettering

Tabel 19: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t financieel management en budgettering
(Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	5,681 ^a	5	,338
Likelihood Ratio	6,328	5	,276
Linear-by-Linear Association	,016	1	,899
N	309		

a. 2 cellen (16,7%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 1,53.

Pensioenregelingen

Tabel 20: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t pensioenregelingen (Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	5,761 ^a	5	,330
Likelihood Ratio	5,849	5	,321
Linear-by-Linear Association	,004	1	,947
N	296		

a. 2 cellen (16,7%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 1,88.

Eigendomsoverdracht

Tabel 21: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t eigendomsoverdracht
(Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	1,414 ^a	5	,923
Likelihood Ratio	1,449	5	,919
Linear-by-Linear Association	,183	1	,669
N	262		

a. 2 cellen (16,7%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 1,50.

Ondersteuning bij vergaderingen

Tabel 22: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t ondersteuning bij vergaderingen
(Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	3,123 ^a	2	,210
Likelihood Ratio	3,656	2	,161
Linear-by-Linear Association	3,112	1	,078
N	295		

a. 1 cel (16,7%) heeft verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 3,05.

Administratieve assistentie met betrekking tot IT

Tabel 23: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t administratieve assistentie m.b.t IT
(Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	,981 ^a	2	,612
Likelihood Ratio	1,074	2	,585
Linear-by-Linear Association	,964	1	,326
N	298		

a. 1 cel (16,7%) heeft verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 1,83.

Outsourcing van de functie van CFO

Tabel 24: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t outsourcing van de functie van CFO
(Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	,014 ^a	2	,993
Likelihood Ratio	,014	2	,993
Linear-by-Linear Association	,000	1	,987
N	242		

a. 1 cel (16,7%) heeft verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 2,08.

Beloningsschema's en loonadministratie

Tabel 25: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t beloningsschema's en loonadministratie
(Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	2,640 ^a	2	,267
Likelihood Ratio	2,796	2	,247
Linear-by-Linear Association	2,185	1	,139
N	309		

a. 1 cel (16,7%) heeft verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 4,12.

Waardering van bedrijven, fusies en opsplitsingen

Tabel 26: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t waardering van bedrijven, fusies en opsplitsingen (Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	5,280 ^a	5	,383
Likelihood Ratio	6,722	5	,242
Linear-by-Linear Association	,376	1	,540
N	242		

a. 2 cellen (16,7%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 1,64.

Bijlage 5: Analyse adviserende taken afzonderlijk: adviserende competentie

Belastingen en belastingplanning

Tabel 27: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t belastingen en belastingplanning
(Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	,753 ^a	2	,686
Likelihood Ratio	,711	2	,701
Linear-by-Linear Association	,658	1	,417
N of Valid Cases	337		

a. 1 cel (16,7%) heeft verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 4,50.

Overname- en opvolgingskwesities

Tabel 28: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t overname- en opvolgingskwesities
(Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	10,299 ^a	2	,006
Likelihood Ratio	10,190	2	,006
Linear-by-Linear Association	10,121	1	,001
N	240		

a. 1 cel (16,7%) heeft verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 4,49.

Keuze bedrijfstype/rechtsvorm

Tabel 29: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t keuze bedrijfstype/rechtsvorm
(Bron: eigen verwerking)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,589 ^a	2	,745
Likelihood Ratio	,580	2	,748
Linear-by-Linear Association	,577	1	,447
N	285		

a. 0 cellen (0,0%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 8,53.

Beheer van schulden en sluiten van bedrijven

Tabel 30: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t beheer van schulden en sluiten van bedrijven
(Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	1,143 ^a	2	,565
Likelihood Ratio	1,149	2	,563
Linear-by-Linear Association	,001	1	,977
N	183		

a. 0 cellen (0,0%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 8,52.

Financieel management en budgettering

Tabel 31: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t financieel management en budgettering
(Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	1,145 ^a	2	,564
Likelihood Ratio	1,148	2	,563
Linear-by-Linear Association	,715	1	,398
N	294		

a. 0 cellen (0,0%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 10,29.

Pensioenregelingen

Tabel 32: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t pensioenregelingen (Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	4,457 ^a	2	,108
Likelihood Ratio	4,507	2	,105
Linear-by-Linear Association	1,866	1	,172
N	281		

a. 0 cellen (0,0%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 10,56.

Eigendomsoverdracht

Tabel 33: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t eigendomsoverdracht
(Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	7,024 ^a	2	,030
Likelihood Ratio	7,081	2	,029
Linear-by-Linear Association	5,926	1	,015
N	246		

a. 0 cellen (0,0%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 8,88.

Ondersteuning bij vergaderingen

Tabel 34: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t ondersteuning bij vergaderingen
(Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	,795 ^a	2	,672
Likelihood Ratio	,805	2	,669
Linear-by-Linear Association	,384	1	,535
N	280		

a. 1 cel (16,7%) heeft verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 3,93.

Administratieve assistentie met betrekking tot IT

Tabel 35: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t administratieve assistentie m.b.t IT
(Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	1,833 ^a	2	,400
Likelihood Ratio	1,959	2	,375
Linear-by-Linear Association	,004	1	,948
N	285		

a. 1 cel (16,7%) heeft verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 2,26.

Management, organisatie en human resource management

Tabel 36: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t management, organisatie en human resource management (Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	1,157 ^a	2	,561
Likelihood Ratio	1,306	2	,520
Linear-by-Linear Association	,037	1	,846
N	281		

a. 1 cel (16,7%) heeft verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 2,21.

Outsourcing van de functie van CFO

Tabel 37: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t outsourcing van de functie van CFO (Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	,601 ^a	2	,740
Likelihood Ratio	,611	2	,737
Linear-by-Linear Association	,091	1	,763
N	233		

a. 1 cel (16,7%) heeft verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 2,57.

Beloningsschema's en loonadministratie

Tabel 38: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t beloningsschema's en loonadministratie (Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	1,350 ^a	2	,509
Likelihood Ratio	1,476	2	,478
Linear-by-Linear Association	,347	1	,556
N	295		

a. 0 cellen (0,0%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 6,39.

Waardering van bedrijven, fusies en opsplitsingen

Tabel 39: Chi-kwadraattest gebruik van advies m.b.t waardering van bedrijven, fusies en opsplitsingen (Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)
Pearson Chi-Square	5,374 ^a	2	,068
Likelihood Ratio	5,402	2	,067
Linear-by-Linear Association	3,807	1	,051
N	229		

a. 0 cellen (0,0%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 9,85.

Bijlage 6: Analyse adviserende taken afzonderlijk: Lange termijn relatie

Belastingen en belastingplanning

Tabel 40: Fisher's Exact Test gebruik van advies m.b.t belastingen en belastingplanning
(Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)	Exact Sig. (2-zijdig)	Exact Sig. (1-zijdig)
Pearson Chi-Square	4,388 ^a	1	,036		
Continuity Correction ^b	3,501	1	,061		
Likelihood Ratio	5,610	1	,018		
Fisher's Exact Test				,042	,022
Linear-by-Linear Association	4,376	1	,036		
N	365				

a. 0 cellen (0,0%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 6,68.

b. Computed only for a 2x2 table

Overname- en opvolgingskwesties

Tabel 41: Fisher's Exact Test gebruik van advies m.b.t overname- en opvolgingskwesties
(Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)	Exact Sig. (2-zijdig)	Exact Sig. (1-zijdig)
Pearson Chi-Square	,909 ^a	1	,340		
Continuity Correction ^b	,564	1	,453		
Likelihood Ratio	,960	1	,327		
Fisher's Exact Test				,421	,230
Linear-by-Linear Association	,906	1	,341		
N of Valid Cases	263				

a. 0 cellen (0,0%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 9,35.

b. Computed only for a 2x2 table

Keuze bedrijfstype/rechtsvorm

Tabel 42: Fisher's Exact Test gebruik van advies m.b.t keuze bedrijfstype/rechtsvorm
(Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)	Exact Sig. (2-zijdig)	Exact Sig. (1-zijdig)
Pearson Chi-Square	,024 ^a	1	,878		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,024	1	,877		
Fisher's Exact Test				1,000	,521
Linear-by-Linear Association	,024	1	,878		
N	309				

a. 0 cellen (0,0%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 11,41.

b. Computed only for a 2x2 table

Beheer van schulden en sluiten van bedrijven

Tabel 43: Fisher's Exact Test gebruik van advies m.b.t beheer van schulden en sluiten van bedrijven (Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)	Exact Sig. (2-zijdig)	Exact Sig. (1-zijdig)
Pearson Chi-Square	3,560 ^a	1	,059		
Continuity Correction ^b	2,860	1	,091		
Likelihood Ratio	3,503	1	,061		
Fisher's Exact Test				,078	,046
Linear-by-Linear Association	3,543	1	,060		
N	204				

a. 0 cellen (0,0%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 13,18.

b. Computed only for a 2x2 table

Financieel management en budgettering

Tabel 44: Fisher's Exact Test van advies m.b.t financieel management en budgettering
(Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)	Exact Sig. (2-zijdig)	Exact Sig. (1-zijdig)
Pearson Chi-Square	,009 ^a	1	,926		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,009	1	,926		
Fisher's Exact Test				1,000	,524
Linear-by-Linear Association	,009	1	,927		
N	321				

a. 0 cellen (0,0%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 17,72.

b. Computed only for a 2x2 table

Pensioenregelingen

Tabel 45: Fisher's Exact Test gebruik van advies m.b.t pensioenregelingen
(Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)	Exact Sig. (2-zijdig)	Exact Sig. (1-zijdig)
Pearson Chi-Square	10,206 ^a	1	,001		
Continuity Correction ^b	9,139	1	,003		
Likelihood Ratio	9,853	1	,002		
Fisher's Exact Test				,002	,001
Linear-by-Linear Association	10,173	1	,001		
N	305				

a. 0 cellen (0,0%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 15,70.

b. Computed only for a 2x2 table

Eigendomsoverdracht

Tabel 46: Fisher's Exact Test gebruik van advies m.b.t eigendomsoverdracht
(Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)	Exact Sig. (2-zijdig)	Exact Sig. (1-zijdig)
Pearson Chi-Square	2,421 ^a	1	,120		
Continuity Correction ^b	1,889	1	,169		
Likelihood Ratio	2,525	1	,112		
Fisher's Exact Test				,147	,083
Linear-by-Linear Association	2,412	1	,120		
N	272				

a. 0 cellen (0,0%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 14,28.

b. Computed only for a 2x2 table

Ondersteuning bij vergaderingen

Tabel 47: Fisher's Exact Test gebruik van advies m.b.t ondersteuning bij vergaderingen
(Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)	Exact Sig. (2-zijdig)	Exact Sig. (1-zijdig)
Pearson Chi-Square	,399 ^a	1	,528		
Continuity Correction ^b	,163	1	,686		
Likelihood Ratio	,382	1	,537		
Fisher's Exact Test				,500	,332
Linear-by-Linear Association	,398	1	,528		
N	306				

a. 0 cellen (0,0%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 6,61.

b. Computed only for a 2x2 table

Administratieve assistentie met betrekking tot IT

Tabel 48: Fisher's Exact Test gebruik van advies m.b.t administratieve assistentie m.b.t IT
(Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)	Exact Sig. (2-zijdig)	Exact Sig. (1-zijdig)
Pearson Chi-Square	,290 ^a	1	,590		
Continuity Correction ^b	,064	1	,801		
Likelihood Ratio	,309	1	,578		
Fisher's Exact Test				,778	,422
Linear-by-Linear Association	,289	1	,591		
N	310				

a. 1 cel (25,0%) heeft verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 3,94.

b. Computed only for a 2x2 table

Management, organisatie en human resource management

Tabel 49: Fisher's Exact Test gebruik van advies m.b.t management, organisatie en human resource management (Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)	Exact Sig. (2-zijdig)	Exact Sig. (1-zijdig)
Pearson Chi-Square	,095 ^a	1	,758		
Continuity Correction ^b	,000	1	,994		
Likelihood Ratio	,099	1	,753		
Fisher's Exact Test				1,000	,522
Linear-by-Linear Association	,095	1	,758		
N	306				

a. 1 cel (25,0%) heeft verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 3,51.

b. Computed only for a 2x2 table

Outsourcing van de functie van CFO

Tabel 50: Fisher's Exact Test gebruik van advies m.b.t outsourcing van de functie van CFO
(Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)	Exact Sig. (2-zijdig)	Exact Sig. (1-zijdig)
Pearson Chi-Square	,004 ^a	1	,950		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,004	1	,950		
Fisher's Exact Test				1,000	,606
Linear-by-Linear Association	,004	1	,950		
N	252				

a. 1 cel (25,0%) heeft verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 4,11.

b. Computed only for a 2x2 table

Beloningsschema's en loonadministratie

Tabel 51: Fisher's Exact Test gebruik van advies m.b.t beloningsschema's en loonadministratie (Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)	Exact Sig. (2-zijdig)	Exact Sig. (1-zijdig)
Pearson Chi-Square	,303 ^a	1	,582		
Continuity Correction ^b	,125	1	,724		
Likelihood Ratio	,314	1	,576		
Fisher's Exact Test				,694	,372
Linear-by-Linear Association	,303	1	,582		
N	321				

a. 0 cellen (0,0%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 9,39.

b. Computed only for a 2x2 table

Waardering van bedrijven, fusies en opsplitsingen

Tabel 52: Fisher's Exact Test gebruik van advies m.b.t waardering van bedrijven, fusies en opsplitsingen (Bron: eigen verwerking)

	Waarde	df	Asymp. Sig. (2-zijdig)	Exact Sig. (2-zijdig)	Exact Sig. (1-zijdig)
Pearson Chi-Square	5,268 ^a	1	,022		
Continuity Correction ^b	4,466	1	,035		
Likelihood Ratio	5,549	1	,018		
Fisher's Exact Test				,028	,016
Linear-by-Linear Association	5,247	1	,022		
N	254				

a. 0 cellen (0,0%) hebben verwachte waarde lager dan 5. De minimum verwachte waarde is 15,31.

b. Computed only for a 2x2 table

Auteursrechtelijke overeenkomst

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

De rol van de accountant in familieondernemingen

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen:
handelsingenieur-accountancy en financiering**

Jaar: **2013**

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,

Musiek, Katrien

Datum: **2/06/2013**