

2014•2015  
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN  
*master in de toegepaste economische wetenschappen:  
handelsingenieur*

## Masterproef

Determinanten van de aanwezigheid van een niet-familale CEO in een familiebedrijf

Promotor :  
dr. Walter HENDRIKS

Copromotor :  
De heer Pieter VANDEKERKHOF

Alexander Aerts

*Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen: handelsingenieur*

2014•2015

FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE  
WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:  
handelsingenieur*

## Masterproef

Determinanten van de aanwezigheid van een niet-familale  
CEO in een familiebedrijf

Promotor :  
dr. Walter HENDRIKS

Copromotor :  
De heer Pieter VANDEKERKHOF

Alexander Aerts

*Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische  
wetenschappen: handelsingenieur*



## Woord vooraf

Deze masterproef is geschreven in het kader van mijn opleiding Handelsingenieur met afstudeerrichting Accountancy en Financiering aan de Universiteit Hasselt. De uitwerking van deze eindverhandeling is het resultaat van veel inzet en is tevens een interessante en leerrijke ervaring geweest. Maar deze masterproef zou echter nooit tot stand zijn gekomen zonder de ondersteuning en hulp van een aantal personen. Daarom zou ik deze personen even willen bedanken.

Ten eerste zou ik mijn promotor, Dr. Walter Hendriks en mijn copromotor Dhr. Pieter Vandekerkhof willen bedanken omdat ze altijd klaar stonden om mij te voorzien van hun deskundig advies. Ten tweede zou ik, Dr. Julie Dekker willen bedanken. Zij heeft me de mogelijkheid gegeven om dit boeiende onderwerp te onderzoeken alsook gebruik te maken van haar uitgebreide database. Ten slotte zou ik mijn familie en vrienden nog willen bedanken die me tijdens deze periode maar ook gedurende mijn hele opleiding met raad en daad bijstonden.

Alexander Aerts  
juni, 2015



# Samenvatting

Familiebedrijven vervullen een cruciale rol in onze huidige globale economie. Ze vormen een drijvende kracht voor vele landen. In Europa en zelfs daarbuiten zien we dat ongeveer 70% van alle ondernemingen een familiebedrijf is. Het is dan ook niet verwonderlijk dat ze een grote bijdrage leveren aan de welvaart en de tewerkstelling in alle landen. Ondanks de grote populariteit en belangrijkheid van familiebedrijven, hebben ze toch een lage overlevingsgraad. Faling om het bedrijf succesvol over te dragen blijkt één van de belangrijkste redenen hiervoor te zijn. Een succesvolle CEO opvolging is dus van cruciaal belang voor de overleving van de onderneming. Kiest men hierbij dan het beste voor een familiale opvolger of zou een niet-familiale CEO beter zijn? Dit is een veelbesproken dilemma. Hoewel familieleden niet altijd de beste kandidaten zijn voor de job, hebben ze meestal toch een voordeel ten opzichte van niet-familieleden. Aangezien de meeste studies zich focussen op deze vraag en meer bepaald op de keuze voor een familiale CEO, hebben we ons toegelegd op het onderzoeken van de niet-familiale CEO. Maar wanneer de keuze gemaakt is tussen een familiale en niet-familiale CEO kunnen we ons ook afvragen wanneer er nu juist voor een niet-familiale CEO gekozen wordt. Dit is dan ook wat we in deze masterproef doen. Onze centrale onderzoeksvraag geldt dan ook als volgt: ***“Wat zijn de determinanten van de aanwezigheid van een niet-familiale CEO in familiebedrijven”***. In deze masterproef hebben we met behulp van een empirisch onderzoek getracht antwoord te vinden op deze vraag.

Voortbouwend op de literatuur hebben we twee determinanten kunnen onderscheiden die ons interessant leken en die tevens geschikt waren voor ons onderzoek. Dit zijn de *‘complexiteit van het familiebedrijf’* en de *‘generatie van de familie’*. We veronderstellen hierbij dat *‘hoe complexer een familiebedrijf is, hoe groter de kans is dat er een niet-familiale CEO aanwezig is’*. Ook voor de generatie wordt een positief effect verwacht en meer bepaald voor de tweede en volgende generatie. We stellen daarom dat *‘indien de eigenaarsfamilie van de tweede of volgende generatie is, dat de kans groter is dat men een niet-familiale CEO aanwezig heeft’*. Daarnaast maken we ook gebruik van het professionaliseringsconcept en het socio-emotional wealth (SEW) aspect. Dit doen we door te kijken wat hun invloed is op de relatie tussen de onafhankelijke variabelen ‘complexiteit’ en ‘generatie’ met de afhankelijke variabele ‘aanwezigheid van een niet-familiale CEO’. Met andere woorden gebruiken we professionalisering en SEW als modererende variabelen. We verwachten hierbij dat een hoger niveau van professionaliteit deze

positieve relaties zal versterken en een hoger niveau van SEW deze zal verlagen. Professionaliteit stelt namelijk dat men zich meer openstelt tot andere professionaliseringsconcepten alsook tot het kiezen voor een niet-familiale CEO. SEW daarentegen streeft het doel van de familie na en dit ligt meestal haaks op die van een niet-familiale CEO.

Aan de hand van een steekproef bestaande uit 532 Vlaamse niet-beursgenoteerde familiebedrijven trachten we met behulp van een logistische regressie onze vooropgestelde hypothesen te toetsen. We stelden hierbij vast dat onze basishypothese omtrent complexiteit bevestigd wordt en bijgevolg hebben familiebedrijven die complexer zijn een grotere kans om een niet-familiale CEO aanwezig te hebben. Daarnaast vonden we geen significant effect voor de relatie tussen een niet-familiale CEO en de tweede of volgende generatie van de familie. Wat betreft de modererende effecten van professionalisering stelden we vast dat professionalisering enkel de positieve relatie tussen complexiteit en niet-familiale CEO versterkt. Complexe familiebedrijven die zich professionaliseren hebben dus bijgevolg meer kans om een niet-familiale CEO aanwezig te hebben. Voor SEW kwamen we voor zowel de complexiteit als de generatie een negatief significant effect uit. Maar we mogen dit resultaat echter niet veralgemenen aangezien dit enkel geldt voor een bepaald bereik. Zo stelden we vast dat SEW enkel een negatief significant effect heeft voor '*complexiteit*' en '*generatie*' wanneer de raad van bestuur uit weinig tot de helft familieleden bestaat. Dit betekent dat we slechts deels onze hypothese van SEW konden bevestigen.

# Inhoudsopgave

<b>Woord vooraf</b> .....	
<b>Samenvatting</b> .....	
<b>Lijst van figuren</b> .....	
<b>Lijst van tabellen</b> .....	
<b>Hoofdstuk 1: Inleiding</b> .....	<b>1</b>
<b>Hoofdstuk 2: Hypothesevorming</b> .....	<b>5</b>
2.1. Complexiteit van de onderneming.....	5
2.2 Generatie van de familie .....	6
2.3 Het modererend effect van socioemotional wealth (SEW) .....	7
2.4 Het modererend effect van professionalisering .....	8
3.1 Steekproef .....	13
3.2 Variabelen .....	14
3.2.1 Afhankelijke variabele .....	15
3.2.2 Onafhankelijke variabelen .....	15
3.2.3 Modererende variabelen .....	16
3.2.4 Controlevariabelen.....	17
3.3 Methodologie.....	19
<b>Hoofdstuk 4: Resultaten</b> .....	<b>21</b>
4.1 Univariate analyse.....	21
4.1.1 Beschrijvende statistieken .....	21
4.2 Correlatietabel .....	23
4.3 Regressieanalyse.....	25
4.3.1 Het effect van complexiteit en generatie .....	25
4.3.2 Het effect van complexiteit en generatie gemodereerd door SEW .....	26



4.3.3 Het effect van complexiteit en generatie gemodereerd door professionaliteit .....	31
<b>Hoofdstuk 5: Discussie en conclusie .....</b>	<b>41</b>
<b>Hoofdstuk 6: Beperkingen en suggesties voor verder onderzoek.....</b>	<b>45</b>
<b>Lijst van de geraadpleegde werken .....</b>	<b>49</b>
<b>Bijlagen.....</b>	<b>57</b>
<b>Bijlage 1: Relevante enquêtevragen van Dekker (2012).....</b>	<b>57</b>
<b>Bijlage 2: Frequentietabel van de enquêtevragen.....</b>	<b>60</b>
<b>Bijlage 3: Proportie van familieleden in Raad van Bestuur .....</b>	<b>61</b>
<b>Bijlage 4: Frequentietabel van de gegevens uit de Bel-First.....</b>	<b>62</b>

# Lijst van figuren

<b>Figuur 1</b> Conceptueel model .....	12
<b>Figuur 2</b> Histogram van de variabele " <i>omvang</i> " .....	15
<b>Figuur 3</b> Histogram van de variabele " <i>leeftijd</i> " .....	18
<b>Figuur 4</b> Histogram van de variabele " <i>leden_RvB</i> " .....	19
<b>Figuur 5</b> Marginaal effect van <i>generatie_2</i> op <i>niet-familiale CEO</i> bij een verandering in <i>prop_familie_RvB</i> .....	30
<b>Figuur 6</b> Marginaal effect van <i>Inomvang</i> op <i>niet-familiale CEO</i> bij een verandering in <i>prop_familie_RvB</i> .....	30
<b>Figuur 7</b> Marginaal effect van <i>Inomvang</i> op <i>niet-familiale CEO</i> bij een verandering in <i>samenkomsten_RvB</i> .....	40



# Lijst van tabellen

<b>Tabel 1</b> Overzicht van de professionaliseringsdimensies en hun bijbehorende variabele .....	17
<b>Tabel 2</b> Beschrijvende statistieken.....	22
<b>Tabel 3</b> Correlatiematrix .....	24
<b>Tabel 4</b> Basismodel.....	26
<b>Tabel 5</b> Interactie-effecten van model 2 met de modererende variabele <i>prop_familie_RvB</i> ..	27
<b>Tabel 6</b> Het effect van de onafhankelijke variabelen en hun interactie met de modererende variabelen van professionalisering .....	32
<b>Tabel 7</b> Interactie-effecten van model 3 met de modererende variabele <i>budget</i> .....	33
<b>Tabel 8</b> Marginaal effect van <i>Inomvang</i> op <i>niet-familiale CEO</i> bij een verandering in <i>budget</i> .....	34
<b>Tabel 9</b> Interactie-effecten van model 4 met de modererende variabele <i>rekrutering</i> .....	35
<b>Tabel 10</b> Marginaal effect van <i>Inomvang</i> op <i>niet-familiale CEO</i> bij een verandering in <i>rekrutering</i> .....	36
<b>Tabel 11</b> Interactie-effecten van model 5 met de modererende variabele <i>delegatie_controle</i> .....	37
<b>Tabel 12</b> Marginaal effect van <i>Inomvang</i> op <i>niet-familiale CEO</i> bij een verandering in <i>delegatie_controle</i> .....	38
<b>Tabel 13</b> Interactie-effecten van model 6 met de modererende variabele <i>samenkomsten_RvB</i> .....	39



# Hoofdstuk 1: Inleiding

Familiebedrijven hebben de laatste jaren steeds meer aandacht gekregen in de economische literatuur. Recente studies hebben immers aangetoond dat in Europa, Noord- en Zuid-Amerika, Azië en Australië meer dan de helft van alle ondernemingen een familiebedrijf is (IFERA, 2003; Lambrecht & Molly, 2011). Het is dan ook geen verrassing dat familiebedrijven een cruciale rol vervullen in onze huidige globale economie (Claessens, Djankov & Lang, 2000; Faccio & Lang, 2002; La Porta, Lopez-De-Silanes & Shleifer, 1999; Morck, Stangeland & Yeung, 2000). Om een voorbeeld te geven, in België blijkt 77% van alle ondernemingen een familiebedrijf te zijn en leveren zij één derde van het totale bruto binnenlands product en 45% van onze tewerkstelling (Lambrecht & Molly, 2011). In de rest van Europa en ook daarbuiten zien we een vergelijkbare verhouding. In de Verenigde Staten zijn maar liefst 95% van alle ondernemingen familiebedrijven (IFERA, 2003; Lambrecht & Molly, 2011). Uit voorgaande cijfers blijkt dus dat familiale ondernemingen niet onopgemerkt meedraaien in de Belgische en globale economie.

Ondanks dat familiebedrijven zo belangrijk en populair zijn, hebben ze toch een lage overlevingsgraad (Morris, Williams, Allen & Avila, 1997). Maar wanneer ze overleven dan zien we dat hun levensduur langer is in vergelijking met niet-familiale ondernemingen (Alderson, 2011). Faling blijkt één van de belangrijkste redenen te zijn voor deze lage overlevingsgraad, en voornamelijk de faling om het bedrijf over te geven naar de tweede generatie. Maar liefst 70% van alle familiebedrijven sneuvelt wanneer de familiale oprichter ermee stopt (Ward, 1987). De overgang van eerste naar tweede generatie is dus voor veel familiebedrijven een pijnpunt aangezien de familiale oprichter hier meestal zijn bedrijf overdraagt aan iemand anders (Santarelli & Lotti, 2005). Een succesvolle CEO opvolging is dus van cruciaal belang voor de overleving van de onderneming (Ocasio, 1999). Het bepaalt namelijk voor een groot deel de toekomst van het familiebedrijf. Kiest men hierbij dan best voor een familiale opvolger of zou een niet-familiale CEO beter zijn? De studie van Bennedsen, Nielsen, Perez-Gonzalez en Wolfenzon (2007) toont aan dat in de meeste gevallen deze beslissing beïnvloed wordt door de familie die worstelt tussen de keuze van een familiale of niet-familiale opvolger. In veel familiebedrijven trachten de oprichters hun nalatenschap in stand te houden en het bestuur van de onderneming binnen de familie te houden wanneer ze de leiding doorgeven aan hun kinderen (Plath, 2008; Ward, 2004). Hoewel familieleden niet altijd de beste kandidaten zijn voor de job, hebben ze meestal toch een voordeel ten opzichte van niet-familieleden om de

belangrijke jobs te verkrijgen (Schulze, Lubatkin, Dino & Buchholtz, 2001). Voorstanders van een familiale CEO opvolging benadrukken dat familiale CEO's een veel grotere kennis hebben van het bedrijf en hun bijbehorende gevestigde sociale netwerken (Chung, Rogers, Lubatkin & Owers, 1987). De keuze voor een niet-familiale CEO wordt daarentegen heel vaak afgeschrikt doordat men er vanuit gaat dat een niet-familiale opvolger minder in het belang van de familie zou handelen en de familiewaarden niet zou respecteren (Blumentritt, Andrew & Astrachan, 2007). Dit is dus voor velen een grote afschrikkingsfactor wanneer men een familiale CEO vergelijkt met een externe. W. Mullins en Schoar (2013) stellen dat niet-familiale CEO's hun rol zien als brenger van verandering en niet als behouder van de huidige strategieën. Wanneer men dus kiest voor een externe CEO kan het zijn dat hij het bedrijf zal willen veranderen maar verandering is daarom niet slecht. De literatuur omtrent human resource management (HRM) heeft al meermaals aangetoond dat verandering van het management meestal gepaard gaat met grote weerstand van de werknemers (Gill, 2002; L. J. Mullins, 2007). Het aanstellen van een externe CEO hoeft zeker niet aanzien te worden als een negatieve invloed op de onderneming.

Enkele studies hebben al getracht een antwoord te geven waarom familiebedrijven juist zouden kiezen voor een familiale of niet-familiale opvolger (Amran, 2012; Ansari, Goergen & Mira, 2014; Chen, Cheng & Dai, 2013; S.-h. Lin & Hu, 2007; Minichilli, Nordqvist, Corbetta & Amore, 2014). Maar al deze studies linken deze keuze aan de bedrijfsprestaties van het familiebedrijf, zij het voorgaande bedrijfsprestaties of het doel van het verbeteren van de toekomstige prestaties. Zo stellen Chen et al. (2013) dat de keuze minder gevoelig is aan de bedrijfsprestaties wanneer de voorgaande CEO deel uitmaakt van de familie. Maar wanneer de voorgaande CEO geen familielid is, dan is de keuze wel gevoeliger aan de bedrijfsprestaties. Daarnaast kijken de andere studies wat de impact van de keuze is op de bedrijfsprestaties na de CEO-wissel (Amran, 2012; S.-h. Lin & Hu, 2007; Minichilli et al., 2014). Maar wat de juiste impact ervan is op de latere bedrijfsprestaties is eerder onduidelijk, het hangt namelijk af van een combinatie van factoren en dus voor elk familiebedrijf kan dit anders zijn. Een niet-familiale CEO wordt heel vaak verkozen wanneer men de bedrijfsprestaties wil verbeteren en de familiale onderneming verder wil professionaliseren (Murphy, 2012). Maar dit wil daarom nog niet onmiddellijk zeggen dat ze hierin slagen. Amran (2012) stelt namelijk dat een familiale opvolger er beter in slaagt dan een niet-familiale CEO om de prestaties te verbeteren. De keuze tussen een familiale of niet-familiale CEO is dus niet gemakkelijk en is afhankelijk van een hele hoop factoren.

Het doel van deze studie is echter niet om te achterhalen waarom men juist zou kiezen voor een familiale of niet-familiale CEO maar wel wanneer familiebedrijven juist meer kans hebben om een niet-familiale opvolger aanwezig te hebben. Dit brengt ons bij onze centrale onderzoeksvraag:

**“Welke determinanten hebben een invloed op de aanwezigheid van een niet-familiale CEO in familiebedrijven?”**

Om de relatie tussen de karakteristieken van familiebedrijven en de aanwezigheid van een niet-familiale CEO te onderzoeken zullen we gebruik maken van data verzameld bij niet-beursgenoteerde Vlaamse familiebedrijven. Om de studie verder te onderbouwen zullen we gebruik maken van het professionaliseringsconcept om de relatie tussen de bedrijfskarakteristieken en een niet-familiale CEO beter te kaderen en te kijken wat de invloed van professionalisering hierop is. Recent is er ook een nieuw concept geïntroduceerd in de literatuur omtrent familiebedrijven dat stelt dat het beslissingsproces van de familie heel vaak beïnvloed wordt door emoties. In elk type van onderneming spelen er emoties mee maar bij familiebedrijven lijken ze een grotere invloed te hebben (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone & De Castro, 2011). Dit concept wordt ‘socio-emotional wealth’ (SEW) genoemd en Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson en Moyano-Fuentes (2007) definiëren het als *“de niet-financiële aspecten van het bedrijf die de familiale behoeften voorzien zoals de identiteit, de mogelijkheid om familiale invloed uit te oefenen en het verzekeren van het voortbestaan van de familie-dynastie”* (p. 106). Volgens Gomez-Mejia et al. (2011) zou SEW een fundamentele drijfveer zijn dat ons helpt te verklaren waarom een familie een bepaalde houding aanneemt bij de selectie van een opvolger. We zullen daarom naast het professionaliseringsconcept ook gebruik maken van SEW om ons onderzoek verder te ondersteunen en te kijken wat de invloed ervan is op de relatie tussen de bedrijfskarakteristieken en de aanwezigheid van een niet-familiale CEO.

Met deze studie trachten we een bijdrage te leveren aan de literatuur omtrent familiebedrijven. Als eerste door te kijken welke eigenschappen van familiebedrijven ervoor zorgen dat ze meer kans hebben om een niet-familiale CEO aanwezig te hebben. Deze tak van de literatuur van familiebedrijven heeft tot op vandaag nog niet veel aandacht verkregen. Als tweede zullen we ons focussen op Vlaamse niet-beursgenoteerde kleine en middelgrote familiebedrijven. In de literatuur vinden we vooral studies die hun onderzoek voeren bij beursgenoteerde bedrijven die niet in Europa zijn gelegen (Amran, 2012; Chen et al., 2013; S.-h. Lin & Hu, 2007). Enkel



Ansari et al. (2014) en Minichilli et al. (2014) voerden hun onderzoek binnen Europa maar in dit geval bij beursgenoteerde bedrijven. Het is dus bijgevolg niet altijd even gemakkelijk om dezelfde conclusies te gebruiken voor niet-beursgenoteerde familiebedrijven gelegen in Vlaanderen of zelfs Europa. Als derde argument leveren we een bijdrage door de belangrijkheid van SEW verder te onderzoeken. We trachten hierbij na te gaan of SEW de invloed van determinanten op de aanwezigheid van een niet-familiale CEO kan wijzigen of in sterke mate kan beïnvloeden. SEW is een recent begrip en kan bijgevolg dus alle aandacht gebruiken om tot een beter inzicht te komen hierover. Daarnaast is SEW nog niet gebruikt als moderator in de context van een aanstelling of aanwezigheid van een niet-familiale CEO. Als laatste puntje willen we ook bijdragen aan de literatuur omtrent professionalisering. We zullen net als SEW, ook professionalisering gebruiken als moderator. Voor zover ons bekend is ook hier professionalisering nog nooit gebruikt als moderator in de context van een aanstelling/aanwezigheid van een niet-familiale CEO. Daarnaast zullen we professionalisering ook bekijken vanuit een breed aspect en het niet enkel beperken tot de aanwezigheid van niet-familiale managers zoals de voorgaande literatuur meestal doet (Bennedson et al., 2007; Chittoor & Das, 2007; Dyer, 1989; Gedajlovic, Lubatkin & Schulze, 2004; Klein & Bell, 2007; S.-h. Lin & Hu, 2007; Zhang & Ma, 2009).

# Hoofdstuk 2: Hypothesevorming

## 2.1. Complexiteit van de onderneming

Wanneer de omgeving en de onderneming steeds complexer worden, stijgt volgens de groeitheorie de nood om het management te professionaliseren (Flamholtz, 1986). Dit wil zeggen dat ze formele controlesystemen moet aannemen, de besluitvorming decentraliseren (Moore & Mula, 2000), de familiale betrokkenheid in het management team en de raad van bestuur moet verminderen en de activiteit van deze governance besturen moet verhogen (Dekker, 2012). De toenemende complexiteit van de organisatie zal de onderneming dwingen om meer specifieke en geavanceerde managementvaardigheden te eisen van de CEO (Rosen, 1992) en haar managers (S.-h. Lin & Hu, 2007; Songini & Gnan, 2009). Aangezien men meer managementvaardigheden verlangt, is het makkelijker om bekwame kandidaten voor een nieuwe CEO te bekomen via de professionele arbeidsmarkt. Indien men de selectie toch zou beperken tot familieleden zou het kunnen dat men een minder getalenteerde CEO aanstelt omdat men kiest uit een beperkte groep terwijl de professionele arbeidsmarkt veel ruimer is (Blumentritt et al., 2007; S.-h. Lin & Hu, 2007). Met andere woorden, wanneer familiebedrijven meer managementcapaciteiten eisen, zal het verschil in vaardigheden tussen professionele bekwame managers en familieleden toenemen en zal bijgevolg het verschil tussen beiden hun productiviteit vergroten. De hoge nood aan managementvaardigheden zal bijgevolg leiden tot een scheiding van het eigendom met het management van de onderneming en tot het aannemen van een niet-familiale CEO (Burkart, Panunzi & Shleifer, 2003). De studie van S.-h. Lin en Hu (2007) bevestigt dat wanneer er meer managementvaardigheden vereist zijn dat de kans toeneemt dat er een professionele en dus niet-familiale CEO aanwezig is binnen het familiebedrijf. Aangezien we al eerder hebben vermeld dat een toename in de vereiste van managementvaardigheden het gevolg is van een toename in de complexiteit van het familiebedrijf (S.-h. Lin & Hu, 2007; Songini & Gnan, 2009) kunnen we suggereren dat de keuze tussen een familiale of externe CEO beïnvloed wordt door de complexiteit van de onderneming. We formuleren daarom onze eerste hypothese als volgt:

**Hypothese 1 (H1):** Hoe meer complexiteit er is binnen de familiale onderneming, hoe groter de kans dat de onderneming een niet-familiale CEO zal hebben.

## 2.2 Generatie van de familie

De oprichters van familiebedrijven zijn meestal familiale ondernemers met de nodige technische en zakelijke vaardigheden om een onderneming op te starten (McConaughy & Phillips, 1999). In deze fase is de oprichter het centrale figuur die alle stemrechten bezit en de onderneming leidt vanuit een paternalistische managementstijl (Dyer, 1989). Dit betekent dat de oprichter (de CEO) en de andere leidinggevende familieleden alle macht en autoriteit in handen hebben wanneer het familiebedrijf van de eerste generatie is (Dyer, 1988). Volgens Dyer (1988) zou maar liefst 80% van alle familiebedrijven van de eerste generatie een paternalistische managementcultuur hebben en dus bijgevolg ook de familiale oprichter als CEO. Als we dan kijken naar verzamelde gegevens van familiebedrijven zien we dat het merendeel van de ondervraagde bedrijven een familiale CEO heeft aangesteld wanneer de eigenaarsfamilie van de eerste generatie is (Villalonga & Amit, 2010; Westhead, Howorth & Cowling, 2002).

Volgens verschillende onderzoeken is het voor een familiebedrijf niet eenvoudig om de transitie te maken naar een volgende generatie (Daily & Dollinger, 1991; Daily & Dollinger, 1992; Santarelli & Lotti, 2005; Ward, 1987). Vooral de overgang van de eerste naar de tweede generatie brengt veel problemen met zich mee. Hoe komt dit? Volgens Ward (2004) zou dit komen doordat de familiale oprichter zich de koning waant. Alles binnen het familiebedrijf draait rond hem en is afhankelijk van hem. Zijn succes in het opstarten en het uitbouwen van de onderneming verleent hem een soort heldenstatus bij de werknemers en familieleden. De onderneming is een reflectie van zijn visie. Het is zijn levenswerk en heeft hem veel aanzien opgeleverd. Het is dus niet verwonderlijk dat men dit niet zou willen opgeven. In de meeste gevallen heeft de oprichter een paar jaar voor zijn pensioen nog geen geschikte opvolger in gedachten. Maar wanneer men het familiebedrijf toch succesvol overdraagt naar een volgende generatie, zal de kans toenemen dat men ook overschakelt op een professionele managementstijl die vooral gekenmerkt wordt door het aanwerven van niet-familiale managers (Dyer, 1988) en in sommige gevallen zelfs een niet-familiale CEO (Ansari et al., 2014). Dit komt doordat deze niet-familiale managers en CEO's beter gekwalificeerd zijn dan de familieleden (Blumentritt et al., 2007). Ze zouden dus betere opvolgers zijn die de taken beter uitvoeren dan hun familiale tegenhangers (McConaughy & Phillips, 1999). Het onderzoek van Ansari et al. (2014) en de gegevens van Villalonga en Amit (2010) wijzen allebei uit dat de kans op een niet-familiale CEO toeneemt vanaf de tweede

generatie. Op basis van voorgaande argumentatie stellen we de volgende hypothese op:

**Hypothese 2 (H2):** Er is een positieve relatie tussen de tweede en volgende generatie van het familiebedrijf en de aanwezigheid van een niet-familiale CEO.

## **2.3 Het modererend effect van socioemotional wealth (SEW)**

Het aanwerven van een niet-familiale CEO kan ervoor zorgen dat de niet-economische doelen van het familiebedrijf in gevaar komen (Basco & Rodríguez, 2009). De niet-economische doelen van een familiale onderneming worden in de literatuur omschreven als het behoud van 'socioemotional wealth' (SEW) (Gómez-Mejía et al., 2007). Gómez-Mejía et al. (2007) definieert SEW als *“de niet-financiële aspecten van de onderneming die de behoeften van de familie vervult, zoals de identiteit, de mogelijkheid om familiale invloed uit te oefenen en de voortzetting van de familiedynastie”* (p. 106). SEW zou ook een fundamentele drijfveer zijn die ons helpt uit te leggen waarom een familiale onderneming een bepaalde houding aanneemt bij de selectie van een nieuwe CEO (Gomez-Mejia et al., 2011). Bij belangrijke beslissingen bekijken familiale eigenaars wat de impact van hun beslissing zal zijn op het behoud van SEW van hun familiebedrijf (Gómez-Mejía et al., 2007). Naast het verzekeren van financiële returns is ook het behoud van het SEW en de familiale controle een belangrijk doel voor de eigenaars die een nieuwe CEO moeten aanstellen (Berrone, Cruz & Gomez-Mejia, 2012; Minichilli et al., 2014; Zellweger & Dehlen, 2012). Wanneer men een grote bereidheid heeft tot het behouden van het SEW, zijn familiebedrijven meer geneigd om een hoge prioriteit toe te kennen aan het bewaren van de controle binnen de familie zelfs als men hierdoor een hoger risico op slechte bedrijfsprestaties loopt (Gómez-Mejía et al., 2007). Met andere woorden kan het behoud van SEW ervoor zorgen dat familiebedrijven suboptimale beslissingen nemen om het management in handen van de familie te houden (Bloom & Van Reenen, 2007), zelfs als er nood is aan nieuwe kennis die niet beschikbaar is onder de familieleden in het bedrijf (Gomez-Mejia et al., 2011). Het behoud van SEW kan dus een probleem vormen voor familiebedrijven (Berrone et al., 2012) wanneer de toenemende complexiteit en familiegeneraties meer geavanceerde managementvaardigheden eisen die door niet-

familiale managers en CEO kunnen worden verkregen maar verhinderd worden door de hoge bereidheid tot het behoud van SEW. Dit probleem kan voor een groot deel verklaard worden vanuit de sociale identiteitstheorie (Ashforth & Mael, 1989; Hogg, Terry & White, 1995). De sociale identiteitstheorie stelt dat een persoon een groot deel van zijn zelfbeeld afleidt van zijn waargenomen lidmaatschap van een bepaalde sociale groep (Ashforth & Mael, 1989). Het behoud van SEW toont een sterke identificatie van de familiale managers en bestuursleden met het familiebedrijf (Berrone, Cruz, Gomez-Mejia & Larraza-Kintana, 2010). Het familiebedrijf wordt door de familieleden gezien als een extensie van de familie zelf (Berrone et al., 2012) en heeft een belangrijke invloed op de houding die men aanneemt ten opzichte van niet-familiale werknemers. Voor de leden van de raad van bestuur, die verantwoordelijk zijn voor het aanstellen van de CEO, kan dit hun beslissing om een externe CEO aan te stellen verhinderen.

Wanneer een familiebedrijf dus meer bezig is met het behoud van SEW, dan zal het minder openstaan tot het aannemen van een niet-familiale CEO (Minichilli et al., 2014) en niet-familiale managers (Vandekerckhof, Steijvers, Hendriks & Voordeckers, 2014) die het bedrijf betere managementvaardigheden kunnen bijdragen. Met andere woorden kan het behoud van SEW, het vervullen van de organisationele doelstellingen zoals het aanwerven van een niet-familiale CEO belemmeren (Gomez-Mejia et al., 2011; Minichilli et al., 2014). Gebaseerd op deze argumenten, stellen we voorop dat SEW fungeert als een modererend effect op de relatie tussen de twee determinanten (complexiteit en de generatie van de onderneming) die gebruikt worden in deze studie en de aanwezigheid van een niet-familiale CEO. Daarom formuleren we volgende hypothesen als volgt:

**Hypothese 3a, b:** De positieve relatie tussen: H3a) complexiteit van de onderneming; H3b) de tweede en volgende generatie van het familiebedrijf en de aanwezigheid van een niet-familiale CEO wordt gemodereerd door SEW zodat de relaties zwakker zullen zijn bij een hoger niveau van SEW.

## **2.4 Het modererend effect van professionalisering**

Professionalisering is een veelgebruikt begrip binnen de literatuur maar toch heerst er heel wat inconsistentie over de betekenis ervan. Dit is vooral te wijten aan het feit dat er geen algemene definitie bestaat. De definitie van professionalisering die door

de meeste studies wordt gebruikt, houdt in dat men het concept enkel ziet als het incorporeren van niet-familiale managers die meer managementvaardigheden bezitten dan de familieleden (Bennedsen et al., 2007; Chittoor & Das, 2007; Dyer, 1989; Gedajlovic et al., 2004; Klein & Bell, 2007; S.-h. Lin & Hu, 2007; Zhang & Ma, 2009). Dit is echter een zeer beperkte kijk aangezien dit betekent dat men als familiebedrijf van de één op de andere dag een professionele onderneming kan worden. Als we dan kijken naar de meer algemene managementliteratuur (Dekker, Lybaert, Steijvers & Depaire, 2015; Flamholtz & Randle, 2007; Hofer & Charan, 1984; Moores & Mula, 2000; Stewart & Hitt, 2012), dan zien we dat professionalisering meer multidimensionaal is en dus meerdere aspecten bevat dan enkel en alleen de aanwezigheid van niet-familiale managers. Wij zullen dan ook professionalisering bekijken vanuit het multidimensionaal concept van Dekker et al. (2015). Zij kwamen tot de conclusie dat een familiebedrijf zich het best kan professionaliseren door het incorporeren van volgende vijf dimensies: het implementeren van formele controlesystemen, zowel (1) financiële als (2) human resource controlesystemen; (3) de familiale betrokkenheid in de raad van bestuur en het management te verminderen; (4) het gezag rond de eigenaarsfamilie te decentraliseren; en als laatste door (5) de raad van bestuur en het management team haar activiteit te verhogen. Nu het duidelijk is wat we bedoelen met professionalisering zullen we overgaan tot onderbouwen van onze hypothese.

Er zijn tal van redenen waarom een familiebedrijf haar onderneming zou willen professionaliseren. Volgens Dyer (1989) zou de belangrijkste reden zijn dat er managementtalent ontbreekt binnen de familie. De familie moet deze vaardigheden dan gaan aanwenden buiten de onderneming. Een andere reden is dat de onderneming zich zo zou voorbereiden op een CEO wissel (Berenbeim, 1990; Dyer, 1989). De familiale oprichter of familiale CEO kan het gevoel hebben dat familieleden bijkomende training nodig hebben voor ze de onderneming kunnen overnemen of hij kan zelfs het gevoel hebben dat ze helemaal niet competent zijn (Dyer, 1989). Men zal dan het management en de raad van bestuur trachten te professionaliseren door het aantrekken van niet-familiale managers en bestuurders. (Block, 2011; Dyer, 1989; S.-h. Lin & Hu, 2007). Dit betekent dat wanneer er meer niet-familiale managers en bestuursleden deel uitmaken van het management team en de raad van bestuur dan zou er meer professionaliteit aanwezig zijn in het familiebedrijf (Dekker et al., 2015; S.-h. Lin & Hu, 2007; Yildirim-Öktem & Üsdiken, 2010; Zhang & Ma, 2009). Deze verhoogde professionaliteit zou er voor kunnen zorgen dat familiebedrijven meer openstaan tot het aannemen van een niet-familiale CEO

(Ansari et al., 2014; Dyer, 1989; S.-h. Lin & Hu, 2007). Maar in dit onderzoek willen we professionalisering niet enkel beperken tot het concept van niet-familiale managers en zullen we dus ook kijken naar de andere dimensies van professionaliteit die Dekker et al. (2015) vooropstelt.

We zien dat professionalisering door middel van het invoeren van financiële of HRM controlesystemen het familiebedrijf helpt om beter om te gaan met een toename in complexiteit (Craig & Moores, 2005). Maar naast controlesystemen heeft complexiteit ook tot gevolg dat familiale CEO's en managers vaak de vereiste vaardigheden niet bezitten om hiermee om te gaan en dus ook moeten bijgeschoold worden of zelfs vervangen worden (Chua, Chrisman & Bergiel, 2009; Dyer, 1989). Professionalisering in combinatie met een toename in complexiteit kan er dus voor zorgen dat men binnen een familiebedrijf meer zal openstaan tot het aanwerven van een niet-familiale CEO. Wanneer we dan naar een ander aspect van professionalisering kijken zien we dat de invloed van de familie afneemt wanneer men zich professionaliseert door het gezag rond de eigenaarsfamilie te decentraliseren en delegatie van controle te introduceren (Chua et al., 2009). Dit betekent dat de familie minder macht heeft en dus bijgevolg ook minder goed haar eigenbelangen kan beschermen om het bestuur van de onderneming binnen de familie te houden (Gómez-Mejía et al., 2007). Men kan dus met andere woorden minder goed het behoud van SEW van het familiebedrijf beschermen. Zoals we al hebben aangehaald, zou een verhoogd niveau van SEW ervoor zorgen dat men minder openstaat tot het aannemen van een niet-familiale CEO. Dus wanneer de invloed van de familie verminderd wordt doordat het familiebedrijf zich professionaliseert door het gezag van de familie te decentraliseren dan zou dit in principe ook het niveau van SEW binnen de onderneming verlagen. Hierdoor zou het dus kunnen dat men toch meer zou openstaan tot het aannemen van een niet-familiale CEO en dus ook de kans verhoogd wordt op de aanwezigheid van een externe CEO. Als laatste aspect van professionalisering kunnen we stellen dat men ook een verhoogd niveau van professionalisering kan creëren door de activiteit van het management en de raad van bestuur te verhogen (Dekker et al., 2015). Het hebben van deze governance besturen zegt namelijk niets over de kwaliteit ervan. Er bestaan ook zogezegde 'rubber stamp boards', hierbij keurt de raad van bestuur enkel goed wat het management hun voorschotelt en komen ze ook niet vaker samen dan wordt aanbevolen (Lane, Astrachan, Keyt & McMillan, 2006; Pieper, Klein & Jaskiewicz, 2008). Een verhoogde activiteit van de raad van bestuur en een verhoogde proportie van niet-familiale bestuursleden zou namelijk de beslissing van

de raad van bestuur positief kunnen beïnvloeden om een niet-familiale CEO aan te stellen. Een motivatie van de raad van bestuur zou kunnen zijn dat ze kiezen voor een niet-familiale CEO om de onderneming en het management nog verder te professionaliseren (Murphy, 2012).

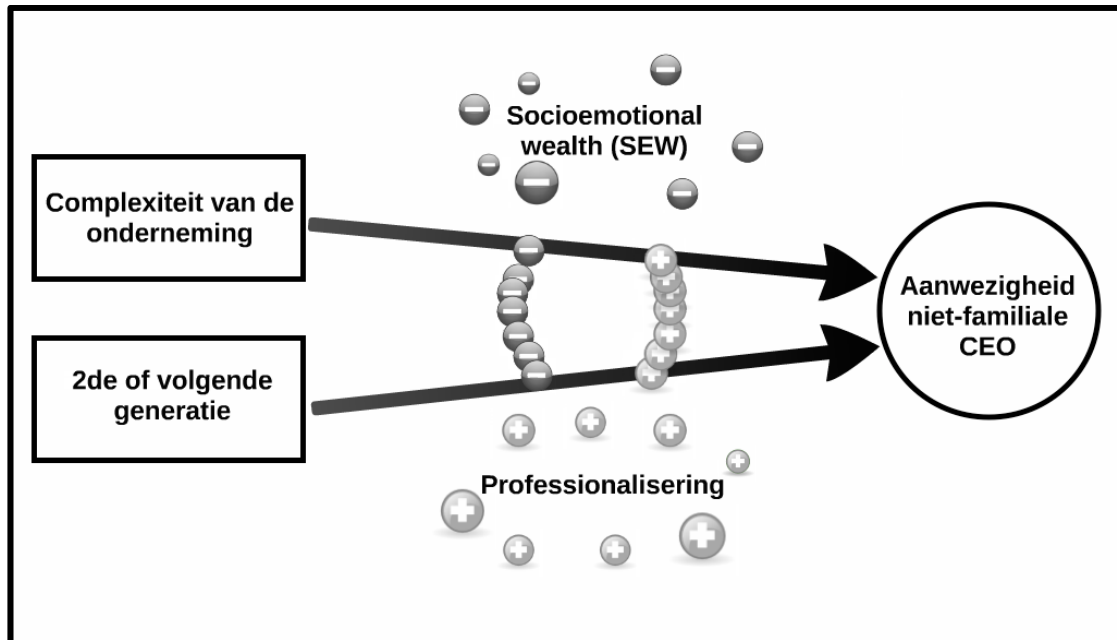
Uit voorgaande argumenten kunnen we afleiden dat professionalisering een rol speelt bij een CEO-wissel, volgens Chittoor en Das (2007) zou het zelfs een cruciale missing link zijn om een succesvolle opvolging te verzekeren binnen een familiebedrijf. We zien ook dat professionalisering niet enkel beperkt wordt tot het incorporeren van niet-familiale managers maar eerder een multidimensionaal concept is. Als we alle dimensies samenbrengen dan zou de professionalisering van het familiebedrijf ervoor kunnen zorgen dat de onderneming meer open staat tot het aannemen van een niet-familiale CEO wanneer men te maken heeft met een meer complexe onderneming of wanneer men zich in een latere familiegeneratie bevindt. Gebaseerd op bovenstaande argumenten, stellen we voorop dat het multidimensionaal professionaliseringsconcept fungeert als een modererend effect op de relatie tussen de twee determinanten (complexiteit en de generatie van de onderneming) die gebruikt worden in deze studie en de aanwezigheid van een niet-familiale CEO. We formuleren daarom onze laatste hypothesen als volgt:

**Hypothese 4a, b:** : De positieve relatie tussen: H4a) complexiteit van de onderneming; H4b) de tweede en volgende generatie van het familiebedrijf en de aanwezigheid van een niet-familiale CEO wordt gemodereerd door de professionalisering van het familiebedrijf zodat de relatie sterker zal zijn bij een hoger niveau van professionalisering.



In onderstaande figuur 1 geven we een visueel beeld van het conceptueel model voor ons onderzoek.

**Figuur 1** Conceptueel model



## Hoofdstuk 3: Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk zullen we de onderzoeksopzet van deze studie toelichten. Allereerst zullen we de steekproef omschrijven die we voor dit onderzoek hebben gebruikt en haar representativiteit voor de volledige populatie. Daarna zullen we verder gaan met het bespreken van de variabelen die relevant zijn voor deze studie. Hierbij zullen we het hebben over zowel de afhankelijke, onafhankelijke en controlevariabelen en ook de variabelen die een modererende werking hebben op de relatie tussen de afhankelijke en de onafhankelijke variabelen.

Maar vooraleer we verder gaan, blijven we even stilstaan bij wat men nu juist verstaat onder de term 'familiebedrijf'? Vele onderzoekers hebben familiebedrijven reeds gedefinieerd maar geen enkele definitie heeft tot op heden een grote vorm van acceptatie verworven (Chua, Chrisman & Sharma, 1999; Sharma, 2004; Westhead & Cowling, 1998). De meest voorkomende aspecten waarop onderzoekers hun definitie baseren zijn de volgende: familiale betrokkenheid, familiale eigendom, familiaal management, intergenerationele eigendomstransitie en een combinatie van voorgaande aspecten. Wij zullen in ons onderzoek echter gebruik maken van de definitie van Westhead en Cowling (1998), die stelt dat een familiebedrijf een onderneming is waarvan de meerderheid van het stemrecht op de algemene vergadering in handen is van één enkele familie.

### 3.1 Steekproef

Om de hypothesen te testen wordt gebruik gemaakt van een steekproef bestaande uit 532 kleine en middelgrote familiebedrijven uit Vlaanderen. De gegevens die gebruikt worden voor deze studie werden verzameld in kader van het onderzoek van Dekker (2012) dat het professionaliseringsconcept binnen kleine en middelgrote familiebedrijven in Vlaanderen verder uitdiept en verduidelijkt. Dekker (2012) richtte haar focus op alle kleine en middelgrote familiebedrijven in Vlaanderen die niet-beursgenoteerd zijn. In 2010 werd een vragenlijst uitgestuurd naar alle CEO's van kleine- en middelgrote ondernemingen die voldeden aan de vooropgestelde criteria. Als eerste werd er vooropgesteld dat alle bedrijven, niet-beursgenoteerde bedrijven moesten zijn die gelegen zijn in Vlaanderen of in het Brussels-Hoofdstedelijk gewest maar met Nederlands als de officiële voertaal binnen het bedrijf. Daarnaast werd er

vereist dat er minstens 10 werknemers moesten zijn om zo de micro-ondernemingen uit te sluiten. Ook werden alle vzw's, openbare instellingen, onderwijsinstellingen en bedrijven in de financiële sector (financiële diensten, banken en verzekeraars) uit de populatie verwijderd. Als de populatie voldoet aan al deze criteria is het in overeenstemming met de officiële Europese definitie van kleine- en middelgrote ondernemingen. Deze definitie stelt dat alle ondernemingen minder dan 250 werknemers moeten hebben, een maximum omzet van € 50 miljoen of een maximum balanstotaal van € 43 miljoen. Na het toepassen van al deze criteria hield Dekker (2012) een populatie over van 6.556 Vlaamse kmo's waarnaar zij haar vragenlijst uitstuurde.

Om een onderscheid te maken tussen familiale en niet-familiale ondernemingen werd er bij het begin van de enquête gepolst of meer dan 50 procent van de stemgerechtigde aandelen in handen zijn van leden van één dezelfde familie en vervolgens ook of de CEO het bedrijf beschouwt als een familiebedrijf. Deze vraagstelling is in overeenstemming met de definitie van familiebedrijven die wij gebruiken in ons onderzoek. Indien minder dan 50 procent van de stemgerechtigde aandelen in handen is van één dezelfde familie werd de respondent onmiddellijk doorverwezen naar het einde van de vragenlijst en werd er dus geen extra informatie geregistreerd. Uiteindelijk reageerde 13,58 procent op de vragenlijst, hiervan werden er 202 verwijderd doordat ze de vragenlijst niet compleet of fout hadden ingevuld en nog eens 156 bedrijven omdat ze geen familiale onderneming waren. Dit geeft dus in totaal een dataset van 532 kleine en middelgrote Vlaamse familiebedrijven. Van deze 532 familiebedrijven zijn er 56 (10,53%) die een niet-familiale CEO aan het hoofd van hun onderneming hebben staan.

## **3.2 Variabelen**

In deze sectie zullen we alle variabelen opsommen die we gebruiken alsook een toelichting geven hoe we deze zullen meten. Zoals eerder al aangehaald, zal de waarde van de afhankelijke variabele beïnvloed worden door twee onafhankelijke variabelen. Daarnaast treden er op deze relatie tussen beide variabelen ook nog modererende effecten op. Deze kunnen een belangrijk effect veroorzaken op de relatie tussen de afhankelijke en de onafhankelijke variabelen. Daarom zullen ook de modererende variabelen uitgebreid beschreven worden. Als laatste variabelen nemen we ook een controlevariabelen op omdat deze een grote impact zouden

kunnen hebben op de andere onafhankelijke variabelen. Na de toelichting van al deze variabelen zal er geschetst worden hoe deze elementen in de database opgenomen zijn zodat de vooropgestelde hypothesen geverifieerd kunnen worden.

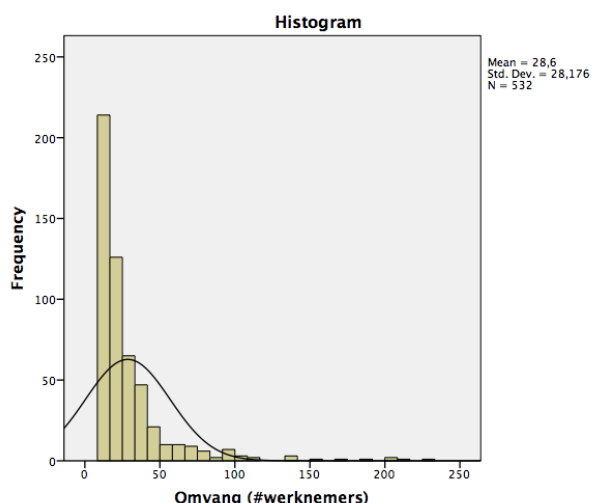
### 3.2.1 Afhankelijke variabele

De afhankelijk variabele "**niet-familiale CEO**" is de aanwezigheid van een niet-familiale CEO in een familiebedrijf. Om de aanwezigheid van een niet-familiale CEO te meten werd er in de vragenlijst gevraagd of de huidige CEO deel uitmaakt van de familie. Een waarde van '1' geeft aan dat er een niet-familiale CEO aanwezig is en een waarde van '0' wijst op een familiale CEO.

### 3.2.2 Onafhankelijke variabelen

In ons onderzoek maken we gebruik van twee onafhankelijke determinanten: complexiteit van de onderneming en de generatie van de familie. Complexiteit van de onderneming wordt onderzocht aan de hand van de omvang van de onderneming. Onderzoek heeft immers aangetoond dat de omvang van de onderneming positief gecorreleerd is met de complexiteit van de onderneming (Berry, Bizjak, Lemmon & Naveen, 2006; Naveen, 2006). Grotere bedrijven zouden dus meer complex zijn dan kleinere (Reinganum, 1985). De omvang van de onderneming wordt gemeten door de variabele "**Inomvang**". Dit is het natuurlijke logaritme van het aantal voltijdse werknemers in de onderneming. Wegens de skewed distributie hebben we de variabele "**omvang**" getransformeerd naar een meer normale distributie door het natuurlijk logaritme ervan te nemen. In onderstaande figuur 2 zien we dat er zich een lange staart aan de rechtse kant van de massa bevindt wat een positieve skewness (3,628) verklaart.

**Figuur 2** Histogram van de variabele "**omvang**"



Om de generatie van de familie te meten werd er in de enquête gevraagd ‘de hoeveelste generatie van de familie (geteld sinds de oprichting van het bedrijf) de meeste aandelen bezit’. Bij de antwoordenkeuzes werd enkel rekening gehouden met de eerste vier generaties apart, vanaf de vijfde generatie werd er geen onderscheid meer gemaakt. In ons onderzoek zullen we echter enkel gebruik maken van de tweede en volgende generaties. Daarom creëren we een dummy variabele **“generatie\_2”**. Deze variabele krijgt een waarde van ‘1’ als de familie zich in de tweede of volgende generatie bevindt en ‘0’ als ze zich in de eerste generatie bevindt.

### **3.2.3 Modererende variabelen**

De modererende variabele SEW zal worden gemeten door de variabele **“prop\_familie\_RvB”** en geeft de proportie van familiale bestuurders in de raad van bestuur (RvB) weer. De RvB is een belangrijk orgaan binnen de onderneming waarmee familiale eigenaars hun SEW kunnen beschermen en belangrijke strategische transitie zoals de aanstelling van een CEO kunnen beïnvloeden (Berrone et al., 2012; Gomez-Mejia et al., 2011). Familieleden functioneren als monitors in een RvB, de aanwezigheid van veel familiale directieleden in een RvB laat toe om het SEW beter te beschermen (Minichilli et al., 2014). Een RvB die gedomineerd wordt door familiale directieleden legt haar focus meer op de familie en het behoud van haar SEW dan belangrijke zakelijke beslissingen (Minichilli et al., 2014). Doordat Dekker (2012) peilde naar het totaal aantal bestuurders en het aantal familiale bestuurders in de RvB, kon ze de proportie aan familiale managers binnen de RvB berekenen.

De tweede modererende variabele ‘professionalisering’ zullen we meten aan de hand van meerdere variabelen aangezien we gebruik maken van het multidimensionaal professionaliseringsconcept van Dekker et al. (2015). Dit multidimensionaal concept bestaat uit vijf dimensies waarvan we er vier gebruiken en deze zullen we elk apart meten. Het gebruik van de variabelen bij elke dimensie is bepaald op het onderzoek van Dekker et al. (2015). De eerste dimensie ‘financiële controlesystemen’ zullen we meten aan de hand van de variabele **“budget”**, deze variabele geeft aan of er documenten zijn waarin het vooropgestelde budget achteraf wordt vergeleken met de behaalde cijfers. Alsook of de budgetten gemonitord worden zodat bij afwijkingen van het budget er acties kunnen worden ondernomen. indien de familiebedrijven dit doen dan wordt dit aangegeven met waarde ‘1’ en anders met ‘0’. De tweede dimensie ‘human resource controlesystemen’ zullen we meten door

middel van de variabele **“rekrutering”**, deze variabele geeft aan of er een formeel rekruteringssysteem is bij het aanwerven van nieuwe werknemers. Indien er een rekruteringssysteem aanwezig is dan zal dit worden aangegeven met waarde ‘1’ en indien niet dan zal het waarde ‘0’ hebben. De derde dimensie ‘familiale betrokkenheid in de governance besturen’ zullen we niet opnemen in onze metingen aangezien dit een contradictie zou geven met onze afhankelijke variabele *NFCEO* omdat deze dan ook deel zou uitmaken van de variabele die de niet-familiale betrokkenheid in het management team zou meten. De vierde dimensie ‘decentralisatie van het gezag’ zullen we meten aan de hand van de variabele **“delegatie\_controle”**, deze variabele geeft aan of de CEO alle beslissingen autonoom neemt en ze dan naar beneden door communiceert. Indien dit het geval is dan is er sprake van weinig delegatie en heeft de onderneming een centraal gezag, dit wordt dan ook aangegeven met een waarde ‘0’. Indien de manager niet alle beslissingen autonoom neemt en dus de controle delegeert dan is er sprake van decentralisatie van het gezag en wordt dit aangegeven met een waarde ‘1’. De vijfde en laatste dimensie ‘activiteit van het top level bestuur’ gaan we meten door de variabele **“samenkomsten\_RvB”**, hierbij wordt er aangegeven hoeveel keer de raad van bestuur op jaarbasis bijeenkomt.

In onderstaande tabel geven we nog eens een overzicht van de dimensies en de bijbehorende variabele waarmee we het zullen meten.

**Tabel 1** Overzicht van de professionaliseringsdimensies en hun bijbehorende variabele

Dimensie	Variabele
1 <b>Formele Controlesystemen</b>	Aanwezigheid van budgetevaluatie-systeem ( <i>budget</i> )
2 <b>Formele HRM systemen</b>	Aanwezigheid van rekruterings-systeem ( <i>rekrutering</i> )
3 <b>Decentralisatie van de autoriteit</b>	Afwezigheid van delegatie van controle ( <i>Delegatie_controle</i> )
4 <b>Toplevel activiteitsgraad</b>	Aantal samenkomsten van de raad van bestuur ( <i>samenkomsten_RvB</i> )

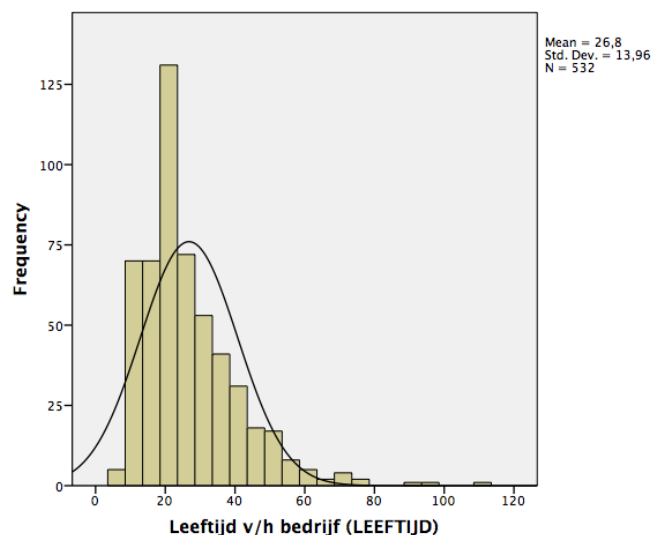
### 3.2.4 Controlevariabelen

Voor de controle zullen we gebruik maken van twee variabelen, namelijk de leeftijd van de onderneming alsook de omvang van de raad van bestuur.

De variabele **“leeftijd”** geeft de leeftijd weer van het familiebedrijf. Het onderzoek van Ansari et al. (2014) suggereert dat de overgang van familiale CEO naar niet-familiale CEO vaker voorkomt bij oudere bedrijven dan de overgang naar een familiale CEO.

Dit zou volgens Ansari et al. (2014) komen doordat oudere bedrijven meer openstaan tot het incorporeren van een professioneel management. Andere literatuur geeft aan dat oudere bedrijven meer gewillig zijn om niet-familiale managers aan te werven (Yildirim-Öktem & Üsdiken, 2010), dit kan ook wijzen op niet-familiale CEO's. De leeftijd van de onderneming wordt gemeten door het aantal jaren dat de onderneming bestaat, deze informatie werd verworven uit de Bel-First database. Maar om de skewed distributie van de variabele "leeftijd" om te vormen naar een meer normale distributie zullen we het natuurlijke logaritme nemen van de variabele zodat we de uiteindelijke variabele "*Inleeftijd*" verkrijgen. In onderstaande figuur 3 zien we de skewed distributie die in dit geval gekenmerkt wordt met een lange rechtse staart omwille van de positieve skewness (1,620).

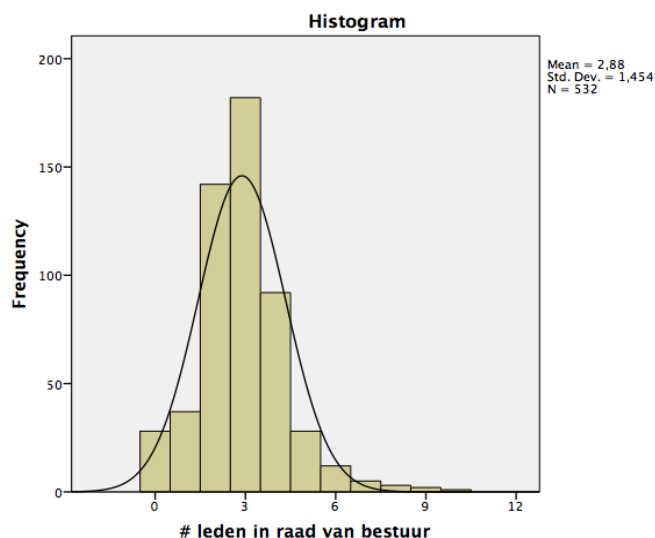
**Figuur 3** Histogram van de variabele "leeftijd"



De tweede controlevariabele "*leden\_RvB*" geeft aan hoeveel bestuurders er zetelen in de raad van bestuur. Zoals we al hebben aangehaald is de raad van bestuur een erg belangrijk orgaan waarmee de familie haar belangen kan beschermen en haar invloed over het bedrijf kan uitoefenen (Berrone et al., 2012; Gomez-Mejia et al., 2011). Maar daarnaast zou de omvang van de raad van bestuur sterk gecorreleerd zijn met de omvang van het bedrijf, dit betekent dat hoe groter het bedrijf is, hoe groter de onderneming (Arnegger, Hofmann, Pull & Vetter, 2014). Aangezien we omvang van het bedrijf als onafhankelijke variabele gebruiken zullen we omvang van de raad van bestuur gebruiken als controlevariabele. In onderstaande figuur 4 zien we de distributie van het aantal leden in de raad van bestuur, we zien dat deze vrij normaal verdeeld is op een langere rechtse staart na. Om deze staart weg te werken zullen we ook in dit geval het natuurlijk logaritme gebruiken. We maken dus gebruik

van de variabele "*Inleden\_RvB*" om onze data te controleren.

**Figuur 4** Histogram van de variabele "*leden\_RvB*"



### 3.3 Methodologie

De variabelen die we in de voorgaande sectie beschreven hebben, zijn opgebouwd uit de data die we bekomen hebben van het onderzoek van Dekker (2012). Deze data is in de mate dat het nodig is aangepast aan ons onderzoek zodat ze dienst kan doen om op een juiste manier onze hypothesen te onderzoeken. De database is samengesteld en aangepast door gebruik te maken van de software SPSS Statistics versie 22. Met behulp van deze software trachten we onze vooropgestelde hypothesen te toetsen zodat we een uiteindelijk antwoord kunnen formuleren op onze centrale onderzoeksvraag.

Eerst zullen we een univariate analyse uitvoeren waarbij we de beschrijvende statistieken van alle variabelen toelichten zodat we een beter beeld kunnen vormen van de familiale ondernemingen uit onze steekproef. Hierdoor kunnen we enkele algemene conclusies formuleren.

Nadat we de beschrijvende statistieken hebben toegelicht, zullen we een logistische regressie uitvoeren. Dit doen we omdat onze afhankelijke variabele een binaire variabele is met waarde '1' (niet-familiale CEO) en '0' (familiale CEO). Hierbij zullen we eerst ons basismodel testen met de onafhankelijke variabelen (*Inomvang* en *generatie\_2*) en de controle variabelen (*Inleeftijd* en *Inleden\_RvB*). Vervolgens zullen we de modererende variabelen één voor één toevoegen in nieuwe modellen. Bij



deze regressiemodellen zullen we de modererende effecten van SEW en professionalisering testen door gebruik te maken van interactiemodellen. In een interactiemodel is de invloed van een onafhankelijke variabele X op de afhankelijke variabele Y niet zo maar een constante. Het effect is namelijk afhankelijk van de regressiecoëfficiënten (de bèta's) van de onafhankelijke variabelen X alsook van de modererende variabele Z en van de interactie termen tussen X en Z. Om deze resultaten echter juist te interpreteren is het volgens Hayes (2013) noodzakelijk om de marginale effecten te berekenen. Het is namelijk mogelijk dat deze effecten slechts significant zijn voor bepaalde waarden van de modererende variabele ook al is de regressiecoëfficiënt van de interactieterm niet significant (Hayes, 2013). We zullen daarom minder aandacht schenken aan het feit of onze regressiecoëfficiënt van de interactieterm significant is of niet en focussen ons op de marginale effecten. We willen weten of het marginaal effect van elke onafhankelijke variabele negatief blijft wanneer de proportie van familieleden in de raad van bestuur toeneemt. Voor de variabelen van professionalisering willen we weten of het marginaal effect van de onafhankelijke variabelen positief blijft wanneer professionalisering toeneemt in de organisatie.

Hoe berekenen we dit marginaal effect? Stel dat we volgend model gebruiken met afhankelijke variabele Y, onafhankelijke variabele X, modererende variabele Z en de interactieterm XZ. Dan kunnen we het marginaal effect van X als volgt bekomen:

$$Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 Z + \beta_3 XZ + \dots + \varepsilon, \text{ met als marginaal effect } = \frac{\partial Y}{\partial X} = \beta_1 + \beta_3 Z$$

Het effect van X op Y is dus afhankelijk van de modererende variabele Y,  $\beta_1$  en  $\beta_3$ . Het is dus volkomen mogelijk dat voor bepaalde waarden van Z het marginaal effect van X wel significant is ondanks dat de regressiecoëfficiënt van  $\beta_3$  een niet significante waarde vertoont. We zullen dit onderzoeken aan de hand van een plot van het marginaal effect,  $\frac{\partial Y}{\partial X}$ , en het bijbehorende 95% of 90% betrouwbaarheidsinterval over het bereik van de modererende variabele Z. Indien zowel de beneden- als bovengrens van het betrouwbaarheidsinterval volledig boven of onder nul gelegen zijn dan is het marginaal effect significant.

# Hoofdstuk 4: Resultaten

## 4.1 Univariate analyse

### 4.1.1 Beschrijvende statistieken

In tabel 2 zijn de beschrijvende statistieken weergegeven van onze variabelen. We zien dat ongeveer 10,5% van alle familiale onderneming, of beter gezegd 56 familiebedrijven een niet-familiale CEO hebben. Daarnaast telt een familiebedrijf gemiddeld 29 werknemers en is het 27 jaar oud. Onze steekproef bevat familiebedrijven die tussen de 6 en 110 jaar oud zijn en waarvan het werknemers aantal varieert tussen de 10 en 229 werknemers. Als we dan kijken naar welke generatie van de familie de meerderheid van de aandelen in handen heeft zien we dat dit gemiddeld de tweede generatie is en dat 61%, ofwel 325 familiebedrijven, zich in de tweede of volgende generatie bevinden. Omgekeerd geeft dit 207 familiebedrijven zijn van de eerste familiegeneratie.

We hebben ook nog een extra variabele (# aantal familieleden in RvB) opgenomen in de tabel die niet zal gebruikt worden in het regressiemodel. Dit is enkel voor een duidelijker beeld te scheppen over de samenstelling van de raad van bestuur. We zien dat gemiddeld 2 familieleden in de raad van bestuur zetelen en dat dit maximum tot 8 oploopt in onze steekproef. Vervolgens kijken we naar het totaal aantal leden dat zetelt in de raad van bestuur, we zien dat dit gemiddeld op 3 personen ligt en er maximum 10 zijn. De combinatie van deze twee voorgaande variabelen geeft ons de proportie van het aantal familieleden in de raad van bestuur. Deze variabele geeft aan dat de raad van bestuur gemiddeld uit 80% familieleden bestaat en dat dit varieert tussen 0 en 10 familieleden.

Vervolgens kijken we dan naar de variabelen die het professionaliseringsconcept trachten in kaart te brengen. De eerste variabele hiervan geeft aan dat er bij 58% van de onderzochte familiebedrijven budgeten worden opgemaakt en dat deze worden vergeleken met de latere actuele cijfers. Daarnaast zien we dat bij 30% van de familiebedrijven uit onze steekproef een rekruteringsysteem aanwezig is. De volgende variabele van het professionaliseringsconcept is *delegatie van controle*. We zien dat bij 43% van de onderzochte familiebedrijven delegatie van controle is en dat bijgevolg niet alle belangrijke beslissingen autonoom door de CEO worden genomen en vervolgens naar beneden door worden gecommuniceerd. De voorlaatste variabele geeft het aantal samenkomsten van de raad van bestuur weer, hieraan

zien we dat de raad van bestuur slecht gemiddeld 3 keer op jaarbasis samenkomt. Het aantal samenkomsten varieert tussen de 0 en 12 keer per jaar. Het is opmerkelijk dat het gemiddelde van 3 lager ligt dan het aanbevolen aantal samenkomsten van 4 keer per jaar dat door de Code Buysse wordt aanbevolen (Buysse, 2005). De Code Buysse geeft echter aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde bedrijven in verband met het voeren van hun corporate governance.

**Tabel 2** Beschrijvende statistieken

Variabele	Gem.	SD	Min	Max
<b>Niet-familiale CEO<sup>a</sup></b>	0,105	0,307	0	1
<b>Bedrijfsomvang<sup>b</sup> (# werknemers)</b>	28,60	28,176	10	229
<b>Generatie</b>	1,88	0,909	1	5
<b>2<sup>de</sup> of volgende generatie<sup>a</sup></b>	0,61	0,489	0	1
<b>Familieleden in RvB</b>	2,36	1,328	0	8
<b>Aantal leden in RvB<sup>b</sup></b>	2,88	1,454	0	10
<b>Proportie van familie in RvB</b>	7,95	3,261	0	10
<b>Budgetevaluatiesysteem<sup>a</sup></b>	0,58	0,494	0	1
<b>Rekruteringsysteem<sup>a</sup></b>	0,30	0,457	0	1
<b>Delegatie van controle<sup>a</sup></b>	0,43	0,496	0	1
<b>Aantal samenkomsten van RvB</b>	3,21	3,859	0	12
<b>Leeftijd van de onderneming<sup>b</sup></b>	26,80	13,960	6	110

<sup>a</sup>Dummy variabele

<sup>b</sup>Natuurlijk logaritme wordt gebruikt in het regressiemodel

## 4.2 Correlatietabel

De correlatiematrix in tabel 3 toont ons dat er significante effecten zijn op de aanwezigheid van een niet-familiale CEO in familiebedrijven. De positieve significante effecten zijn de grootte van het bedrijf (*Inomvang*), de formele budgeten (*budget*), delegatie van controle alsook de controlevariabele omvang van de raad van bestuur (*Inleden\_RvB*). Er is slechts één negatief significant effect en dat is de proportie van familieleden in de raad van bestuur (*prop\_familie\_RvB*). Vervolgens gaan we kijken of geen van de onafhankelijke variabelen multicollineariteit vertoont. Dit is het geval wanneer een onafhankelijke variabele sterk gecorreleerd is met een andere onafhankelijke variabele. Indien de absolute waarde van de correlatiecoëfficiënten groter is dan 0.8 dan spreekt men van multicollineariteit. We zien dat geen enkele van de onafhankelijke variabelen een correlatiecoëfficiënt vertoont met een absolute waarde die groter is dan 0.8, er dus geen multicollineariteit voor de onafhankelijke variabele.

Tabel 3 Correlatiematrix

Variabele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Niet-familiale CEO	1,00									
2. Lnomvang	0,12***	1,00								
3. Generatie_2	-0,013	0,14***	1,00							
4. Prop_familie_RvB	-0,27***	-0,031	0,12***	1,00						
5. Budget	0,18***	0,12***	-0,072	-0,061	1,00					
6. Rekrutering	0,033	0,21***	-0,13***	-0,15***	0,18***	1,00				
7. Delegatie_controle	0,11**	0,19***	0,015	-0,064	0,16***	0,13***	1,00			
8. Samenkomsten_RvB	-0,025	0,092**	0,039	0,032	0,078*	0,051	0,038*	1,00		
9. Lnleeftijd	-0,005	0,20***	0,35***	0,038	-0,071*	-0,038	0,026	0,054	1,00	
10. Lnleden_RvB	0,168***	0,18**	0,16**	-0,16***	0,16***	0,11**	0,182***	0,18***	0,11**	1,00

\* \*\*, \*\*\* correlatie is significant op het 0.10 niveau, 0.05 niveau, 0.01 niveau (tweezijdig)

## 4.3 Regressieanalyse

Zoals we al eerder vermeld hebben, zullen we in ons onderzoek gebruik maken van een logistische regressie aangezien onze afhankelijke variabele (*niet-familiale CEO*) een binaire variabele is. We zullen eerst ons basismodel testen dat bestaat uit de onafhankelijke variabelen en de controlevariabelen. Vervolgens zullen we de modererende variabelen een voor een toevoegen.

### 4.3.1 Het effect van complexiteit en generatie

Ons eerste regressiemodel is tevens ons basismodel. Hierbij meten we enkel de invloed van onze onafhankelijke variabelen (de bedrijfsgrootte en de generatie) op de afhankelijke variabele (*niet-familiale CEO*). We nemen hierbij ook de controlevariabelen op, deze zijn de leeftijd van de onderneming en de omvang van de raad van bestuur. Dit geeft ons het volgende empirische model:

$$\begin{aligned} \text{niet – familiale CEO} \\ = \alpha + \beta_1 \lnomvang + \beta_2 \text{generatie\_2} + \beta_3 \lnleeftijd + \beta_4 \lnleden\_RvB \\ + \varepsilon \quad (1) \end{aligned}$$

De resultaten van dit regressiemodel zijn weergegeven in tabel 4. We zien hierbij dat de variabele *Inomvang*, die de bedrijfsgrootte weergeeft, een positief significant effect heeft op de aanwezigheid van een niet-familiale CEO. Dit is het geval als we het alleen als onafhankelijke variabele testen in model 1a maar ook bij het toevoegen van onze tweede onafhankelijke variabele in model 1c blijft het effect significant positief. Dit betekent dat de kans stijgt dat familiebedrijven een niet-familiale CEO hebben wanneer ze groter zijn. Aangezien *Inomvang* een meting is voor de complexiteit van een familiebedrijf kunnen we bevestigen dat onze eerste hypothese (H1) ondersteund wordt, **“Hoe meer complexiteit er is binnen de familiale onderneming, hoe groter de kans is dat er een niet-familiale CEO aanwezig is”**. Als we dan vervolgens naar de variabele *generatie\_2* kijken dan zien we dat deze geen significant effect heeft, zowel apart als samen met de andere onafhankelijke variabele *Inomvang*. Daarnaast heeft het ook een omgekeerd effect dan dat we vooropgesteld hebben. Bijgevolg kunnen we hypothese 2 niet bevestigen, deze stelt dat **“Wanneer een familiebedrijf zich in de tweede of latere generatie bevindt, dan heeft het een grotere kans om een niet-familiale CEO te hebben”**. Als we dan verder kijken naar tabel 4 dan zien we dat de Hosmer-Lemeshow test aangeeft dat ons basismodel 1c erg goed bij onze data past aangezien de waarde ruim onder

de kritische waarde van 11,07 ligt. Hoewel de data erg goed bij ons model past wordt, heeft de Nagelkerke  $R^2$  een erg lage waarde. Er wordt met andere woorden slechts 8,6% van de variantie van de variabele *niet-familiale CEO* verklaard door de onafhankelijke variabelen.

Tabel 4 Basismodel

Model	1a	1b	1c
<b>Constance</b>	-4,633*** (1,143)	-3,931*** (1,093)	-4,866*** (1,160)
<b>Lnomvang</b>	0,485** (0,215)		0,505** (0,217)
<b>Generatie_2</b>		-0,315 (0,326)	-0,366 (0,328)
<i>Controlevariabelen</i>			
<b>Lnleeftijd</b>	-0,146 (0,324)	0,096 (0,331)	-0,045 (0,337)
<b>Lnleden_RvB</b>	1,230*** (0,380)	1,472*** (0,388)	1,290*** (0,387)
<b>Nagelkerke <math>R^2</math></b>	0,081	0,065	0,086
<b>Chi-square</b>	20,167***	16,168***	21,402***
<b>Hosmer-Lemeshow Goodness-of-fit (<math>X^2</math>)</b>	4,295	4,179	2,573

\* $p < 0.10$ , \*\* $p < 0.05$ , \*\*\* $p < 0.01$  (tweezijdig)

### 4.3.2 Het effect van complexiteit en generatie gemodereerd door SEW

In ons onderzoek veronderstellen we dat de relatie tussen de aanwezigheid van een niet-familiale CEO en haar onafhankelijke determinanten complexiteit en generatie afhankelijk is van twee factoren, namelijk SEW en professionaliteit. We zullen eerst de impact van SEW bekijken. Zoals we eerder al hebben aangehaald zullen we hiervoor een interactiemodel gebruiken om deze relatie zo goed mogelijk in kaart te brengen. We zullen hiervoor volgend model gebruiken:

$$\begin{aligned}
 &\text{niet – familiale CEO} \\
 &= \alpha + \beta_1 \text{lnomvang} + \beta_2 \text{generatie\_2} + \beta_3 \text{prop\_familie\_RvB} \\
 &+ \beta_{31} (\text{prop\_familie\_RvB} * \text{lnomvang}) + \beta_{32} (\text{prop\_familie\_RvB} \\
 &* \text{generatie\_2}) + \beta_4 \text{lnleeftijd} + \beta_5 \text{lnleden\_RvB} + \varepsilon \quad (2)
 \end{aligned}$$

We hebben vooropgesteld dat SEW de relatie tussen de onafhankelijke en de afhankelijke determinanten negatief zal beïnvloeden bij een hoger niveau van SEW.

We verwachten dus dat de interactie van *prop\_familie\_RvB* met de onafhankelijke variabelen (*Inomvang* en *generatie\_2*) een negatieve regressie-coëfficiënt zal hebben. De resultaten hiervan zijn hieronder weergegeven in tabel 5.

**Tabel 5** Interactie-effecten van model 2 met de modererende variabele "*prop\_familie\_RvB*"

Model	1	2a	2b	2c	2d
<b>Constante</b>	-4,866*** (1,160)	-2,690* (1,240)	-4,737** (2,096)	-3,297*** (1,297)	-4,801** (2,104)
<b>Ln<span>omvang</span></b>	0,505** (0,217)	0,384* (0,233)	1,050* (0,587)	0,392* (0,233)	0,888 (0,587)
<b>Generatie_2</b>	-0,366 (0,328)	0,029 (0,355)	0,044 (0,356)	1,199* (0,699)	1,139 (0,715)
<b>Prop_familie_RvB</b>		-0,277*** (0,048)	0,034 (0,256)	-0,185*** (0,066)	0,043 (0,257)
<b>Interactie-effecten</b>					
<b>Prop_familie_RvB x Inomvang</b>			-0,097 (0,078)		-0,073 (0,079)
<b>Prop_familie_RvB x generatie_2</b>				-0,185* (0,095)	-0,171* (0,098)
<b>Controlevariabelen</b>					
<b>Lnleeftijd</b>	-0,045 (0,337)	0,051 (0,354)	0,038 (0,354)	0,062 (0,355)	0,056 (0,356)
<b>Lnleden_RvB</b>	1,290*** (0,387)	1,038*** (0,391)	0,974** (0,398)	1,052*** (0,391)	1,001** (0,398)
<b>Nagelkerke R<sup>2</sup></b>	0,086	0,210	0,216	0,224	0,227
<b>Chi-square</b>	21,402***	54,258***	55,840***	58,069***	58,943***
<b>Hosmer-Lemeshow Goodness-of-fit (X<sup>2</sup>)</b>	2,573	13,937	14,932	8,649	11,186

\*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01 (tweezijdig)

Als we in eerste instantie kijken naar bovenstaande tabel en de Hosmer-Lemeshow test analyseren dan zien we dat model 2a en 2b niet zo een goede fit hebben. Beide modellen liggen boven hun kritische waarde van respectievelijk 12,59 en 14,07. Dit geeft aan dat beide modellen niet goed passen bij de data. Voor model 2c en 2d is dit al iets beter en ligt de waarde terug onder haar kritische waarde van respectievelijk 14,07 en 15,51 wat betekent dat wanneer we de interactieterm met *generatie\_2* incorporeren in ons model dat dit ervoor zorgt dat het model beter bij onze data past. Vervolgens geeft de Nagelkerke R<sup>2</sup> een veel hogere waarde dan ons basismodel wat betekent dat na het incorporeren van *prop\_familie\_RvB* en de bijhorende interactietermen dat er meer variantie van de afhankelijke variabele *niet-familiale CEO* verklaard wordt door de onafhankelijke variabelen.



Bij model 2a hebben we enkel de onafhankelijke variabelen opgenomen alsook de variabele *prop\_familie\_RvB*. Hieruit kunnen we afleiden dat de proportie van familieleden in de raad van bestuur een rechtstreeks negatief effect heeft op de aanwezigheid van een niet-familiale CEO. Vervolgens als we de interactietermen elk apart toevoegen in model 2b en 2c dan zien we dat enkel de interactieterm met *generatie\_2* een negatieve significante coëfficiënt heeft. We moeten hierbij wel opmerken dat dit op het 10% significantieniveau is. Wat nog opmerkelijk is aan dit model (2c), is dat hierbij ook de onafhankelijke variabele *generatie\_2* wel significant wordt op het 10% niveau in tegenstelling tot het basismodel. Dit betekent dus dat enkel bij de aanwezigheid van een hoog niveau van SEW de kans op de aanwezigheid van een niet-familiale CEO stijgt in de tweede of latere generatie van de familie. Hiermee kunnen we helaas niet onze tweede hypothese bevestigen omdat deze een direct effect veronderstelt en niet in samenhang met SEW.

Wat betreft de interactietermen hebben we al eerder aangehaald dat het belangrijker is om naar het marginaal effect van de interactietermen te kijken. Het berekenen van de marginale effecten is namelijk cruciaal om de modererende effecten juist te interpreteren (Hayes, 2013). Als we het totale effect willen weergeven dan moeten we niet enkel de coëfficiënt van de interactieterm maar ook de coëfficiënt van de variabele *generatie\_2* en de moderator *prop\_familie\_RvB* in rekening brengen (Brambor, Clarck & Golder, 2006). In onderstaande figuur 5, zien we het marginaal effect van de variabele generatie twee of volgende op de aanwezigheid van een niet-familiale CEO bij een verandering van het percentage aan familieleden in de raad van bestuur. Dit marginaal effect wordt weergegeven door de volle lijn en hebben we berekend aan de hand van volgende formule:

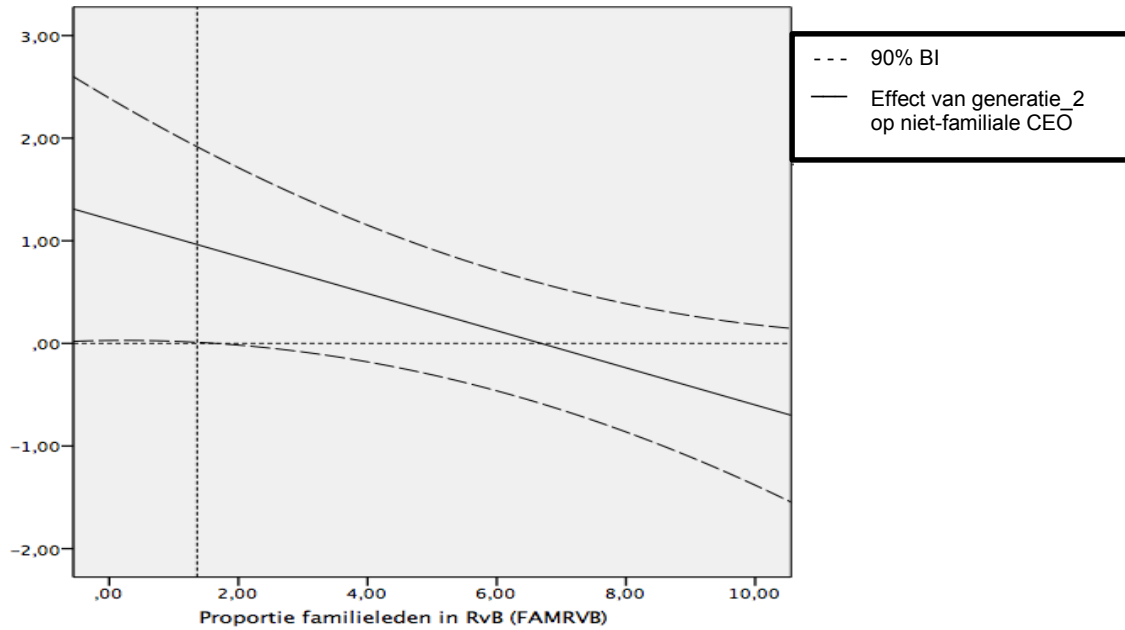
$$\frac{\partial \text{niet-familiale CEO}}{\partial \text{generatie}_2} = \beta_2 + \beta_{32} \text{prop\_familie\_RvB}$$

De stippellijnen geven het 90% betrouwbaarheidsinterval weer. Indien er een significant effect is, zal zowel de beneden- als de bovengrens van het betrouwbaarheidsinterval tegelijk onder of boven nul gelegen zijn. We zien dat dit het geval is wanneer het percentage aan familieleden in de raad van bestuur gelegen is tussen 0 en 15%. Dit interval bevat 10% van de totale steekproef. Het modererende effect van SEW blijkt dus significant te zijn. Dit betekent dat de kans dat families van de tweede of volgende generatie een niet-familiale CEO hebben, afneemt wanneer het niveau van SEW toeneemt. Dit blijkt echter wel alleen maar te gelden voor heel erg kleine waarden van SEW, wanneer er een grote bereidheid tot het behouden van

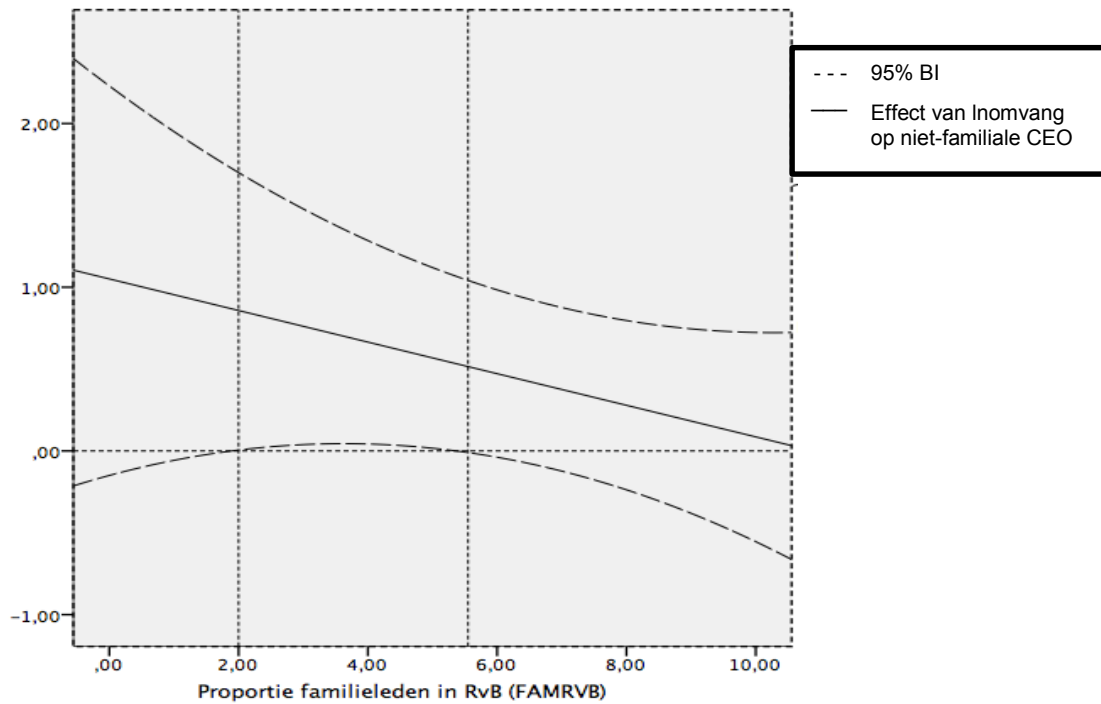
SEW is dan blijkt hypothese 3b niet op te gaan. Dit bevestigt dus deels onze hypothese 3b dat **“de positieve relatie tussen de tweede en volgende generatie en de aanwezigheid van een niet-familiale CEO verzwakt wordt bij een hoger niveau van SEW”**.

Als we dan naar onze tweede interactieterm kijken, de interactie tussen *prop\_familie\_RvB* en *Inomvang*. Dan zien we dat deze regressiecoëfficiënt op het eerste zicht niet significant is. Maar ook hier is het belangrijker om naar het marginaal effect te kijken dan rechtstreeks naar de coëfficiënt. Ondanks dat onze interactieterm niet significant is, zien we op figuur 6 dat *prop\_familie\_RvB* toch optreedt als een moderator voor een bepaald bereik wanneer we het 95% betrouwbaarheidsinterval gebruiken. Dit is het geval wanneer het percentage van familieleden in de raad van bestuur gelegen is tussen 20 en 55%. Dit bereik omvat 11% van onze totale steekproef. Wanneer we het effect toetsen op het 90% betrouwbaarheidsinterval dan krijgen we zelfs een bereik van 0 tot 68%, wat 22% van onze data bevat. Het effect is overigens negatief aangezien de volle lijn die het marginaal effect weergeeft een dalende lijn is. Dit betekent dat de kans dat erg grote bedrijven een niet-familiale CEO hebben, afneemt wanneer het niveau van SEW toeneemt. Maar dit geldt niet wanneer er een erg hoge bereidheid is tot het behouden van SEW en indien we het op het 5% significantieniveau bekijken dan zou het niet gelden voor een erg kleine en erg hoge bereidheid tot het behouden van SEW. Dit verklaard dus net als voorgaande hypothese maar een deel van hypothese 3a dat **“de positieve relatie tussen complexiteit en de aanwezigheid van een niet-familiale CEO verzwakt wordt bij een hoger niveau van SEW”**.

**Figuur 5** Marginaal effect van *generatie\_2* op *niet-familiale CEO* bij een verandering in *prop\_familie\_RvB*



**Figuur 6** Marginaal effect van *Inomvang* op *niet-familiale CEO* bij een verandering in *prop\_familie\_RvB*



### 4.3.3 Het effect van complexiteit en generatie gemodereerd door professionaliteit

De volgende regressiemodellen bevatten elk een extra variabele die vier van de vijf dimensies van professionalisering trachten te vertegenwoordigen en hun interactie met de andere onafhankelijke variabelen. Een overzicht van de regressieresultaten van deze modellen zijn weergegeven in tabel 6 op de volgende pagina. Deze tabel bevat dus enkel een overzicht van alle modellen omtrent professionalisering. In het gedeelte dat volgt, gaan we op elk model nog verder in op de details.

Algemeen zien we dat alle modellen goed zitten wat betreft de Hosmer-Lemeshow test om de goodness-of-fit te analyseren. Alle modellen zitten onder hun kritische waarde wat betekent dat de modellen goed zijn voor de data die we gebruiken (model 3a-6a:  $X^2 < \text{kritische waarde van } 12,59$  en model 3b-6b:  $X^2 < \text{kritische waarde van } 15,51$ ). Maar als we dan de Nagelkerke  $R^2$  waardes bekijken, moeten we toch vaststellen dat deze eerder laag zijn voor alle modellen, enkel model 3 heeft nog een degelijke waarde van 0,121 en 0,122. Dit betekent dat door het toevoegen van de modererende variabele in model 3 er toch een opmerkelijke stijging is in wat betreft de variantie van de afhankelijke variabele *niet-familiale CEO* die de onafhankelijke variabelen verklaren. We zullen nu verder elk model met de bijbehorende interactietermen apart bespreken.

Tabel 6 Het effect van de onafhankelijke variabelen en hun interactie met de modererende variabelen van professionalisering

Model	1	3a	3d	4a	4d	5a	5d	6a	6d
Constante	-4,866*** (1,160)	-5,390*** (1,182)	-4,958** (2,028)	-4,912*** (1,166)	-4,637*** (1,312)	-4,864*** (1,160)	-4,530*** (1,439)	-4,852*** (1,162)	-4,419*** (1,342)
Inomvang	0,505** (0,217)	0,429** (0,217)	0,345 (0,560)	0,539** (0,223)	0,473* (0,273)	0,464** (0,221)	0,368 (0,348)	0,532** (0,218)	0,418 (0,299)
Generatie_2	-0,366 (0,328)	-0,303 (0,332)	-0,592 (0,703)	-0,407 (0,335)	-0,462 (0,409)	-0,363 (0,328)	-0,436 (0,474)	-0,373 (0,328)	-0,495 (0,437)
Budget		1,078*** (0,387)	0,583 (1,954)						
Rekrutering				-0,206 (0,341)	-0,973 (1,602)				
Delegatie_controle						0,352 (0,310)	-0,231 (1,456)		
Samenkomsten_RvB								-0,056 (0,045)	-0,180 (0,196)
<i>Interactie effecten</i>									
Budget x Inomvang			0,089 (0,602)						
Budget x generatie_2			0,358 (0,780)						
Rekrutering x Inomvang					0,194 (0,465)				
Rekrutering x generatie_2					0,176 (0,678)				
Delegatie controle x Inomvang							0,155 (0,442)		
Delegatie_controle x generatie_2							0,132 (0,630)		
Samenkomsten_RvB x Inomvang									0,029 (0,056)
Samenkomsten_RvB x Generatie_2									0,041 (0,096)
<i>Controlevariabelen</i>									
Lnleeftijd	-0,045 (0,337)	-0,002 (0,338)	-0,002 (0,339)	-0,047 (0,338)	-0,054 (0,341)	-0,039 (0,336)	-0,032 (0,338)	-0,036 (0,915)	-0,047 (0,338)
Lnleden_RvB	1,290*** (0,387)	1,138*** (0,390)	1,142*** (0,391)	1,317*** (0,390)	1,310*** (0,392)	1,232*** (0,391)	1,220*** (0,392)	1,370*** (0,394)	1,386*** (0,396)
Nagelkerke R <sup>2</sup>	0,086	0,121	0,122	0,087	0,088	0,091	0,092	0,092	0,094
Chi-square	21,402***	30,508***	30,756***	21,772***	22,086***	22,692***	22,892***	23,112***	23,640***
Hosmer-Lemeshow Goodness-of-fit (X <sup>2</sup> )	2,573	4,838	7,374	9,140	6,840	2,335	4,492	4,215	2,664

\*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01 (tweezijdig)

### Model 3: Het modererend effect van de variabele *budget*

Als eerste van deze modellen zullen we de variabele gebruiken die de dimensie van financiële controlesystemen tracht weer te geven. De variabele die we hiervoor gebruiken is *budget*, deze variabele geeft aan of de budgetten gemonitord worden om acties te ondernemen bij afwijkingen en of de budgetten achteraf met de werkelijke cijfers worden vergeleken. Als we deze variabele samen met de interactietermen toevoegen aan ons basismodel dan krijgen we volgende formule:

niet – familiale CEO

$$\begin{aligned}
 &= \alpha + \beta_1 \lnomvang + \beta_2 \text{generatie\_2} + \beta_3 \text{budget} \\
 &+ \beta_{31}(\text{budget} * \lnomvang) + \beta_{32}(\text{budget} * \text{generatie\_2}) + \beta_4 \lnleeftijd \\
 &+ \beta_5 \lnleden\_RvB + \varepsilon \quad (3d)
 \end{aligned}$$

De resultaten van dit regressiemodel kan je hieronder in tabel 7 terugvinden.

**Tabel 7** Interactie-effecten van model 3 met de modererende variabele *budget*

	Model 3a	Model 3b	Model 3c	Model 3d
<b>Constante</b>	-5,390*** (1,182)	-5,064** (2,029)	-5,197*** (1,243)	-4,958** (2,028)
<b>Lnomvang</b>	0,429** (0,217)	0,328 (0,562)	0,422* (0,218)	0,345 (0,560)
<b>Generatie_2</b>	-0,303 (0,332)	-0,306 (0,333)	-0,600 (0,701)	-0,592 (0,703)
<b>Budget</b>	1,078*** (0,387)	0,700 (1,950)	0,860 (0,585)	0,583 (1,954)
<b>Interactie-effecten</b>				
<b>Budget x Lnomvang</b>		0,118 (0,602)		0,089 (0,602)
<b>Budget x generatie_2</b>			0,371 (0,775)	0,358 (0,780)
<b>Controlevariabelen</b>				
<b>Lnleeftijd</b>	-0,002 (0,338)	-0,003 (0,338)	-0,001 (0,339)	-0,002 (0,339)
<b>Lnleden_RvB</b>	1,138*** (0,390)	1,139*** (0,391)	1,142*** (0,393)	1,142*** (0,391)
<b>Nagelkerke R<sup>2</sup></b>	0,121	0,121	0,122	0,122
<b>Chi-square</b>	30,508***	30,547***	30,734***	30,756***
<b>Hosmer-Lemeshow Goodness-of-fit (X<sup>2</sup>)</b>	4,838	3,261	17,056	7,374

\*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01 (tweezijdig)

Als we model 3 bekijken dan zien we dat de variabele *budget* wel een rechtstreeks positief significant effect heeft in model 3a maar bij de andere modellen heeft deze variabele en zijn interactietermen geen significant effect. Maar om de interactietermen juist te interpreteren, hebben we ook de marginale effecten

gegenereerd, zowel voor het 90% als het 95% betrouwbaarheidsinterval. Omdat de variabele *budget* een binaire variabele is, hebben we hier geen plots gegenereerd maar het effect weergegeven in een tabel. Voor de interactieterm *budget x Inomvang* geeft het marginaal effect van het 95% betrouwbaarheidsinterval echter geen significante waarde weer, maar als we tabel 8 bekijken dat het 90% betrouwbaarheidsinterval bevat, dan zien we dat wanneer familiebedrijven een formeel budgetevaluatiesysteem bevatten dat de interactie wel een significant positief effect geeft. Dit is voor 58% van onze data het geval. Dit betekent dus dat de kans dat grote bedrijven een niet-familiale CEO hebben toeneemt wanneer ze ook beschikken over een formeel budgetevaluatiesysteem. Aan de hand van model 3 bevestigen we dus onze hypothese 4a dat “de positieve relatie tussen complexiteit en de aanwezigheid van een niet-familiale CEO versterkt wordt wanneer er professionalisering aanwezig is”.

Als we dan het marginaal effect bekijken voor de interactieterm *budget x generatie\_2* dan zien we dat we voor zowel het 95 als het 90% betrouwbaarheid-interval geen significante waarde uitkomen. Aangezien we geen significant marginaal effect uitkomen, hebben we bijbehorende tabel ook niet opgenomen in onze studie. Model 3 ondersteunt onze vooropgestelde hypothese 4b dus niet.

**Tabel 8** Marginaal effect van *Inomvang* op *niet-familiale CEO* bij een verandering in *budget*

Budget	Effect	Benedengrens 90% BI	Bovengrens 90% BI
0	0,3250	-0,6027	1,2528
1	0,4209*	0,0422	0,79996

\*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01 (tweezijdig)

#### **Model 4: Het modererende effect van de variabele *rekrutering***

Bij het volgende regressiemodel zullen we de variabele incorporeren die meet of er een formeel rekruteringsysteem aanwezig is in het bedrijf (*rekrutering*). Deze variabele geeft de tweede dimensie weer van het multidimensionaal professionaliseringsconcept en geeft aan of er door middel van formele HRM controlesystemen professionalisering plaatsvindt in de onderneming. Dit model is te zien in volgende regressievergelijking:

niet – familiale CEO

$$= \alpha + \beta_1 \text{Inomvang} + \beta_2 \text{generatie}_2 + \beta_3 \text{rekrutering} \\ + \beta_{31} (\text{rekrutering} * \text{Inomvang}) + \beta_{32} (\text{rekrutering} * \text{generatie}_2) \\ + \beta_4 \text{Inleeftijd} + \beta_5 \text{Inleden\_RvB} + \varepsilon \quad \mathbf{(4d)}$$

De resultaten van deze regressie worden weergegeven in onderstaande tabel 9.

**Tabel 9** Interactie-effecten van model 4 met de modererende variabele *rekrutering*

	Model 4a	Model 4b	Model 4c	Model 4d
<b>Constante</b>	-4,912*** (1,166)	-4,615*** (1,308)	-4,888*** (1,169)	-4,637*** (1,312)
<b>Inomvang</b>	0,539** (0,223)	0,465* (0,271)	0,537** (0,223)	0,473* (0,273)
<b>Generatie_2</b>	-0,407 (0,335)	-0,401 (0,335)	-0,492 (0,404)	-0,462 (0,409)
<b>Rekrutering</b>	-0,206 (0,341)	-0,979 (1,606)	-0,341 (0,501)	-0,973 (1,602)
<i>Interactie-effecten</i>				
<b>Rekrutering x Inomvang</b>		0,224 (0,452)		0,194 (0,465)
<b>Rekrutering x generatie_2</b>			0,244 (0,655)	-0,462 (0,409)
<i>Controlevariabelen</i>				
<b>Inleden_RvB</b>	1,317*** (0,390)	1,303*** (0,391)	1,325*** (0,390)	1,310*** (0,392)
<b>Inleeftijd</b>	-0,047 (0,890)	-0,062 (0,339)	-0,039 (0,339)	-0,054 (0,341)
<b>Nagelkerke R<sup>2</sup></b>	0,087	0,088	0,088	0,88
<b>Chi-square</b>	21,772***	22,019***	21,911***	22,086***
<b>Hosmer-Lemeshow Goodness-of-fit (X<sup>2</sup>)</b>	9,140	4,682	6,390	6,840

\*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01 (tweezijdig)

Uit bovenstaande tabel merken we op dat de variabele *Inomvang* die de complexiteit van een onderneming meet, ook in dit model significant positief is wat onze eerste hypothese ondersteunt net zoals ons basismodel 1b dat doet. Verder zien we dat de interactietermen beiden niet significant zijn en bijgevolg onze hypothesen 3a en 3b niet bevestigd worden. Maar om dit met zekerheid te bevestigen bekijken we ook de marginale effecten van beide interactietermen. Als we deze bekijken voor de interactieterm *rekrutering x Inomvang* dan stellen we vast dat deze het gewenste vooropgestelde positieve effect heeft maar niet significant is als we het 95% betrouwbaarheidsinterval gebruiken. Maar als we het 90% betrouwbaarheidsinterval gebruiken zoals aangegeven in tabel 10, dan zien we dat we wel een positief significant effect uitkomen. Dit is het geval wanneer de variabele *rekrutering* een waarde van “1” aangeeft wat betekent dat er een formeel rekruteringssysteem



aanwezig is binnen het familiebedrijf. 30% van de familiebedrijven uit onze steekproef hebben een rekruteringsystemen aanwezig. Dit wil zeggen dat de kans dat een groot en complex familiebedrijf een niet-familiale CEO heeft, stijgt wanneer men een formeel rekruteringsysteem heeft en dus bijgevolg een vorm van professionalisering aanwezig heeft in het bedrijf. Dit bevestigt onze hypothese 4a voor de variabele rekrutering.

**Tabel 10** Marginaal effect van *Inomvang* op *niet-familiale CEO* bij een verandering in *rekrutering*

Rekrutering	Effect	Benedengrens 90% BI	Bovengrens 90% BI
0	0,4248	-0,0163	0,8659
1	0,6663*	0,0492	1,2834

\*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01 (tweezijdig)

De regressiecoëfficiënten geven aan dat de tweede interactieterm niet significant is en geven ook aan dat het een tegenovergesteld effect heeft als dat we vooropgesteld hebben. Als we dan het marginale effect bekijken dat de variabele *generatie\_2* heeft op de aanwezigheid van een niet-familiale CEO onder de invloed van het wel of niet hebben van een formeel rekruteringsysteem, dan zien we dat dit effect niet significant is. We hebben het getest met zowel een 95 als een 90% betrouwbaarheidsinterval maar het effect blijkt dus geen al te grote invloed te hebben en bijgevolg hebben we bijbehorende tabellen niet opgenomen. Dit betekent dat hypothese 4b niet bevestigd wordt voor de variabele rekrutering.

#### **Model 5: Het modererende effect van de variabele *delegatie\_controle***

Voor de vierde dimensie van het professionaliseringsconcept 'decentralisatie van het gezag', zullen we de variabele *delegatie\_controle* incorporeren in ons volgende model. Deze variabele geeft aan bij een waarde van '1' aan dat er geen delegatie van controle is. Als we dit bijvoegen in ons regressiemodel geeft dit het volgende:

niet – familiale CEO

$$\begin{aligned}
 &= \alpha + \beta_1 \text{Inomvang} + \beta_2 \text{generatie}_2 + \beta_3 \text{delegatie\_controle} \\
 &+ \beta_{31} (\text{delegatie\_controle} * \text{Inomvang}) \\
 &+ \beta_{32} (\text{delegatie\_controle} * \text{generatie}_2) + \beta_4 \text{Inleeftijd} + \beta_5 \text{Inleden\_RvB} \\
 &+ \varepsilon \quad \text{(5d)}
 \end{aligned}$$

De resultaten van deze regressie zijn weergegeven in onderstaande tabel 11.

**Tabel 11** Interactie-effecten van model 5 met de modererende variabele *delegatie\_controle*

	Model 5a	Model 5b	Model 5c	Model 5d
<b>Constante</b>	-4,512*** (1,197)	-4,530*** (1,438)	-4,824*** (1,170)	-4,530*** (1,439)
<b>Lnomvang</b>	0,464** (0,221)	0,361 (0,346)	0,461** (0,221)	0,368 (0,348)
<b>Generatie_2</b>	-0,363 (0,328)	-0,364 (0,328)	-0,457 (0,472)	-0,436 (0,474)
<b>Delegatie_controle</b>	-0,352 (0,310)	-0,205 (1,451)	0,253 (0,475)	-0,231 (1,456)
<i>Interactie-effecten</i>				
<b>Delegatie_controle x Inomvang</b>		0,171 (0,435)		0,155 (0,442)
<b>Delegatie_controle x generatie_2</b>			0,170 (0,621)	0,132 (0,630)
<i>Controlevariabelen</i>				
<b>Lnleden_RvB</b>	1,232*** (0,391)	1,225*** (0,391)	1,224*** (0,392)	1,220*** (0,392)
<b>Lnleeftijd</b>	-0,039 (0,336)	-0,039 (0,337)	-0,030 (0,338)	-0,032 (0,338)
<b>Nagelkerke R<sup>2</sup></b>	0,091	0,091	0,091	0,092
<b>Chi-square</b>	22,692	22,848***	22,758***	22,892***
<b>Hosmer-Lemeshow Goodness-of-fit (X<sup>2</sup>)</b>	2,335	3,064	4,618	4,492

\*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01 (tweezijdig)

De resultaten in bovenstaande tabel 11 van dit regressiemodel tonen aan dat de aanwezigheid van een delegatie van controle een negatief direct effect heeft op de aanwezigheid van een niet-familiale CEO. Maar dit resultaat is niet significant en dus kunnen we hierop ook niets baseren. Als we dan de interactietermen toevoegen in model 5b en 5c dan zien we dat deze echter een positief effect hebben op de aanwezigheid van een niet-familiale CEO. Maar ook hier is het resultaat niet significant en kunnen we ons op deze resultaten niet baseren om verdere uitspraken te doen. We zullen daarom verder kijken naar de marginale effecten van deze interactietermen. Als we het marginaal effect bekijken van de eerste interactieterm *Inomvang* dan stellen we vast dat deze geen significant effect heeft bij een 95% betrouwbaarheidsinterval maar wanneer we kijken naar het 90% interval dan zien we dat het effect wel significant positief is bij een waarde van 1 voor de delegatie van controle, dit omvat tevens 43% van onze totale steekproef. Dit is te zien in onderstaande tabel 12. Dit betekent dat wanneer er toch delegatie van controle is dat de kans dat grote complexe familiebedrijven een niet-familiale CEO hebben, toeneemt. Dit bevestigt hypothese 4a **“de positieve relatie tussen complexiteit en de aanwezigheid van een niet-familiale CEO wordt versterkt bij aanwezigheid van professionaliteit”**. Als we het marginale effect genereren van de tweede interactieterm die *generatie\_2* bevat dan stellen we vast dat zowel voor het 95% als

het 90% betrouwbaarheidsinterval het effect niet significant is. We kunnen bijgevolg met dit model hypothese 4b niet bevestigen.

**Tabel 12** Marginaal effect van *Inomvang* op *niet-familiale CEO* bij een verandering in *delegatie\_controle*

Rekrutering	Effect	Benedengrens 90% BI	Bovengrens 90% BI
0	0,3439	-0,2210	0,9088
1	0,5094*	0,0519	0,9669

\*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01 (tweezijdig)

### **Model 6: Het modererende effect van de variabele *samenkomsten\_RvB***

Voor de vijfde en laatste dimensie voegen we de modererende variabele *samenkomsten\_RvB* toe aan ons basismodel, deze variabele geeft het aantal samenkomsten op jaarbasis weer van de raad van bestuur. In een regressievergelijk ziet het er als volgt uit:

$$\begin{aligned}
 \text{NFCEO} = & \alpha + \beta_1 \text{Inomvang} + \beta_2 \text{generatie}_2 + \beta_3 \text{samenkomsten\_RvB} \\
 & + \beta_{31} (\text{samenkomsten\_RvB} * \text{Inomvang}) \\
 & + \beta_{32} (\text{samenkomsten\_RvB} * \text{generatie}_2) + \beta_4 \text{Inleeftijd} \\
 & + \beta_5 \text{Inleden\_RvB} + \varepsilon \quad \text{(6d)}
 \end{aligned}$$

De resultaten van deze regressie zijn in onderstaande tabel 13 weergegeven. We merken hierbij op dat het direct effect van de activiteitsgraad van de raad van bestuur een negatief effect heeft op de aanwezigheid van een niet-familiale CEO, maar dit is niet significant. Als we dan kijken naar de interactietermen dan wordt dit negatief effect in combinatie met de onafhankelijke variabelen een positief interactie-effect. Maar geen van deze effecten zijn significant. Maar dit is niet erg want voor de interactietermen moeten we ons focussen op de marginale effecten ervan. We zullen hierbij eerst het marginaal effect bekijken van *samenkomsten\_RvB x generatie\_2*. We moeten hier vaststellen dat voor zowel het 95 als het 90% betrouwbaarheidsinterval het effect niet significant is. Dit betekent dat met model 6 we hypothese 4b niet kunnen ondersteunen. Maar als we het marginale effect van *Inomvang* op de aanwezigheid van een niet-familiale CEO bekijken bij een verandering in de activiteitsgraad van de raad van bestuur dan zien we dat dit effect significant positief is voor een bepaald bereik. Dit effect is positief significant voor het 95% betrouwbaarheidsinterval met een bereik van 2 tot en met 9 samenkomsten. Dit

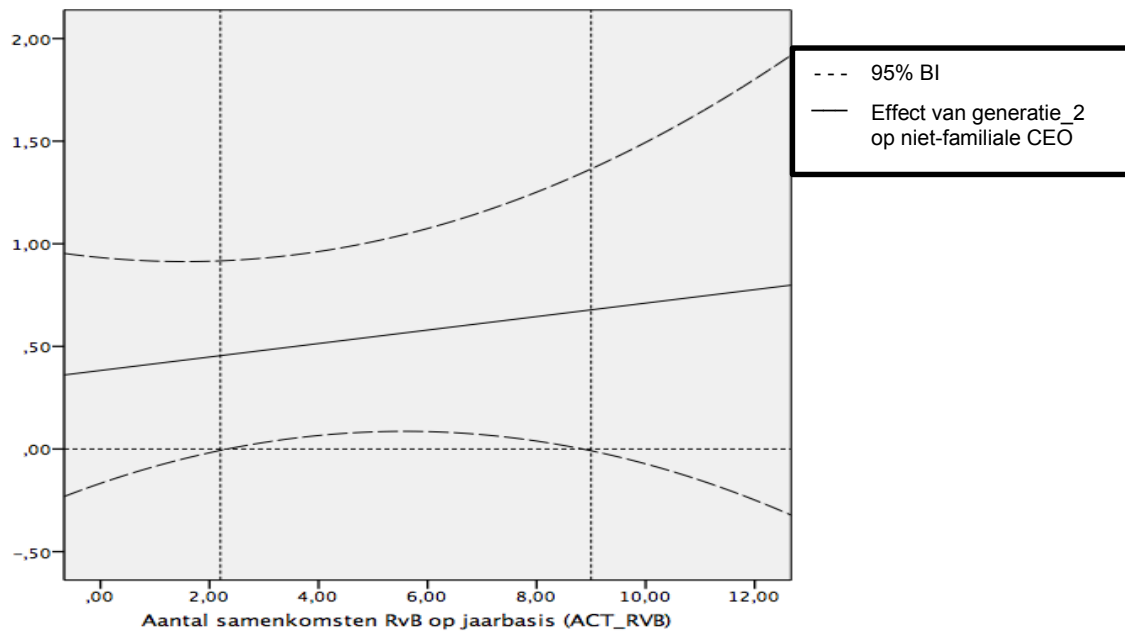
bereik omvat 31% van de data van de totale steekproef. Het marginaal effect met het 95% betrouwbaarheidsinterval is afgebeeld in onderstaande figuur 4. Als we dit effect dan bekijken op het 90% betrouwbaarheidsinterval dan zien we dat het effect positief significant is voor een bereik van 1 tot ne met 11 samenkomsten en omvat maar liefst 76% van de totale steekproef. Dit betekent dat wanneer er regelmatig samenkomsten zijn van de raad van bestuur dat er een verhoogde kans is op een niet-familiale CEO in een familiebedrijf dat groot en complex is. Maar wanneer er te veel of te weinig samenkomsten zijn op jaarbasis dan is dit niet het geval. Dit betekent dat hypothese 4a deels wordt ondersteund.

**Tabel 13** Interactie-effecten van model 6 met de modererende variabele *samenkomsten\_RvB*

	Model 6a	Model 6b	Model 6c	Model 6d
<b>Constante</b>	-4,852*** (1,162)	-4,455*** (1,341)	-4,751*** (1,176)	-4,419*** (1,342)
<b>Lnomvang</b>	0,523** (0,218)	0,405 (0,297)	0,522** (0,218)	0,418 (0,299)
<b>Generatie_2</b>	-0,373 (0,328)	-0,372 (0,329)	-0,502 (0,434)	-0,495 (0,437)
<b>Samenkomsten_RvB</b>	-0,056 (0,045)	-0,167 (0,194)	-0,088 (0,079)	-0,180 (0,196)
<b>Interactie-effecten</b>				
<b>Samenkomsten_RvB x Inomvang</b>		0,033 (0,055)		0,029 (0,056)
<b>Samenkomsten_RvB x generatie_2</b>			0,048 (0,095)	0,041 (0,096)
<b>Controlevariabelen</b>				
<b>Lnleden_RvB</b>	1,370*** (0,394)	1,379*** (0,395)	1,378*** (0,394)	1,386*** (0,396)
<b>Lnleeftijd</b>	-0,036 (0,915)	-0,043 (0,338)	-0,041 (0,337)	-0,047 (0,338)
<b>Nagelkerke R<sup>2</sup></b>	0,092	0,094	0,093	0,094
<b>Chi-square</b>	23,112***	23,459***	23,379***	23,640***
<b>Hosmer-Lemeshow Goodness-of-fit (X<sup>2</sup>)</b>	4,215	2,992	1,077	2,664

\*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01 (tweezijdig)

**Figuur 7** Marginaal effect van *Inomvang* op *niet-familiale CEO* bij een verandering in *samenkomsten\_RvB*



## Hoofdstuk 5: Discussie en conclusie

Het doel van deze masterproef was om na te gaan welke determinanten in een familiebedrijf een invloed hebben op de aanwezigheid van een niet-familiale CEO. We stelden hierbij twee determinanten voorop, namelijk de complexiteit van de onderneming en de generatie waar de eigenaarsfamilie zich in bevindt. Door een toename in de complexiteit van een bedrijf, worden er meer managementvaardigheden van de CEO en de managers geëist (S.-h. Lin & Hu, 2007). Aangezien men meer managementvaardigheden verlangt, is het makkelijker om bekwame kandidaten voor een nieuwe CEO te bekomen via de professionele arbeidsmarkt dan via de familie. Wat betreft de familiegeneratie stelden we in de literatuur vast dat de transitie van eerste naar tweede generatie een erg moeilijke overgang is (Daily & Dollinger, 1991; Daily & Dollinger, 1992; Santarelli & Lotti, 2005; Ward, 1987). Maar wanneer het familiebedrijf toch succesvol naar een volgende generatie wordt overgedragen dan zal de kans dat men overschakelt op een niet-familiale CEO ook toenemen (Ansari et al., 2014). Daarnaast keken we ook of het behoud van SEW en professionalisering de invloed van de onafhankelijke variabelen kan wijzigen of versterken. Professionalisering stelt namelijk dat men zich meer openstelt tot andere professionaliseringsconcepten alsook tot het kiezen voor een niet-familiale CEO. Daarnaast hebben familiebedrijven heel vaak een grote emotionele factor die een bepalende rol speelt in hun beslissingsproces (Basco & Rodríguez, 2009; Gomez-Mejia et al., 2011; Hall & Nordqvist, 2008). Deze emotionele factor wordt in de literatuur omschreven als het behoud van SEW en kan soms van groter belang zijn voor familiebedrijven dan de nood om een niet-familiale CEO aan te stellen (Gomez-Mejia et al., 2011).

Onze regressieresultaten bevestigen de eerste hypothese (H1). Dit betekent dat wanneer familiebedrijven toenemen in omvang en complexiteit, er een grotere kans is dat er een niet-familiale CEO aanwezig is. Verder vonden we ook dat SEW deze positieve relatie tussen complexiteit en de aanwezigheid van een niet-familiale CEO negatief beïnvloedt maar dit is enkel het geval wanneer de raad van bestuur uit 20 tot 55% familieleden bestaat. Wanneer de raad van bestuur uit meer dan 55% familieleden bestaat, kwamen we geen significant effect uit. Dit bevestigt dan wel deels hypothese 3a, toch gaat deze vaststelling voor een deel in tegen onze verwachtingen. Vooraf hadden we namelijk verwacht dat hoe groter het percentage aan familieleden in de raad van bestuur, hoe negatiever het effect van SEW op de positieve relatie tussen complexiteit en een niet-familiale CEO zou zijn. We zouden

dan ook verwachten dat eerder de hoge dan de lage waardes een significant effect vertonen. Normaal zou bij een hogere waarde van SEW, de emoties zwaarder moeten doorwegen in het beslissingsproces (Baron, 2008). Maar in onze studie stellen we ook vast dat dit het geval is wanneer er een lage bereidheid of zelfs geen bereidheid is tot het behouden van SEW.

Het zou kunnen dat wanneer men een niet-familiale CEO aanstelt, men juist erg veel of alleen maar familieleden in de raad van bestuur plaatst. Dit zouden ze dan doen om de niet-familiale CEO goed te kunnen controleren en ervoor te zorgen dat hun SEW toch beschermd wordt. Het onderzoek van Chittoor en Das (2007) dat gebruik maakt van casestudies gaf namelijk aan dat wanneer de onderzochte familiebedrijven een niet-familiale CEO aanstelden, ze meer familieleden in de raad van bestuur plaatsten om het behoud van SEW toch te verzekeren. Dit zou een reden kunnen zijn waarom we geen negatief significant effect vinden bij een erg hoog percentage aan familieleden in de raad van bestuur. Een andere reden voor dit tegenstrijdig resultaat zou kunnen zijn dat we SEW op een te simplistische wijze hebben trachten te meten door middel van de proportie van familieleden in de raad van bestuur. De raad van bestuur is dan wel een erg belangrijk orgaan dat de familie kan gebruiken om haar SEW te beschermen (Berrone et al., 2012; Gomez-Mejia et al., 2011), dit wil daarom nog niet zeggen dat ze dit ook automatisch doen. Wanneer er een hogere proportie van familieleden in de raad van bestuur aanwezig is, 'kunnen' deze familieleden optreden als toezichthouders en bijgevolg de familie meer macht geven om haar SEW na te streven wanneer dit nodig is (Minichilli et al., 2014). We leggen hierbij de nadruk op 'kunnen' want niet alle familieleden zijn namelijk even gemotiveerd om het SEW van hun onderneming te beschermen en te behouden (Gomez-Mejia et al., 2011). We meten bijgevolg dus alleen maar of er een mogelijkheid is om het SEW na te streven via de raad van bestuur en niet of dit ook werkelijk gebeurt. We moeten hierdoor dus voorzichtig omspringen met de interpretatie van onze resultaten wat betreft de invloed van SEW.

Voor onze tweede hypothese (H2) vonden we echter geen significant effect. We kunnen bijgevolg dus niet concluderen dat familiebedrijven die zich in de tweede of volgende generatie bevinden, een grotere kans hebben om een niet-familiale CEO aanwezig te hebben. Nochtans vonden we aanwijzingen in de literatuur dat de overgang van familiale CEO naar niet-familiale CEO veel waarschijnlijker is om te gebeuren in de tweede of latere generatie van de familie (Ansari et al., 2014; Villalonga & Amit, 2010). We kunnen hiervoor een verklaring zoeken in het feit dat

we de generaties gemeten hebben door te kijken welke familiegeneratie de meerderheid van de aandelen in het bezit heeft. Wiklund, Nordqvist, Hellerstedt en Bird (2013) onderzochten de determinanten van een transitie van aandelen binnen kleine en middelgrote familiebedrijven in Zweden. Zij stelden hierbij vast dat wanneer men een familiale CEO aanstelt, de kans ook veel groter is dat de aandelen worden overgedragen aan familieleden. Dit betekent dus dat wanneer de familiale CEO aftreedt en kiest voor een familiale opvolger, dit ook veel vaker gepaard gaat met een overdracht van de aandelen naar de volgende familiegeneratie. Het zou dus kunnen dat wanneer men een niet-familiale CEO aanstelt, men hierbij de aandelen nog niet overdraagt naar de volgende generatie en men bijgevolg nog in de eerste generatie zou kunnen zitten. Naast het niet significante positieve effect van generatie op de aanwezigheid van een niet-familiale CEO vinden we wel dat dit effect negatief beïnvloed wordt door SEW. Het resultaat van het marginaal effect hiervan gaf namelijk een negatief significant effect aan. Maar dit resultaat kunnen we moeilijk plaatsen aangezien dit enkel het geval was voor een lage proportie van familieleden in de raad van bestuur en bijgevolg dus voor een lage waarde van SEW. Dit zou het gevolg kunnen zijn van het niet correct in kaart brengen van SEW door het gebruik van een beperkte *variabele 'proportie van familie in de raad van bestuur'*.

Betreffende de modererende invloed van professionalisering hebben we het multidimensionaal concept van Dekker et al. (2015) gebruikt om professionalisering zo goed mogelijk te meten. De regressieresultaten wijzen uit dat voor alle vier de dimensies geen van de interactie-effecten significant is. Maar als we de marginale effecten analyseerden dan stelden we vast dat voor alle vier de dimensies (financiële controlesystemen; HRM controlesystemen; decentralisatie van de autoriteit en delegatie van controle; en activiteitsgraad van het topniveau) de interactietermen een positief significant effect vertoonden met de omvang van het bedrijf. We kunnen dus besluiten dat hypothese 4a "De positieve relatie tussen complexiteit en de aanwezigheid van een niet-familiale CEO positief wordt gemodereerd wanneer er professionaliteit aanwezig is". Dit wil zeggen dat een omvangrijk en complex familiebedrijf een verhoogde kans zal hebben op de aanwezigheid van een niet-familiale CEO als het zich heeft geprofessionaliseerd door het incorporeren van financiële of HRM controlesystemen, de autoriteit te decentraliseren of door delegatie van controle en als laatste door een verhoogde activiteit van het topniveau. We moeten hierbij wel opmerken dat we voor de activiteitsgraad van het topniveau enkel een positief significant effect vonden wanneer het aantal samenkomsten van de raad van bestuur tussen de 2 en 9 samenkomsten lag. Het maximum aantal dat



werd vastgesteld was 12 op jaarbasis, dit wil zeggen elke maand een vergadering. Een reden waarom het bij meer dan 9 samenkomsten niet meer significant is kan te wijten zijn aan het feit dat wanneer men te veel samenkomt, de kwaliteit van de samenkomsten achteruit gaat en men niet meer het gewenste effect uit de samenkomsten haalt. Zo tonen Y.-f. Lin, Yeh en Yang (2014) aan dat wanneer het aantal samenkomsten van de raad van bestuur toeneemt, de bestuurders minder samenkomsten zullen bijwonen. Hiermee concluderen Y.-f. Lin et al. (2014) dat de kwaliteit van het toezichthouden afneemt. Dit zou dus een mogelijke verklaring kunnen zijn waarom we voor meer dan 9 samenkomsten geen significant effect meer vinden. Het aantal bestuurders dat de vergaderingen bijwoont zou kunnen afnemen en bijgevolg ook de kwaliteit wat er op wijst dat het positief effect van professionalisering ook zou kunnen afnemen.

Wat betreft het modererend effect dat professionalisering heeft op de relatie tussen de tweede of volgende generatie en de aanwezigheid van een niet-familiale CEO kunnen we enkel besluiten dat hypothese 4b niet bevestigd wordt. Voor alle vier de dimensies vonden we geen significant effect, ook niet als we het marginaal effect ervan bekeken. Hypothese 4b die stelt dat “de positieve relatie tussen de aanwezigheid van een niet-familiale CEO en de tweede en latere generatie positief gemodereerd wordt door professionalisering” wordt dus verworpen.

## Hoofdstuk 6: Beperkingen en suggesties voor verder onderzoek

Onze studie bevat een aantal beperkingen, maar deze beperkingen kunnen dan weer een opportuniteit vormen voor toekomstig onderzoek. Als eerste moeten we vermelden dat onze steekproef enkel kleine en middelgrote familiebedrijven uit Vlaanderen bevat die niet-beursgenoteerd zijn, we moeten dus oppassen om onze resultaten en conclusies te veralgemenen voor andere landen en/of familiebedrijven met een andere bedrijfsomvang en/of als ze beursgenoteerd zijn. Maar langs de andere kant is dit dan ook een pluspunt. Bij het doornemen van talloze literatuur omtrent CEO-opvolging in familiebedrijven stelden we namelijk vast dat geen van deze studies een steekproef gebruikten die bestaat uit Vlaamse of Belgische bedrijven. Het zou daarnaast wel aangeraden zijn om ook data te verzamelen buiten Vlaanderen en België om zo een onderzoek te voeren in een internationaal kader. Dit zou de geloofwaardigheid en de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten verhogen omdat in elk land bedrijven anders samengesteld zijn. Zo zien we bijvoorbeeld dat corporate governance voor de meeste Europese landen verschilt. Zo zal een uitbreiding van de steekproef naar Nederland of Duitsland ervoor zorgen dat onze variabele zoals proportie van familieleden in de raad van bestuur niet meer zo gemakkelijk kan gemeten worden. In beide landen maken ze namelijk gebruik van een *'two-tier board'*. Dit betekent dat de raad van bestuur is opgedeeld in twee raden, voor Duitsland in een management raad en een adviserende raad en voor Nederland in een raad van commissarissen en het bestuur. Dit zou er dan voor zorgen dat men SEW op een andere manier dan via de raad van bestuur zal moeten gaan meten.

Daarnaast maakten we enkel gebruik van data voor één en hetzelfde jaar, het zou interessanter zijn om data voor verschillende jaartallen te verzamelen om zo ook een CEO wissel in kaart te brengen en de determinanten van de aanstelling van een niet-familiale CEO verder te onderzoeken. Tijdens het doornemen van talloze literatuur omtrent CEO successie en de keuze tussen een familiale en niet-familiale CEO kwamen we enkele onderzoeken tegen die deze determinanten al onderzochten. Maar we kwamen al snel tot de vaststelling dat hier nog veel ruimte is voor verder onderzoek. Alsook professionalisering zou rond het multidimensionaal concept nog verder mogen uitgewerkt worden aangezien de voorgaande literatuur zich enkel baseert op professionalisering via de aanwezigheid van externe managers. Nu we

vastgesteld hebben dat zowel SEW als professionalisering de invloeden van onze onafhankelijke variabelen kunnen beïnvloeden, lijkt ons uitermate interessant om dit verder uit te bouwen en te testen op andere determinanten alsook na te gaan voor de aanstelling van een niet-familiale CEO. SEW is al vaker gebruikt als moderator binnen de literatuur van familiebedrijven maar nog niet in de context van een aanstelling van een niet-familiale CEO. Hier is dus nog zeker genoeg ruimte om de reeds bewezen invloeden te onderzoeken of ze onderhevig zijn aan een wijziging van de invloed bij het incorporeren van SEW. Dit zelfde geldt voor professionalisering, hierbij hebben we echter nog geen literatuur gevonden die rechtstreeks of via interactietermen de invloed van het multidimensionaal professionaliseringconcept test op de aanstelling van een niet-familiale CEO. We vonden alleen aparte factoren van het multidimensionaal professionaliseringsaspect die men al onderzocht heeft. Het zou daarom uitermate interessant zijn om het volledig multidimensionaal aspect van zoals Dekker et al. (2015) dit stelt, en zoals wij het hebben toegepast, verder toe te passen op de CEO successieliteratuur van familiebedrijven. Dit zou voor een verbetering van de reeds bestaande resultaten zorgen omdat men de volledige invloed van professionalisering zou meten en niet alleen professionalisering door middel van de aanwezigheid van niet-familiale managers.

Een andere beperking is dat we proxy variabelen hebben gebruikt die niet het volledige aspect meten dat ze moeten meten. Dit komt doordat we onze studie hebben opgebouwd rond een bestaande database en bijgevolg beperkt waren in de keuze van onze variabelen. Hiermee duiden we vooral op het feit dat we SEW gemeten hebben door de proportie aan familieleden in de raad van bestuur. Zoals we reeds al hebben aangehaald is de raad van bestuur een erg belangrijk onderdeel van de onderneming dat de controlerende familie kan gebruiken om haar SEW te beschermen (Berrone et al., 2012; Gomez-Mejia et al., 2011), maar niet alle familieleden hebben dezelfde motivatie om het behoud van SEW als hun absoluut doel te stellen (Gomez-Mejia et al., 2011). Hoewel dit toch een veel gebruikte methode is om SEW te meten (Minichilli et al., 2014) zouden toekomstige studies toch beter gebruik maken van een meer gedetailleerde meting om meer dimensies van SEW in kaart te brengen. Zoals we eerder al vermeld hebben, zou een alternatieve manier om SEW te meten ook beter zijn voor een studie op internationaal vlak. Vandekerckhof et al. (2014) en Goel, Voordeckers, van Gils en van den Heuvel (2013) trachtten op een directe manier SEW te meten door vier vragen met schaalverdeling te gebruiken uit de vragenlijst van *'Strategic Orientations*

*of Small and Medium-Sized Enterprises'* (STRATOS) (Bamberger et al., 1990). Volgende vier vragen met een bijbehorende schaalverdeling zouden dus aan de CEO kunnen worden gesteld om een beter zicht te krijgen op SEW: (1) behouden van familietradities en/of het familiaal karakter van de onderneming, (2) creëren/behouden van jobs voor de familie, (3) onafhankelijkheid in eigendom en (4) onafhankelijkheid van het management. Aan de hand van deze vragen konden Vandekerckhof et al. (2014) en Goel et al. (2013) op een beter manier achterhalen in welke mate het familiebedrijf haar niet-economische doelen nastreeft. Uit de resultaten bleek dan dat SEW een belangrijke factor is dat familiebedrijven onderscheidt van niet-familiale ondernemingen maar het behoud ervan is niet voor alle families een even belangrijk doel. Binnen de literatuur van de aanstelling van een niet-familiale CEO is er dus nog zeker ruimte om SEW beter te onderzoeken en het via een betere bevraging op al zijn aspecten te meten. Deze manier van meten zou volgens ons een beter beeld geven van de metingen van SEW. Voor onze studie zou dit volgens ons tot gevolg hebben dat onze significante marginale effecten van SEW significant zouden zijn voor een hoger niveau van SEW en niet voor een laag niveau gelijk we nu aan de hand hebben. Naast SEW zou het voor volgend onderzoek ook interessanter kunnen zijn om bij de familiale generatie niet meer te kijken naar het bezit van de meerderheid van de aandelen maar te kijken naar de laatste generatie van familieleden die actief zijn in de raad van bestuur of het management team. Het zou namelijk kunnen zijn dat familiale bestuurders van de tweede of latere generatie meer openstaan tot het aanwerven van een niet-familiale CEO terwijl de aandelen wel nog in handen zijn van de eerste generatie.

Het gebruik van deze proxy variabelen (proportie van familie in de RvB en generatie op basis van aandelen) zou ook een impact kunnen hebben gehad op de  $R^2$  waardes van onze modellen. Deze zijn namelijk voor alle modellen redelijk laag. Enkel voor model 2 dat het modererend effect van SEW bevat, kregen we nog aannemelijke  $R^2$  waarde. Voor al de andere modellen schommelt de waarde rond 0,10 wat betekent dat slecht 10% van de variantie van de afhankelijke variabele (niet-familiale CEO) verklaard wordt door de onafhankelijke variabelen. Indien we SEW en generatie beter zouden meten zoals we aanbevelen, verwachten we ook dat dit een positieve impact zal hebben op de  $R^2$  waarde van onze modellen. Langs de andere kant zou het ook kunnen dat we een belangrijke bepalende variabele niet hebben opgenomen in ons model. Zoals vele studies al hebben aangetoond zouden de bedrijfsprestaties een bepalende factor zijn bij de keuze tussen een familiale en niet-familiale CEO en dus bijgevolg zal deze variabele ook een impact hebben op de aanwezigheid van

een niet-familiale CEO (Ansari et al., 2014; Chen et al., 2013; S.-h. Lin & Hu, 2007; Minichilli et al., 2014). De bedrijfsprestaties voorafgaand aan een CEO wissel is namelijk een factor die van invloed kan zijn op de aanstelling van een externe CEO (Dalton & Kesner, 1985) en bijgevolg dus de aanwezigheid van een niet-familiale CEO kan voorspellen. We raden dan ook aan om deze variabele mee op te nemen als een controlevariabele om zo de verklaringskracht van het model te versterken.

## Lijst van de geraadpleegde werken

Alderson, K. J. (2011). *Understanding The Family Business*. New York: Business Expert Press.

Amran, N. A. (2012). CEO Succession: Choosing Between Family Member or Outsider? *Asian Journal of Finance & Accounting*, 4(2), 263-276.

Ansari, I. F., Goergen, M., & Mira, S. (2014). The determinants of the CEO successor choice in family firms. *Journal of Corporate Finance*, 28, 6-25.

Arnegger, M., Hofmann, C., Pull, K., & Vetter, K. (2014). Firm size and board diversity. *Journal of Management & Governance*, 18(4), 1109-1135. doi: 10.1007/s10997-013-9273-6

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory And The Organization. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 14(1), 20.

Bamberger, I., Donckels, R., Fröhlich, E., Gabele, E., Haahti, A., Haake, K., . . . Weir, A. (1990). *Strategic orientations of small European businesses: The STRATOS group*. Avebury: Gower Publishing Company.

Baron, R. A. (2008). THE ROLE OF AFFECT IN THE ENTREPRENEURIAL PROCESS. *Academy of Management Review*, 33(2), 328-340. doi: 10.5465/AMR.2008.31193166

Basco, R., & Rodríguez, M. J. P. (2009). Studying the Family Enterprise Holistically: Evidence for Integrated Family and Business Systems. *Family Business Review*, 22(1), 2-2. doi: 10.1177/0894486508327824

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

Berenbeim, R. E. (1990). How Business Families Manage the Transition from Owner to Professional Management. *Family Business Review*, 3(1), 69-110.

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. doi:

10.1177/0894486511435355

Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures: Do Family-Controlled Firms Pollute Less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113.

Berry, T. K., Bizjak, J. M., Lemmon, M. L., & Naveen, L. (2006). Organizational complexity and CEO labor markets: Evidence from diversified firms. *Journal of Corporate Finance*, 12(4), 797-817.

Block, J. H. (2011). How to Pay Nonfamily Managers in Large Family Firms: A Principal-Agent Model. *Family Business Review*, 24(1), 9-27.

Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351-1408.

Blumentritt, T. P., Andrew, K. D., & Astrachan, J. H. (2007). Creating an Environment for Successful Nonfamily CEOs: An Exploratory Study of Good Principals. *Family Business Review*, 20(4), 321-335.

Brambor, T., Clarck, W. R., & Golder, M. (2006). Understanding Interaction Models: Improving Empirical Analyses. *Political Analysis*, 14(1), 63-82.

Burkart, M., Panunzi, F., & Shleifer, A. (2003). Family Firms. *Journal of Finance*, 58(5), 2167-2202.

Buysse, B. (2005). *Code Buysse: Corporate Governance voor niet-beursgenoteerde bedrijven*. Brussel.

Chen, X., Cheng, Q., & Dai, Z. (2013). Family Ownership and CEO Turnovers. *Contemporary Accounting Research*, 30(3), 1166-1190.

Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of Management and Succession Performance—A Vital Linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65-79. doi: 10.1111/j.1741-6248.2007.00084.x

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(2), 355-372. doi: 10.1111/j.1540-6520.2009.00294.x

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.

Chung, K. H., Rogers, R. C., Lubatkin, M., & Owers, J. E. (1987). Do Insiders Make Better CEOs than Outsiders? *Academy of Management Executive* (08963789), 1(4), 325-331. doi: 10.5465/AME.1987.4275652

Claessens, S., Djankov, S., & Lang, L. H. P. (2000). The Separation of Ownership and Control in East Asian Corporations. *Journal of Financial Economics*, 58(1-2), 81-112.

Craig, J., & Moores, K. (2005). Balanced Scorecards to Drive the Strategic Planning of Family Firms. *Family Business Review*, 18(2), 105-122. doi: 10.1111/j.1741-6248.2005.00035.x

Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1991). Family firms are different. *Review of Business*, 13(1/2), 3.

Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1992). An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. *Family Business Review*, 5(2), 117-136.

Dalton, D. R., & Kesner, I. F. (1985). Organisational Performance as Antecedent of Inside/ Outside Chief Executive Succession: An Empirical Assessment. *Academy of Management Journal*, 28(4), 749-762.

Dekker, J. (2012). *Untangling the Multidimensional Construct of Professionalization in Private Family Owned SMEs.*, Universiteit Hasselt.

Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516-538. doi: 10.1111/jsbm.12082

Dyer, W. G. (1988). Culture and Continuity in Family Firms. *Family Business Review*, 1(1), 37-50.

Dyer, W. G. (1989). Integrating Professional Management into a Family Owned Business. *Family Business Review*, 2(3), 221-235.

Faccio, M., & Lang, L. H. P. (2002). The ultimate ownership of Western European corporations. *Journal of Financial Economics*, 65(3), 365-395.



Flamholtz, E. G. (1986). *How to make the transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Francisco: Jossey-Bass.

Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2007). Successful Organizational Development and Growing Pains. *Management Online REview*, 1-9.

Gedajlovic, E., Lubatkin, M. H., & Schulze, W. S. (2004). Crossing the Threshold from Founder Management to Professional Management: A Governance Perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5), 899-912. doi: 10.1111/j.1467-6486.2004.00459.x

Gill, R. (2002). Change management or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307-318.

Goel, S., Voordeckers, W., van Gils, A., & van den Heuvel, J. (2013). CEO's empathy and salience of socioemotional wealth in family SMEs – The moderating role of external directors. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(3/4), 111-134.

Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707. doi: 10.1080/19416520.2011.593320

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.

Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51-69. doi: 10.1111/j.1741-6248.2007.00109.x

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*. New York: The Guilford Press.

Hofer, C. W., & Charan, R. (1984). The transition to professional management: mission impossible. *American Journal of Small Business*, 9(1), 1.

Hogg, M. A., Terry, D. J., & White, K. M. (1995). A Tale of Two Theories: A Critical Comparison of

Identity Theory With Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 58(4), 255-269.

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

Klein, S., & Bell, F. A. (2007). Non-family executives in family businesses: A literature review. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1(1), 19-37.

La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate Ownership around the world. *The Journal of Finance*, 54(2), 471-517.

Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). Studierapport: Het economisch belang van familiebedrijven in België (pp. 1-40): FBNet Belgium.

Lane, S., Astrachan, J., Keyt, A., & McMillan, K. (2006). Guidelines for Family Business Boards of Directors. *Family Business Review*, 19(2), 147-167. doi: 10.1111/j.1741-6248.2006.00052.x

Lin, S.-h., & Hu, S.-y. (2007). A Family Member or Professional Management? The Choice of a CEO and Its Impact on Performance. *Corporate Governance*, 15(6), 1348-1362.

Lin, Y.-f., Yeh, Y. M. C., & Yang, F.-m. (2014). Supervisory quality of board and firm performance: a perspective of board meeting attendance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(3/4), 264-279. doi: 10.1080/14783363.2012.756751

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

Minichilli, A., Nordqvist, M., Corbetta, G., & Amore, M. D. (2014). CEO Succession Mechanisms, Organizational Context, and Performance: A Socio-Emotional Wealth Perspective on Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies*, 51(7), 1153-1179. doi: 10.1111/joms.12095

Moore, K., & Mula, J. (2000). The Saliency of Market, Bureaucratic, and Clan Controls in the Management of Family Firm Transitions: Some Tentative Australian Evidence. *Family Business Review*, 13(2), 91-106.

Morck, R. K., Stangeland, D. A., & Yeung, B. (2000). Inherited Wealth, Corporate

Control and Economic Growth: The Canadian Disease? In R. K. Morck (Ed.), *Concentrated Corporate Ownership* (pp. 319-372). Chicago: University of Chicago.

Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00010-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00010-4)

Mullins, L. J. (2007). *Management and Organisational Behaviour*. Edinburgh: Pearson Education Limited.

Mullins, W., & Schoar, A. (2013). *How do CEOs see their Role? Management Philosophy and Styles in Family and non-Family firms*. Opgevraagd op 26 augustus, 2014, via National Bureau of Economic Research.

Murphy, C. (2012). The board's role in the search for a non-family CEO. *Family Business*, 23(4), 18-19.

Naveen, L. (2006). Organizational Complexity and Succession Planning. *Journal of Financial & Quantitative Analysis*, 41(3), 661-683.

Ocasio, W. (1999). Institutionalized Action and Corporate Governance: The Reliance on Rules of CEO Succession. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 384-416.

Pieper, T. M., Klein, S. B., & Jaskiewicz, P. (2008). The Impact of Goal Alignment on Board Existence and Top Management Team Composition: Evidence from Family-Influenced Businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 372-394. doi: 10.1111/j.1540-627X.2008.00249.x

Plath, C. (2008). Analyzing Credit and Governance Implications of Management Succession Planning: Difficult CEO Transitions. Moody's Global Corporate Governance [Online] Special Comment. Available at: <http://ssrn.com/paper=1285082>.

Reinganum, M. R. (1985). The Effect of Executive Succession on Stockholder Wealth. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 46-60.

Rosen, S. (1992). *Contracts and the Market for Executives*. Main Currents in Contract Economics. Blackwell Press. Oxford.

Santarelli, E., & Lotti, F. (2005). The Survival of Family Firms: The Importance of Control and Family Ties. *International Journal of the Economics of Business*, 12(2),

183-192.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.

Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.

Songini, L., & Gnan, L. (2009). Women, glass ceiling, and professionalization in family smes: A missed link. *Journal of Enterprising Culture*, 17(4), 497-525.

Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business?: Modes of Professionalization in Family Firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86. doi: 10.1177/0894486511421665

Vandekerhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2014). The effect of organizational characteristics on the appointment of nonfamily managers in private family firms. *Family Business Review*.

Villalonga, B., & Amit, R. (2010). Family Control of Firms and Industries. *Financial Management (Wiley-Blackwell)*, 39(3), 863-904.

Ward, J. L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business*. New York: Palgrave Macmillan.

Westhead, P., & Cowling, M. (1998). Family firm research: The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 31-56.

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

Wiklund, J., Nordqvist, M., Hellerstedt, K., & Bird, M. (2013). Internal Versus External Ownership Transition in Family Firms: An Embeddedness Perspective. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 37(6), 1319-1340. doi: 10.1111/etap.12068

Yildirim-Öktem, Ö., & Üsdiken, B. (2010). Contingencies versus External Pressure:

Professionalization in Boards of Firms Affiliated to Family Business Groups in Late-Industrializing Countries. *British Journal of Management*, 21(1), 115-130.

Zellweger, T. M., & Dehlen, T. (2012). Value Is in the Eye of the Owner: Affect Infusion and Socioemotional Wealth Among Family Firm Owners. *Family Business Review*, 25(3), 280-297. doi: 10.1177/0894486511416648

Zhang, J., & Ma, H. (2009). Adoption of professional management in Chinese family business: A multilevel analysis of impetuses and impediments. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(1), 119-139.

# Bijlagen

## Bijlage 1: Relevante enquêtevragen van Dekker (2012)

Onderstaand zijn de enquêtevragen bijgevoegd van de studie van dr. Julie Dekker (2012) die relevant zijn voor ons onderzoek.

### Enquête

*Deze vragenlijst bevat enkel ja/nee vragen en korte multiple choice vragen en dient ingevuld te worden door de bedrijfsleider.*

*De door u verstrekte gegevens zullen strikt vertrouwelijk behandeld worden.*

1. Is minstens 50% van de aandelen in handen van één familie?  
*NB: Een familie wordt in dit onderzoek beschouwd als een groep mensen die door bloedverwantschap of het huwelijk met elkaar verbonden zijn*  
 Ja    Nee
  
2. Beschouwt u het bedrijf als zijnde een familiebedrijf?  
 Ja    Nee
  
3. De hoeveelste generatie van de familie (geteld sinds de oprichting van het bedrijf) heeft momenteel de meeste aandelen in handen?  
 Eerste generatie                       Tweede generatie                       Derde generatie  
 Vierde generatie                       Vijfde generatie of meer
  
4. Maakt u, als bedrijfsleider, deel uit van de familie?  
 Ja    Nee
  
5. Worden de afwijkingen van de gebudgetteerde streefcijfers opgevolgd om eventueel toekomstige acties te ondernemen?  
 Ja    Nee
  
6. Zijn de procedures met betrekking tot de aanwerving van nieuw personeel neergeschreven in een document?  
 Ja    Nee



7. Hoeveel leden (= natuurlijke personen) telt de Raad van Bestuur in totaal?  
\_\_\_ *leden*
8. Hoeveel familieleden zitten er in deze Raad van Bestuur?  
\_\_\_ *familieleden*
9. Hoeveel externe bestuurders (= niet-familieleden en niet werkzaam in het bedrijf) zitten er in deze Raad van bestuur?  
\_\_\_ *externe bestuurders*
10. Hoe vaak komt de Raad van bestuur samen op jaarbasis?  
\_\_\_ *keer per jaar*
11. Worden alle belangrijke beslissingen binnen het bedrijf autonoom door de bedrijfsleider genomen en vervolgens naar beneden gecommuniceerd?  
 *Ja*    *Nee*

*De door u verstrekte gegevens zullen strikt vertrouwelijk behandeld worden. We maken in ons onderzoek enkel gebruik van geaggregeerde gegevens, en zullen op geen enkel moment verwijzen naar een individueel bedrijf.*



## Bijlage 2: Frequentietabel van de enquêtevragen

	<i>Enquêtevraag</i>	<i>Antwoord</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
1.	Is minstens 50% van de aandelen in handen van één familie?	Ja	532	77,33
		Nee	156	22,67
2.	De hoeveelste generatie van de heeft momenteel de meeste aandelen in handen?	1ste	209	39,3
		2de	216	40,6
		3de	77	14,5
		4de	22	4,1
		5de of meer	8	1,5
3.	Maakt u, bedrijfsleider, deel uit van de familie?	Ja	476	89,5
		Nee	56	10,5
4.	Worden de afwijkingen van de gebudgetteerde streefcijfers opgevolgd om eventueel toekomstige acties te ondernemen?	Ja	310	58,3
		Nee	222	41,7
5.	Zijn de procedures met betrekking tot de aanwerving van nieuw personeel neergeschreven in een document?	Ja	157	29,5
		Nee	375	70,5
6.	Hoeveel leden (= natuurlijke personen) telt de Raad van Bestuur in totaal?	0	28	5,3
		1	37	7,0
		2	142	26,7
		3	182	43,2
		4	92	17,3
		5	28	5,3
		6	12	2,3
		7	5	0,9
		8	3	0,6
		9	2	0,4
7.	Hoeveel familieleden zitten er in de Raad van Bestuur?	0	50	9,4
		1	67	12,6
		2	184	34,6
		3	145	27,3
		4	60	11,3
		5	16	3,0
		6	7	1,3

		7	1	0,2
		8	2	0,4
8.	Hoe vaak komt de Raad van Bestuur samen op jaarbasis?	0	62	11,7
		1	224	42,1
		2	75	14,1
		3	18	3,4
		4	50	9,4
		5	2	0,4
		6	17	3,2
		7	0	0,0
		8	3	0,6
		9	2	0,4
		10	10	1,9
		11	2	0,4
		12 of meer	67	12,6
9.	Worden alle belangrijke beslissingen binnen het bedrijf autonoom door de bedrijfsleider genomen en vervolgens naar beneden gecommuniceerd?	Ja	229	43,0
		Nee	303	57,0

### Bijlage 3: Proportie van familieleden in Raad van Bestuur

<i>Gegeven</i>	<i>Antwoord</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Proportie van familieleden in de Raad van Bestuur?	Geen RvB	28	5,3
	0%	22	4,1
	1% - 49%	28	5,3
	50%	31	5,8
	51 – 99%	79	14,8
	100%	344	64,7

#### Bijlage 4: Frequentietabel van de gegevens uit de Bel-First

<i>Bel-First gegeven</i>	<i>Antwoord</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
1. Aantal jaren dat de onderneming actief is (= leeftijd van het bedrijf)	<10 jaar	18	3,4
	10 – 19 jaar	142	26,7
	20 – 29 jaar	169	36,8
	30 – 39 jaar	93	17,5
	40 – 49 jaar	46	8,6
	50 – 59 jaar	21	3,9
	60 – 69 jaar	7	1,3
	≥ 70 jaar	9	1,7
2. Aantal voltijdse werknemers (= omvang van het bedrijf)	10 – 14 werknemers	171	32,1
	15 – 19 werknemers	102	19,2
	20 – 24 werknemers	67	12,6
	25 – 29 werknemers	36	6,8
	30 – 34 werknemers	35	6,6
	35 – 39 werknemers	31	5,8
	40 – 44 werknemers	21	3,9
	45 – 49 werknemers	10	1,9
	50 – 99 werknemers	44	8,3
	100 – 199 werknemers	11	2,1
200 – 250 werknemers	4	0,8	

## **Auteursrechtelijke overeenkomst**

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

**Determinanten van de aanwezigheid van een niet-familale CEO in een familiebedrijf**

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

Jaar: **2015**

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,

**Aerts, Alexander**

Datum: **3/06/2015**