

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

Masterproef

De bereidwilligheid tot kredietverlening aan private familiale KMO's

Promotor :
Prof. dr. Nadine LYBAERT

Stéphanie Comhair , Kim Moors

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

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

Masterproef

De bereidwilligheid tot kredietverlening aan private
familiale KMO's

Promotor :
Prof. dr. Nadine LYBAERT

Stéphanie Comhair , Kim Moors

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

Woord vooraf

De masteropleiding Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt wordt traditioneel afgesloten met een masterproef. Gezien het feit dat wij, Stéphanie Comhair en Kim Moors, zullen afstuderen aan de richting Accountancy en Finance hebben wij gekozen voor het onderwerp "De bereidheid van banken voor het verlenen van kredieten aan private familiale kmo's".

Dit onderwerp sprak ons aan doordat de Belgische economie grotendeels bestaat uit familiale kmo's en wij ons afvroegen of de bank daadwerkelijk een verschil maakt tussen familiale en niet-familiale kmo's. Het schrijven van de masterproef en het voeren van het onderzoek heeft veel energie en inspanning van ons gevraagd, maar ook van een aantal mensen rondom ons die we ook graag zouden willen bedanken.

We willen in eerste instantie onze promotor, Prof. dr. Nadine Lybaert, bedanken voor de energie en tijd die zij in het realiseren van ons onderzoek gestoken heeft. Haar opbouwende kritiek en voorstellen hebben in grote mate bijgedragen aan onze masterproef. Verder willen we ook iedereen van de banken waar wij zijn mogen langsgaan voor een interview bedanken en natuurlijk ook de verantwoordelijken van de bedrijven die ons te woord hebben willen staan. In deze drukke tijd is het niet evident voor hen om tijdens de werkuren tijd vrij te maken voor ons. Zonder hen was het niet mogelijk geweest onze masterproef te verwezenlijken.

Daarnaast willen we ook onze ouders, vriend, familie en vrienden bedanken voor de steun en het geduld dat ze gehad hebben tijdens het maken van onze eindverhandeling. Zij hebben ons niet enkel tijdens deze periode gesteund, maar doorheen onze hele opleiding waarvoor onze grote dank.

Diepenbeek, 1 juni 2015

Stéphanie Comhair

Kim Moors

Samenvatting

Familiale bedrijven maken een groot deel uit van de Belgische economie. Om te kunnen overleven en te groeien zijn investeringen zeer belangrijk voor deze ondernemingen. Uit onderzoeken is gebleken dat kmo's na de uiteenlopende crisissen sinds 2008 nog maar weinig reserves hebben waardoor hun interne financieringsbronnen vaak niet voldoende zijn. Zij zullen daarom dus genoodzaakt zijn om beroep te gaan doen op kredietverlening door banken. Deze masterproef heeft als doel te onderzoeken of de banken een onderscheid maken tussen familiale en niet-familiale kmo's bij het verlenen van kredieten. Vervolgens zal ook onderzocht worden of het familiaal karakter een eerder positieve of eerder negatieve invloed heeft op de kredietverlening. Dit doel heeft geleid tot één centrale onderzoeksvraag en zes deelvragen. Welke deze vragen zijn en hoe wij hierop een antwoord gezocht hebben, staat uitgelegd in **hoofdstuk 1**.

In **hoofdstuk 2** wordt het proces van de kredietverlening onder de loep genomen. In het eerste deel wordt besproken op welke informatie over de onderneming banken zich zullen baseren bij hun beslissing. Er zijn twee soorten informatie, namelijk *hard information* en *soft information*. Beide worden hier kort uitgelegd. In het volgende deel worden de verschillende technieken die banken kunnen gebruiken om de gegevens van de onderneming te analyseren kort besproken. Er kan gebruik gemaakt worden van *Transactional Lending Technologies* waarbij de bankier hoofdzakelijk gebruik zal maken van *hard information* of hij kan gebruik maken van de techniek van relatiebankieren waarbij hij zich eerder zal toespitsen op *soft information* over de onderneming. Om dit hoofdstuk af te sluiten wordt er een link gelegd tussen verschillende bedrijfskarakteristieken en de kredietverlening. De kenmerken waaraan aandacht besteed wordt zijn: de mogelijkheid om terug te betalen en het risico op default, de grootte van het bedrijf, de grootte van de nood aan krediet, de kwaliteit van de bank-bedrijfsrelatie, de kenmerken van de eigenaar-manager en ten slotte het familiaal karakter.

Doordat er nog geen uniforme definitie bestaat van een familiaal bedrijf geven we in **hoofdstuk 3** verschillende definities en wordt ook uitgelegd welke definitie gekozen wordt voor deze masterproef en waarom we deze kiezen. Vervolgens worden in dit hoofdstuk de kenmerken van het familie bedrijf besproken die specifiek zijn aan hun familiaal karakter. Er wordt speciale aandacht besteed aan de volgende kenmerken: de overlap tussen familie, eigendom en bedrijf, het altruïsme, het hebben van een ongediversifieerd portfolio, de kleine raad van bestuur en het lang mandaat van de CEO, het menselijk-, sociaal-, geduldig- en overlevingskapitaal, de lange termijn horizon, de familiegerichte niet-economische doelstellingen, de controlerisico-aversie, parsimonie, personalisme en particulariteit en tot slot de opvolging.

In **hoofdstuk 4** wordt een link gelegd tussen het proces van de kredietverlening, hoofdstuk 2, en de kenmerken van het familiaal karakter uit hoofdstuk 3. Er wordt in dit hoofdstuk de mogelijke invloed van het familiaal karakter op de bereidwilligheid van banken tot kredietverlening besproken. Deze verwachtingen zullen gebruikt worden als basis voor de empirische studie. De empirische studie zal uitgewerkt worden aan de hand van ervaringen en meningen van zowel bankiers als financieel verantwoordelijken van familiale en niet-familiale kmo's. De manier waarop deze informatie verzameld en verwerkt wordt, wordt ook uitgebreid beschreven in dit hoofdstuk. Om te komen tot

de resultaten zijn we langs geweest bij vier grote banken, acht familiale kmo's en zeven niet-familiale kmo's voor een interview met de verantwoordelijken voor de kredietaanvragen. We sluiten het hoofdstuk af met een korte beschrijving van de banken en bedrijven waar we langs gegaan zijn voor een interview. Hierbij vermelden we ook de datum waarop het interview plaatsgevonden heeft, de gegevens van de geïnterviewde en de sector, omzet en aantal werknemers van het bedrijf. Bijkomende uitleg over de bedrijven staat vermeld in bijlage 1.

In **hoofdstuk 5** worden de uiteindelijke resultaten van de interviews besproken. Hierbij maken we een onderscheid tussen het onderzoek bij de banken, bij de familiale kmo's en de niet-familiale kmo's. De overeenkomsten en verschillen tussen de ervaringen en meningen van de drie groepen worden besproken in de discussie. Hierbij wordt ook getoetst of deze resultaten overeenkomen met de verwachtingen die geformuleerd werden in hoofdstuk 4. De bespreking van de resultaten is een samenvatting van de antwoorden die gegeven zijn door de geïnterviewden.

Het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag zal gebeuren in **hoofdstuk 6**. Dit is tevens het laatste hoofdstuk van de masterproef. In dit hoofdstuk wordt de conclusie van het empirisch onderzoek besproken. Vervolgens wordt er in de discussie een link gelegd tussen onze verwachtingen en de uiteindelijke resultaten. Hierbij worden ook de beperkingen van ons onderzoek vermeld en worden er enkele aanbevelingen geformuleerd voor verder onderzoek.

Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	1
Samenvatting	3
Inhoudsopgave	5
Hoofdstuk 1: Onderzoeksplan.....	9
1.1 Probleemstelling	9
1.2 Onderzoeksvragen	11
1.2.1 Centrale onderzoeksvraag.....	11
1.2.2 Deelvragen	12
1.3 Onderzoeksopzet	14
1.3.1 Literatuurstudie	14
1.3.2 Praktijkstudie	14
1.3.3 Resultaatverwerking.....	14
Hoofdstuk 2: Kredietverlening	15
2.1 Hard vs. Soft information.....	16
2.2 Technieken voor het beoordelen van de terugbetalingscapaciteit van een onderneming .	17
2.2.1 Transactional Lending Technologies.....	17
2.2.2 Relatiebankieren	19
2.3 Link bedrijfskarakteristieken en kredietverlening	19
2.3.1 De mogelijkheid om terug te betalen en het risico op default.....	19
2.3.2 De grootte van het bedrijf.....	21
2.3.3 De grootte van de nood aan krediet	21
2.3.4 De kwaliteit van de bank-bedrijfsrelatie	21
2.3.5 Kenmerken van de eigenaar-manager	21
2.3.6 Het familiaal karakter	22
Hoofdstuk 3: Familiebedrijven	23
3.1 Definitie.....	23
3.2 Kenmerken	26
3.2.1 Financiële prestaties: lagere winstgevendheid en groei, hogere liquiditeit.....	26
3.2.2 Overlap familie, eigendom en bedrijf	27
3.2.3 Altruïsme	32
3.2.4 Ongediversifieerde portfolio' s	34

3.2.5	Kleine raad van bestuur en lang mandaat CEO	35
3.2.6	Familiness: menselijk-, sociaal-, geduldig- en overlevingskapitaal.....	36
3.2.7	Lange termijn horizon.....	39
3.2.8	Familiegerichte niet-economische doelstellingen	41
3.2.9	Controlerisico-aversie	42
3.2.10	Parsimonie, personalisme en particulariteit.....	43
3.2.11	Opvolging	45
Hoofdstuk 4: De invloed van het familiaal karakter op de bereidwilligheid van banken tot kredietverlening 47		
4.1	Verwachtingen	47
4.2	Methodologie.....	48
4.3	De geïnterviewden	48
4.3.1	Banken	49
4.3.2	Familiale kmo' s.....	49
4.3.3	Niet-familiale kmo' s	50
Hoofdstuk 5: Empirische resultaten..... 53		
5.1	Onderzoek bij banken	53
5.1.1	Procedure voor het aanvragen van kredieten.....	53
5.1.2	Kenmerken	55
5.1.3	Algemene conclusie.....	58
5.2	Onderzoek bij familiale kmo' s.....	58
5.2.1	Kenmerken	58
5.2.2	Algemene conclusie.....	61
5.3	Onderzoek bij niet-familiale kmo' s	61
5.3.1	Kenmerken	61
5.3.2	Algemene conclusie.....	64
Hoofdstuk 6: Conclusies en aanbevelingen..... 65		
6.1	Conclusie.....	65
6.2	Discussie en aanbevelingen voor verder onderzoek.....	66
6.2.1	Vergelijking tussen de resultaten van de verschillende banken	66
6.2.2	Vergelijking tussen de resultaten van de familiale kmo' s en die van de niet-familiale kmo' s	67
6.2.3	Vergelijking tussen de resultaten en onze verwachtingen	67

6.2.4	Beperkingen en aanbevelingen	69
	Literatuurlijst	71
	Bijlagen	77
	Bijlage 1: Voorstelling van de bedrijven	77
	Familiale kmo' s	77
	Niet-familiale kmo' s	79

Hoofdstuk 1: Onderzoeksplan

1.1 Probleemstelling

Familiale bedrijven hebben een zeer grote invloed op de Belgische economie. Van alle Belgische ondernemingen is ongeveer 70% familiaal. Wat betreft de definitie van familiale ondernemingen is er tot op heden nog geen uniformiteit. Het kunnen ondernemingen zijn waarbij meer dan de helft van de aandelen in het bezit is van één familie of waarbij meer dan de helft van de bestuurders deel uitmaakt van deze familie (Flören, 1998). Als wij inzoomen op de grootte van zulke familiale ondernemingen, valt er op te merken dat vooral familiale kmo's de drijvende krachten van onze economie zijn, want zowel op vlak van tewerkstelling als toegevoegde waarde nemen de kmo's in België het merendeel voor hun rekening. Zij creëren zo een 61,6 % van de toegevoegde waarde in België en 68,9% van de totale tewerkstelling (Unizo, 2008). Van Cranenbroek NV, Bakkerij Vangrootloon NV en Beliën Lommel NV zijn voorbeelden van bekende familiale kmo's in België.

Om te kunnen overleven en te groeien zijn investeringen zeer belangrijk voor deze ondernemingen. Volgens de pecking-order theorie is er een hiërarchie van financieringsbronnen die gehanteerd worden door ondernemingen, waaronder dus ook private familiale kmo's. Ondernemingen zullen eerst beroep doen op interne financieringsbronnen, vervolgens op schuldfinanciering en wanneer hen geen andere keuze treft, zullen zij opteren voor externe *equity* financiering (Bauweraerts & Colot, 2012). Uit onderzoeken van de Nationale bank en Febelfin is er echter opgevallen dat kmo's na de uiteenlopende crisissen sinds 2008 amper reserves hebben en hun interne financieringsbronnen dus vaak ontoereikend zijn (Febelfin, 2014). Zij zullen dus genoodzaakt zijn om beroep te gaan doen op externe financiering (NSZ, 2012). Omdat een familiale kmo, zoals de meeste ondernemingen, niet graag de controle over hun onderneming verliest, zal externe *equity* financiering voor hen geen optie zijn en zijn zij zeer sterk afhankelijk van kredietverlening door financiële instellingen (Bauweraerts & Colot, 2012). Kredietverlening is dan ook een van de belangrijkste sleutelfactoren bij het overnemen, het starten of het uitbreiden van een zaak. Verder is ook gebleken dat het aantal faillissementen blijft stijgen en dat zonder een vlotte en goedkope kredietverlening deze cijfers het record zullen overtreffen (NSZ, 2012).

Sinds de crisis van 2008 zijn familiale kmo's dus vaak noodzakelijk afhankelijk van de kredietverlening door banken. Er valt daarbij op te merken dat sinds diezelfde crisis banken een strenger kredietbeleid zijn gaan voeren. Vele kredietaanvragen van kmo's worden hierdoor geweigerd. Volgens de banken zou dit vooral te wijten zijn aan de onvoldoende terugbetalingscapaciteit, de verstrenging van de voorwaarden op kredietverlening en het gebrek aan eigen vermogen (Belga, 2013). Dit zou niet tot gevolg hebben dat kmo's hun investeringen meer gaan financieren met eigen vermogen, maar dat zij de investeringen juist gaan uitstellen. Dit kan de groei van de kmo's sterk in het gedrang brengen. De economische crisis heeft dus een sterke invloed op het investering- en financieringsbeleid van kmo's (FOD Economie, 2009).

De pecking-order theorie beweert dat investeerders, inclusief kredietverschaffers, de investeringsmogelijkheden van een bedrijf niet kennen. Er is dus sprake van asymmetrische informatie. De kredietverschaffers willen deze asymmetrische informatie vermijden en zullen daarom

onderzoek doen naar de investeringsmogelijkheden van een onderneming. De kosten van dit onderzoek willen zij dan ook vertaald zien in de returns, maar deze zijn niet makkelijk te dragen door kmo's in tegenstelling tot grote ondernemingen. Ook is het voor kmo's vaak een probleem om waarborgen te verstrekken. Hieruit valt af te leiden dat kmo's, waaronder de familiale, redelijk wat meer problemen ondervinden bij kredietverschaffing in vergelijking met grote ondernemingen (Berger & Udell, 2002). De kmo's verkrijgen dus moeilijk een krediet en als zij wel toegang tot een krediet krijgen, moeten zij zware interesten betalen of zware waarborgen voorleggen (Belga, 2013).

De Basel-akkoorden hebben eveneens een grote invloed gehad op de kredietverlening van banken aan ondernemingen. Deze zijn samenwerkingsakkoorden tussen de banken die opgesteld zijn door de Bank for International Settlements (BIS) met de bedoeling om internationale standaarden op te stellen voor het bepalen van kapitaal- en andere eisen die banken stellen aan hun klant. Basel I hield in dat banken acht procent van het bedrag van het verleende krediet als eigen vermogen moesten aanhouden. Deze regel gold voor alle ondernemingen, ongeacht hun risicoprofiel (Vervisch, 2007). Al snel bleek het dat enige differentiatie toch nodig was en zo werd Basel II ontworpen. Vanaf 2007 hangde de hoeveelheid eigen vermogen die de banken dienen aan te houden af van het risicoprofiel van de onderneming. Deze risicoprofielen werden automatisch met een computer berekend op basis van de kredietrisico's aan de hand van een kengetal analyse van de jaarrekeningen van de laatste drie jaren en enkele kwalitatieve factoren waaronder de kwaliteit van de onderneming. In tegenstelling tot de periode voor 2007 hadden de persoonlijke indruk en de eigen mening van de kredietverschaffer vanaf 2007 veel minder invloed bij de beslissing. De bedoeling van de Basel-akkoorden was dan ook om een meer objectieve en geautomatiseerde kredietverlening te creëren. De factoren die gebruikt werden voor het opstellen van het risicoprofiel konden echter wel nog enigszins van bank tot bank verschillend zijn (Witt, 2006). Door de crisis bleek echter wel dat de huidige kapitaaleisen voor de banken onvoldoende waren. Hierdoor is Basel III ingevoerd vanaf 2012 zodat de kwaliteit van het kapitaal verhoogd wordt en de kapitaaleisen verbeterd worden. De kapitaaleisen zullen namelijk flink stijgen door de voorstellen in het akkoord. Maar als alle banken op het zelfde moment het kapitaal zullen opbouwen, zal dit de prijzen verhogen en zullen de kosten hiervan afgewenteld worden op de klanten, inclusief ondernemingen. Als gevolg is dit niet positief voor de kredietverlening aan bedrijven.

Om de hierboven vermelde problemen die kmo's ervaren bij kredietverschaffing te verminderen en de toegang van kmo's tot kredieten te stimuleren, heeft de regering Di Rupo in de loop van 2013 een aantal maatregelen goedgekeurd. Deze maatregelen hebben de informatieverplichting van banken versterkt zodat zij het krediet voorstellen dat het best bij de onderneming past. De banken zijn nu ook verplicht een gratis ontwerpovereenkomst op te stellen indien men dit wenst en de belangrijkste elementen hiervan uit te leggen. Indien het krediet toch geweigerd wordt, moet de bank de redenen hiervoor aangeven. De maatregelen van de regering houden ook in dat de wederbeleggingsvergoeding die een ondernemer moet betalen wanneer hij het krediet vervoegd terugbetaalt, beperkt wordt. Door de regering zal een bank voortaan ook met een schadevergoeding of opzegtermijn rekening moeten houden wanneer zij de overeenkomst eenzijdig opzeggen. Voordien was enkel de onderneming verplicht tot een forse schadevergoeding indien zij of soms zelfs de bank de overeenkomst eenzijdig beëindigde (Belga, 2013).

De resultaten van de driemaandelijke kredietbarometer van Febelfin tonen aan dat de regering Di Rupo erin geslaagd is de problemen te verminderen. De weigeringsgraad in het tweede trimester van 2014 heeft zijn laagste niveau bereikt sinds 2008 en de interestvoet zet zijn dalende tendens verder. Er zijn dus verschillende factoren die aangeven dat de kredietdynamiek geleidelijk aan toch terug de juiste kant uitgaat (Febelfin, 2014).

Onafhankelijk van de gevolgen van de crisis blijkt dat de bereidwilligheid tot kredietverlening beïnvloed kan worden door het familiaal karakter van een familiebedrijf. Zo zijn er voor- en nadelen verbonden aan dat familiaal karakter inzake kredietverrijging. Sommige kenmerken zoals hun langetermijnvisie, het streven naar continuïteit binnen de ondernemingen en hun risico-aversie kunnen kredietverrijging faciliteren. Daartegenover kunnen hun typische agency problemen, zoals self-control en parental altruïsm, het verkrijgen van krediet dan weer bemoeilijken (Steijvers & Voordeckers, 2009).

Omwille van het belang van kredietverlening voor familiale kmo's, de problemen die zij er tegenwoordig bij ondervinden en de onduidelijkheid die er heerst omtrent de invloed van de voor- en nadelen van het familiaal karakter op de kredietverlening, gaan wij de bereidwilligheid tot kredietverlening aan private familiale kmo's in Limburg in vergelijking met niet-familiale kmo's onderzoeken.

1.2 Onderzoeksvragen

1.2.1 Centrale onderzoeksvraag

Zoals in de probleemstelling omschreven is, wordt het economisch landschap in België gedomineerd door familiale kmo's. De gezondheid van de Belgische economie is dus sterk afhankelijk van zulke ondernemingen. Het is daarom zeer belangrijk voor België dat deze bedrijven overleven en blijven groeien. Hiervoor is het echter ook noodzakelijk dat deze bedrijven blijven investeren. Het verlenen van kredieten door financiële instellingen aan familiale kmo's speelt hierbij een belangrijke rol, maar in de praktijk is gebleken dat zij, net zoals de niet-familiale kmo's, daar veel problemen bij ondervinden. Ondanks dat beide type kmo's problemen ondervinden in de praktijk, toont de literatuur aan dat familiale kmo's zowel bevoor- als benadeeld kunnen zijn ten opzichte van niet-familiale kmo's bij het verkrijgen van kredieten. Deze bevoor- of benadeling kan zich voordoen door de specifieke kenmerken die verbonden zijn aan het familiaal karakter van de familiale kmo's. Om deze reden willen wij door middel van ons onderzoek achterhalen of familiale kmo's door het familiaal karakter net meer of minder problemen ondervinden dan niet-familiale kmo's bij de verkrijging van kredieten bij financiële instellingen. Wij gaan ons daarom focussen op de bereidwilligheid van financiële instellingen tot kredietverlening aan private familiale kmo's in vergelijking met private niet-familiale kmo's. Hierdoor komen wij tot de volgende centrale onderzoeksvraag:

“Maken financiële instellingen een onderscheid tussen private familiale en niet-familiale kmo's in hun beslissing tot het verlenen van kredieten?”

Om deze onderzoeksvraag nauwkeurig te kunnen beantwoorden, gaan wij eerst een grondige literatuurstudie doen naar zowel de kenmerken van familiale kmo's als hun mogelijke invloed op de

kredietverlening. Eveneens gaan we onderzoeken welke criteria de financiële instellingen gebruiken om hun keuze tot het verlenen van kredieten op te baseren. Vervolgens gaan wij in onze empirische studie onderzoeken of financiële instellingen in de praktijk de familiale kenmerken van familiale bedrijven laten meespelen in hun beslissing en er daardoor een verschil te merken is in hun bereidwilligheid tot kredietverlening aan familiale kmo's ten opzicht van niet-familiale kmo's en of zij zich bewust zijn van dit mogelijke verschil. Ten slotte gaan wij ook onderzoeken hoe zowel de familiale als de niet-familiale kmo's de kredietverlening door financiële instellingen ervaren.

1.2.2 Deelvragen

1. *"Wat zijn de criteria voor het verkrijgen van kredieten bij financiële instellingen?"*

Financiële instellingen nemen hun beslissing over het al dan niet verlenen van kredieten op basis van een aantal officiële criteria. Door Europa worden er in de Basel-akkoorden al enkele verplichtingen opgesomd waaraan de financiële instellingen moeten voldoen om een krediet te mogen verlenen. Deze verplichtingen hebben op hun beurt een invloed op de criteria die de banken opleggen aan kmo's om in aanmerking te komen voor het verkrijgen van krediet. Het antwoord op deze vraag gaan we zowel zoeken via een literatuurstudie als via officiële kanalen van de financiële instellingen die zullen meewerken aan onze empirische studie. Bij het beantwoorden van deze deelvraag gaan we ook specifiek op zoek gaan of er officieel verschil gemaakt wordt in de criteria waaraan een familiale kmo moet voldoen om een goedkeuring te krijgen voor een krediet ten opzicht van een niet-familiale kmo. Indien er verschillen worden vastgesteld, gaan we deze in onze volgende deelvraag proberen te linken aan specifieke kenmerken van de private familiale kmo. Deelvraag 1 en 2 zullen zorgen voor de theoretische onderbouwing van ons onderzoek.

2. *"Wat zijn familiale kmo's en welke kenmerken zijn specifiek voor deze ondernemingen?"*

Om te kunnen beginnen aan ons onderzoek gaan we eerst via een literatuurstudie opzoek naar een algemene aanvaarde definitie van familiale kmo's. Hierna gaan we opzoek naar de verschillende karakteristieken die kenmerkend zijn voor familiebedrijven. Vervolgens bespreken we de mogelijke invloed van deze kenmerken op de kredietverlening. De opsomming van de verschillende kenmerken en hun invloed op de kredietverlening zal de rode draad zijn voor de interviews die afgenomen zullen worden.

3. *"Welke karakteristieken van private familiale kmo's hebben een invloed op het verkrijgen van kredieten bij financiële instellingen?"*

Karakteristieken van bedrijven zouden volgens de literatuur zowel voordelig als nadelig kunnen zijn voor de kredietverlening door financiële instellingen, maar over de invloed van het familiaal karakter van een onderneming op de kredietverlening is zeer weinig literatuur terug te vinden. Om deze reden gaan we proberen de kenmerken die we beschreven hebben in deelvraag 1 te koppelen aan de criteria uit deelvraag 2. Aan de hand van de gelegde linken en de eventuele officiële verschillen gaan we hypothesen formuleren die in de praktijkstudie getest zullen worden.

4. *"Maken financiële instellingen in de praktijk een onderscheid in hun bereidwilligheid tot kredietverlening aan private familiale kmo's en aan niet-familiale kmo's?"*

Na het theoretische onderzoek gaan we ook in de praktijk controleren of theorie en praktijk overeenkomen. Bij het beantwoorden van de tweede deelvraag hebben we reeds een opsomming gemaakt van de criteria waaraan een kmo moet voldoen om een krediet te verkrijgen. In theorie wordt er (waarschijnlijk) geen onderscheid gemaakt tussen familiale en niet-familiale kmo's, maar is dit in de praktijk ook zo? We gaan langs bij banken om te onderzoeken of er in de praktijk inderdaad geen verschil gemaakt wordt tussen private familiale en niet-familiale kmo's. Indien er wel een onderscheid gemaakt wordt, willen we ook te weten komen waarom de banken dit onderscheid maken. Verder willen we hen ook vragen welke kenmerken van het familiaal karakter de oorzaak zijn voor dit mogelijke verschil.

5. *"Hoe ervaren private familiale kmo's het verkrijgen van kredieten bij financiële instellingen?"*

Nadat wij enkele financiële instellingen bevroegd hebben over hun bereidwilligheid tot kredietverlening aan zowel familiale als niet-familiale kmo's, gaan wij onderzoeken hoe familiale kmo's de kredietverlening ervaren. Hierbij stellen wij ons de vraag of zij de kredietverlening ervaren zoals de banken ons dat beschreven hebben of als zij dit toch anders aanvoelen. Wij willen hiermee vooral achterhalen of de familiale kmo's zich benadeeld of bevoordeeld voelen in vergelijking met niet-familiale kmo's. Indien zij het gevoel hebben dat zij benadeeld worden, willen wij graag te weten komen welk(e) kenmerk(en) van hun familiaal karakter volgens hen zorgt voor deze benadeling. Ingeval zij het gevoel hebben bevoordeeld te worden, willen wij graag te weten komen welk(e) kenmerk(en) van hun familiaal karakter naar hun gevoel hiervan de oorzaak kunnen zijn.

6. *"Hoe ervaren private niet-familiale kmo's het verkrijgen van kredieten bij financiële instellingen?"*

Om een vergelijking te kunnen maken tussen de ervaring in verband met kredietverlening van private familiale en niet-familiale kmo's, gaan we ook langs bij niet-familiale kmo's om ons te bevragen over hun ervaringen. Hierbij willen we controleren of de beschrijving van de kredietverlening die de financiële instellingen gegeven hebben, overeenkomt met de ervaring van de niet-familiale kmo's. Verder willen we ook onderzoeken of de niet-familiale kmo's zich bevoor- of benadeeld voelen ten opzichte van familiale kmo's. Wanneer de kmo's hier een verschil in aanvoelen, zouden we ook te weten willen komen welk(e) kenmerk(en) van hun niet-familiaal karakter ten opzichte van het familiaal karakter van familiale kmo's er volgens hen hiervan de oorzaak kunnen zijn.

1.3 Onderzoeksopzet

1.3.1 Literatuurstudie

Om een beter inzicht te krijgen in het onderwerp hebben wij twee verschillende literatuurstudies gedaan. Zoals eerder vermeld hebben we één literatuurstudie gedaan naar de kenmerken van familiale kmo's en hun mogelijke invloed op het verkrijgen van kredieten en één naar de criteria die financiële instellingen gebruiken voor het verlenen van kredieten. Voor deze literatuurstudies hebben wij gebruik gemaakt van wetenschappelijke artikels. Deze artikels hebben wij gezocht door gebruik te maken van elektronische databases. Hierbij hebben wij veelvoudig gebruik gemaakt van zowel Ebscohost als Google Scholar. Ebscohost is een online referentiesysteem dat wetenschappelijke publicaties uit andere databanken zoals Academic Search Elite, Accounting & Finance Learning Centre, AMA Archive, E-journals e.d. beschikbaar stelt. Google scholar is een soortgelijke database waarop we beroep kunnen doen voor verschillende soorten wetenschappelijke bronnen: artikels, boeken, samenvattingen, academische uitgeverijen, etc. Bij het zoeken naar wetenschappelijke artikels via deze databases hebben wij gebruik gemaakt van sleutelwoorden zoals 'family firm', 'pecking-order theory', 'lending' en 'financial institutions'. Op basis van de referentielijsten van relevante artikelen hebben wij verder gewerkt met de sneeuwbalmethode. Dit houdt in dat onze zoektocht verder gezet werd op basis van geciteerde artikels in de doorgenomen, relevante artikels.

1.3.2 Praktijkstudie

Om onze hypotheses te testen die we tijdens onze literatuurstudie geformuleerd hebben, zijn we zowel langs gegaan bij banken als bij familiale en niet-familiale kmo's. We hebben samen gewerkt met de volgende 4 banken: BNP Paribas-Fortis, KBC, Belfius en ING. Wij hebben ook contact opgenomen gehad met Crelan, Bank van Breda, AXA, Recordbank en Delta Lloyd, maar deze waren niet bereid om mee te werken. Op basis van de linken die we gelegd hebben in onze vierde deelvraag zijn wij bij deze banken langsgegaan voor een mondeling gesprek met een verantwoordelijke van elke bank. Deze gesprekken zijn gebeurd aan de hand van open vragen.

Nadat de resultaten van de gesprekken verwerkt waren, zijn we ook langs gegaan bij kmo's om te peilen naar hun ervaringen. De bedoeling is om zowel bij acht familiale als bij acht niet-familiale kmo's langs te gaan. Aan de hand van open vragen willen we peilen naar hun ervaring over de kredietverlening om zo conclusies te kunnen trekken over mogelijke verschillen tussen zowel theorie en praktijk als tussen familiale en niet-familiale kmo's.

1.3.3 Resultaatverwerking

Doordat we in onze praktijkstudie enkel gebruik hebben gemaakt van interviews bij zowel de banken als de kmo's en we hierbij open vragen hebben gesteld, hebben wij geen statistische verwerkingsprogramma's kunnen gebruiken voor de analyse van de antwoorden. Om die reden hebben wij de verkregen antwoorden zelf geanalyseerd en daar verdere conclusies uit getrokken.

Deel I. LITERATUURSTUDIE

Hoofdstuk 2: Kredietverlening

Wanneer we gaan kijken naar de kredieten die verleend worden aan bedrijven, zien we een groot verschil tussen kmo's en grote ondernemingen. Omdat onze studie zich richt op kmo's, gaan wij ons in dit gedeelte dan ook zoveel mogelijk beperken tot de kredietverlening aan deze groep van bedrijven.

Uit een onderzoek van Unizo (2015) in 2014 is gebleken dat 56,3% van de ondervraagde kmo's minstens één krediet aangevraagd had bij een bank de voorgaande 12 maanden. In vergelijking met de resultaten van 2012 is er een lichte daling vast te stellen. Wanneer er gekeken wordt naar het aantal banken waar een onderneming een kredietaanvraag doet, zien we dat 36,4% dit slechts bij één bank doet, 32,4% bij twee banken, 25,3% bij drie banken en slechts 5,5% bij minstens vier banken. In vergelijking met 2012 is er wel een stijging te zien van het aantal banken waarbij een onderneming een krediet aanvraagt.

Als we kijken naar de weigering van de kredietaanvragen, zien we dat 13,2% van de kmo's aangeeft dat zijn kredietaanvraag gedeeltelijk of volledig geweigerd werd. Het percentage volledige weigering (52,4%) ligt iets hoger dan de gedeeltelijke weigering (47,6%). De meest opgegeven redenen voor de weigering van de banken zijn: te weinig eigen vermogen of eigen inbreng (38%), onvoldoende persoonlijke of zakelijke waarborgen (35,2%), verstrengde voorwaarden op kredietverlening (28,2%) en onvoldoende terugbetalingscapaciteit (26,8%) (Unizo, 2015).

De goedkeuring of weigering van een kredietaanvraag gebeurt na een grondige evaluatie van de kredietwaardigheid van een onderneming. Eens de beslissing door de kredietinstelling genomen is dat er een lening toegekend zal worden, begint het proces om de prijs hiervan te bepalen. Hierbij wordt rekening gehouden met het verwachte risico op *default* als ook met de kosten en de gegeven waarborgen. *Default* komt voor wanneer de ontleners de leningsvoorwaarden niet kan of wil vervullen. De prijs van de lening is de opbrengst die de financiële instelling wilt krijgen voor het geleende bedrag. Deze opbrengst bestaat uit: een basis intrestpercentage, de kosten die gerelateerd zijn aan de lening en een kredietrisicopremie. De kredietrisicopremie is de belangrijkste factor en wordt bepaald aan de hand van het risico op *default* (Saunders & Cornett, 2013). Een hoger risico leidt tot een hogere kredietpremie en dus ook tot een duurdere lening (Kao, 2000).

Op basis van wetenschappelijke literatuur bespreken we in het eerste gedeelte het soort informatie waar banken gebruik van maken bij het beoordelen van de kredietwaardigheid van een onderneming. Vervolgens zullen we verschillende technieken die banken gebruiken bij het behandelen van de kredietaanvragen bespreken. Afsluiten doen we met de effecten van de bedrijfskarakteristieken op de verschillende onderdelen van de kredietverlening bespreken.

2.1 Hard vs. Soft information

Eén van de grote problemen die banken ondervinden bij het verlenen van kredieten aan kmo's is het gebrek aan duidelijke informatie. Door de "ondoorzichtigheid" van kmo's, met informatie asymmetrie als gevolg, hebben banken het moeilijker om het risico van de terugbetalingscapaciteit van de kmo's in te schatten (de la Torre, Martínez Pería & Schmukler, 2010). In tegenstelling tot grote bedrijven moeten kmo's zich niet houden aan gedetailleerde, gestandaardiseerde financiële overzichten waardoor de kwaliteit en de kwantiteit van de verkregen informatie moeilijker ingeschat kan worden. Om deze redenen gaan banken gebruik maken van technieken om de lening aanvraag te analyseren en de mogelijke risico's in te schatten. De screening door de banken gebeurt op basis van twee factoren: *hard information* (*transactional lending*) en *soft information* (relatiebankieren). *Hard information* bestaat uit informatie die voortkomt uit kwantitatieve informatie die observeerbaar en verifieerbaar is. Deze informatie is terug te vinden in financiële overzichten, historische data etc. (Badulescu, 2010). Onder dit soort informatie vallen ook de activa die kunnen dienen als waarborgen. Op deze manier krijgt de bank de eigendomsrechten van de activa wanneer het bedrijf zich niet houdt aan de leningsvoorwaarden. Uit onderzoek is gebleken dat waarborgen het verlies voor de bank in dit geval aanzienlijk vermindert. Het is echter wel zo dat banken meer moeite doen om waarborgen te recupereren wanneer het risico en het krediet groter zijn (Blazy & Weill, 2013). Er zijn twee soorten waarborgen, waarborgen gegeven door de KMO zelf (publieke waarborgen) of deze gegeven door de eigenaar van de kmo (private waarborgen) (Uchida, 2011). *Soft information* daarentegen is eerder kwalitatieve informatie die doorheen de tijd verzameld wordt door zowel het directe contact tussen het management van de kmo en de kantoorbediende als door het analyseren van de betaalgeschiedenis van de kmo. Deze informatie is dus zeer moeilijk observeer- en verifieerbaar (Badulescu, 2010).

Algemeen wordt gesteld dat grotere banken een voorkeur hebben voor *hard information* terwijl kleinere banken eerder gebruik zullen maken van *soft information*. Grotere banken zullen eerder gebruik maken van *transactional lending technologies* die zich baseren op *hard information* om de informatie asymmetrie te verminderen (Badulescu, 2010). Zij ondervinden echter nadelen wanneer het aankomt op *soft information*. Door hun lange informatiekanaal is het voor hen moeilijker om deze relationele informatie over te brengen van de kantoorbediende tot de plaats waar de beslissing genomen wordt. Bij kleinere banken is deze afstand veel korter en worden hier dus minder problemen bij ondervonden. Kleinere banken hebben het dan echter weer moeilijker bij het ontwikkelen van de nodige technieken voor het verzamelen en analyseren van *hard information* en zullen daarom opteren voor relatiebankieren. Zij onderhouden daarom een goede relatie met hun klanten (Berger & Udell, 2006). Aangezien grote banken dus een voorkeur hebben voor duidelijk observeerbare informatie en deze moeilijk te verkrijgen is bij kmo's, werd er algemeen gesteld dat zij zich eerder zullen richten op het verlenen van kredieten aan grote bedrijven. Kmo's zouden daarom dus beter terecht kunnen bij kleinere banken. Verdere uitleg over de werking van *transactional lending technologies* is terug te vinden onder punt 2.2.1.

Uchida (2011) onderzocht deze veronderstellingen op basis van informatie verkregen in 2005. De resultaten van dit onderzoek bevestigen inderdaad dat kleine banken een voorkeur hebben voor relatiebankieren. Uit recent onderzoek is echter wel gebleken dat grote banken steeds meer interesse

tonen in het financieren van kmo's en daarom opzoek gaan naar manieren om hun verlening aan kmo's te verbeteren. Deze interesse is voornamelijk te wijten aan het feit dat er op deze markt nog aantrekkelijke winsten gemaakt kunnen worden door de banken in vergelijking met andere markten. Een tweede reden voor hun interesse is de link die de kmo's hebben met grotere bedrijven en dat zij een strategische sector zijn met veel groeipotentieel. Aan de hand van hun relaties met grote bedrijven gaan de banken opzoek naar kmo's die solvabel zijn. Verder zijn kmo's ook interessant voor banken doordat zij vaak te klein zijn om alle financiële en administratieve taken binnenshuis te houden. De relatie die de bank opgebouwd heeft door de kredietverlening opent deuren om ook hun andere diensten aan te kunnen bieden aan de kmo's om zo nog meer winsten te kunnen realiseren en bijkomende informatie over de bedrijven te verzamelen (de la Torre et. Al, 2010).

2.2 Technieken voor het beoordelen van de terugbetalingscapaciteit van een onderneming

2.2.1 Transactional Lending Technologies

Zoals voorgaand al besproken is, zijn er meerdere technieken die banken kunnen gebruiken om de terugbetalingscapaciteit van een onderneming te analyseren. De twee algemene technieken zijn de *transactional lending technologies* en het relatiebankieren. Berger & Udell (2006) splitsen de *transactional lending technologies* voor kmo's echter nog op in zes verschillende technieken.

2.2.1.1 Financial Statement Lending Technology

Een eerste techniek is de *financial statement lending technology*. Hierbij gaat men zich vooral baseren op de financiële overzichten van het bedrijf. Op basis van deze informatie gaat men de toekomstige cash flow bestuderen. Deze zullen gezien worden als de voornaamste bron voor de afbetalingen van de lening. Om deze techniek te kunnen toepassen is er echter transparante financiële informatie nodig en deze is moeilijker te verkrijgen bij kmo's waardoor deze techniek dus enkel geschikt is voor informatief transparante kmo's (Berger & Udell, 2006).

2.2.1.2 Small Business Credit Scoring

Een tweede techniek is deze van *small business credit scoring*. De modellen voor *small business credit scoring* kunnen zelf ontwikkeld worden of aangekocht worden van externe verkopers. Er bestaan vele variaties die elk een andere hoeveelheid of soort informatie vereisen over het bedrijf (Berger, Frame & Miller, 2005). Deze techniek wordt vooral toegepast voor het evalueren van aanvragen voor micro-kredieten onder de €250 000. Hierbij gaat men hoofdzakelijk gebruik maken van informatie over de ondernemer, aangevuld met informatie over het bedrijf om zo de toekomstige prestaties van het bedrijf te voorspellen (Berger & Frame, 2007). De informatie van de ondernemer is vooral persoonlijke verbruiksgegevens die verzameld wordt door consumer credit bureaus. Credit bureaus zijn instellingen die zich bezig houden met het verzamelen van informatie over individuen (Consumer credit bureaus) en/of instellingen (Commercial credit bureaus) die een kredietverlener helpt bij hun beslissing over het toekennen van kredieten. De persoonlijke verbruiksgegevens wordt vervolgens gecombineerd met informatie die verkregen wordt door de financiële instelling zelf en deze van commercial credit bureaus. Aan de hand van deze informatie gaat de kredietverlener het

risicoprofiel van de onderneming inschatten om er vervolgens zijn beslissing op te baseren (Berger & Udell, 2006).

Uit een onderzoek van Berger et al. (2005) is gebleken dat het gebruik van *small business credit scoring* leidt tot hogere prijzen voor leningen. Verder is ook gebleken dat de ondernemingen die geëvalueerd worden met *small business credit scoring* een hoger risico toegekend krijgen. De kans om in de twee hoogste risico categorieën geplaatst te worden is aanzienlijk hoger dan deze bij banken die geen *small business credit scoring* gebruiken.

2.2.1.3 Asset-Based Lending

Asset-based lending is een derde techniek die gebruikt kan worden. Bij deze techniek gaat men kijken naar de activa die als waarborg gegeven kunnen worden en die zullen dienen voor de afbetaling van de lening. Men gaat vooral kijken naar de liquidatiewaarde van de voorraden en de handelsvorderingen (Berger & Udell, 2006).

De gegeven waarborgen kunnen zowel van het bedrijf dat het krediet aanvraagt als van een ander bedrijf komen. Waarborgen die van een ander bedrijf komen, zijn volgens de studie van Blazy en Weill (2013) de beste garanties voor het recupereren van het krediet.

Korte-termijn activa, waaronder de handelsvorderingen en de voorraden, zijn eveneens goede waarborgen, maar staan iets lager gerankt.

Bij de studie door Unizo (2015) werden de ondervraagden ook bevraagd over de soort waarborgen die ze moesten geven voor een bankkrediet. 32,7% van de kmo's gaf aan dat zij geen waarborgen gegeven hadden. Een pand op de handelszaak (45,2%) werd het vaakst gegeven als waarborg, gevolgd door een hypotheek of hypothecair mandaat (36,8%) en persoonlijke borg (11,9%). Deze volgorde is dezelfde als deze in 2012, maar de percentages zijn wel licht gedaald. Borgstelling door derden werd slechts door 5,5% gegeven.

2.2.1.4 Factoring

Bij *factoring*, een vierde techniek, gaat men eveneens kijken naar de activa van het bedrijf, maar in dit geval enkel naar de handelsvorderingen. Bij een factoringovereenkomst is het meestal zo dat de lener het innen van handelsvorderingen gaat outsourcen aan de bank in ruil voor het krediet (Berger & Udell, 2006).

2.2.1.5 Fixed-Asset Lending

Een vijfde techniek is deze van *fixed-asset lending*. Deze techniek maakt eveneens gebruik van activa als waarborg voor een lening, maar zij kijken hier vooral naar de lange termijn activa die niet verkocht worden bij de normale gang van zaken. Het te verkrijgen krediet wordt hierbij gebaseerd op de marktwaarde van het als waarborg gegeven activum (Berger & Udell, 2006).

Hypotheeken zijn volgens de studie van Blazy en Weill (2013) goede waarborgen, maar andere lange termijn activa hebben volgens hun studie een lagere recuperatie waarde en zijn dus minder geschikt als waarborg.

2.2.1.6 Leasing

De zesde en laatste techniek volgens Berger en Udell (2006) is deze van *leasing*. Leasing houdt in dat de lening verstrekker een vast actief gaat aankopen en tegelijkertijd een huurcontract aangaat met de lener die dit actief gaat huren van de lening verstrekker. In het huurcontract wordt een schema opgenomen van de betalingen, maar het bevat meestal ook een optie om aan het einde van het contract het actief te kopen tegen een vooraf bepaalde prijs. Deze methode kan ook gezien worden als een vorm van *transactional lending* omdat de beslissing genomen wordt op basis van de officiële waarde van het actief en dit actief vervolgens geldt als de waarborg voor de lening.

2.2.2 Relatiebankieren

Bij relatiebankieren gaat de kredietverlener zijn beslissingen vooral baseren op *soft information*. Deze informatie wordt door de verschillende contacten tussen het bedrijf en de bank verzameld. Bijkomende informatie wordt verzameld door contacten met de plaatselijke gemeenschap zoals de leveranciers en de klanten. De informatie die doorheen de tijd verzameld wordt, heeft een aanzienlijk hogere waarde dan de financiële staten, de waarborgen en de *credit scoring* (Berger & Udell, 2002).

Het nadeel van deze vorm van informatie is echter dat het moeilijker geobserveerd, gecontroleerd of overgebracht kan worden door anderen. Deze methode vraagt hiervoor dus meer verantwoordelijkheid te leggen bij de bankbediende zelf doordat hij/zij de beste toegang heeft tot de nodige informatie. Dit zorgt er dus voor dat de relatie tussen de bankbediende en het bedrijf zeer belangrijk is (Berger & Udell, 2002).

Grote banken kiezen er meestal voor om relatiebankieren te vermijden omdat hun hoofdkantoor, de plaats waar de beslissingen genomen worden, vaak op een redelijk grote afstand ligt van het bedrijf waardoor het moeilijker wordt om de juiste informatie te verkrijgen en deze tijdig over te maken aan degenen die de beslissingen nemen. Hierdoor gaan zij minder snel leningen toekennen aan kleinere ondernemingen. Wanneer er toch kredieten gegeven worden aan kmo's, gaat het meestal over grotere, oudere, meer financieel zekere ondernemingen (Berger & Udell, 2002).

2.3 Link bedrijfskarakteristieken en kredietverlening

2.3.1 De mogelijkheid om terug te betalen en het risico op default

Behr en Güttler (2007) kwamen bij hun onderzoek tot de conclusie dat bedrijven met een hogere *equity* ratio een lagere kans op wanprestaties hebben. Wanneer de *equity* ratio toeneemt, neemt het risico op wanprestaties af. Verder onderzochten zij ook of bedrijven die reeds externe financiering hebben een groter risico hebben op *default*. Deze hypothese werd eveneens bevestigd in hun studie. Er bestaat ook een negatief verband tussen de return on sales en het *default* risico. Een hogere return on sales leidt tot een lager *default* risico.

In tegenstelling tot gelijkaardige studies onderzochten zij ook het verband tussen de afschrijvingsratio en het risico op wanprestaties. Afschrijvingen van vaste activa hebben te maken met vroegere investeringen. Dit wil dus zeggen dat het bedrijf nieuwe machines e.d. aangekocht hebben, wat ervoor zou moeten zorgen dat zij beter voorbereid zijn voor de toekomst. Daarom

voorspellen zij ook een negatief verband. Uit de resultaten van hun onderzoek wordt bevestigd dat een hogere afschrijvingsratio leidt tot een lagere kans op *default* (Behr & Güttler, 2007).

Daarenboven onderzochten zij ook of er een verband was tussen liquiditeitsproblemen en het *default* risico. Uit hun studie is gebleken dat bedrijven met een tijdelijk liquiditeitsproblemen een hoger risico hebben op wanprestaties. Verder zou er ook een verband zijn tussen de structuur van de onderneming en het risico op *default*. Bij bedrijven die opgericht zijn als een vennootschap dragen de partners slechts een beperkt risico wat zou kunnen leiden tot een hoger risico op wanprestaties. Deze hypothese werd bevestigd door de resultaten van de studie van Behr & Güttler (2007).

Banken vragen bij het geven van een krediet meestal ook om waarborgen. Eén van de redenen daarvan is het verminderen van het verlies voor een bank in geval van een *default* van de lening (Blazy & Well, 2013). Voordeckers en Steijvers (2006) onderzochten de relatie tussen de grootte van het bedrijf en de gevraagde waarborgen. Zij kwamen tot de conclusie dat grotere bedrijven meestal meer waarborgen geven aan de banken. De verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat grotere, oudere bedrijven een bewezen historie hebben die meer informatie geeft over hun activa. Soms is het ook zo dat waarborgen door banken gebruikt worden om een klant gebonden te houden aan de bank. Doordat deze bedrijven interessante klanten zijn, kan dit ook een bijkomende verklaring zijn. Uit hun studie is wel gebleken dat grotere bedrijven meer bedrijfswaarborgen geven en minder persoonlijke waarborgen.

Wanneer er gekeken wordt naar de link tussen de grootte van de lening en het geven van waarborgen is uit de studie van Voordeckers en Steijvers (2006) slechts op een significantieniveau van 10% een positief verband gevonden. Er is wel gebleken dat voor een grotere lening minder persoonlijke waarborgen gevraagd worden. Dit zou kunnen komen doordat deze leningen meestal dienen voor de aankoop van vaste activa die vaak zelf een hoge waarborgwaarde hebben waardoor persoonlijke waarborgen overbodig zijn.

Wanneer de bank optreedt als de hoofdbank van het bedrijf, is uit onderzoek gebleken dat de kans op het vragen van waarborgen toeneemt bij het verkrijgen van een lening. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de bank profiteert van zijn macht over het bedrijf. Een tweede verklaring is dat de bank op deze manier probeert te voorkomen dat het bedrijf naar andere banken, concurrenten, kan gaan in de toekomst (Voordeckers & Steijvers, 2006).

Voor het effect van de lengte van de relatie op het geven van waarborgen is slechts een zwak effect gevonden. Hierdoor kan het slechts voorzichtig bevestigd worden dat een langere relatie tussen de bankier en het bedrijf zou leiden tot een daling in de gevraagde waarborgen (Voordeckers & Steijvers, 2006).

2.3.2 De grootte van het bedrijf

De grootte van een bedrijf kan zorgen voor verschillen in het intrestpercentage. Het is zo dat grotere bedrijven meestal al een reputatie opgebouwd hebben en een grotere kracht hebben om te blijven bestaan. Meestal hebben zij ook meer waarborgen die gegeven kunnen worden. Dit maakt dat deze bedrijven meestal meer lenen, lagere interesten betalen, langere termijn leningen krijgen en minder waarborgen moeten geven dan kleinere bedrijven (Strahan 1999 in St-Pierre & Bahri, 2011).

De relatie tussen de grootte van het bedrijf en het risico op wanprestaties werd door Behr en Güttler (2007) onderzocht. Na een grondig literatuurstudie formuleerden zij de volgende hypothese: kleine ondernemingen hebben een groter risico op *default* dan grote bedrijven. De resultaten van hun studie konden deze stelling echter niet bevestigen.

2.3.3 De grootte van de nood aan krediet

Leningen die aan kleine en pas startende bedrijven gegeven worden, zijn meestal veel kleiner doordat het risico dat deze bedrijven de lening niet terug betalen veel groter is. Bovendien wordt bij grotere leningen een grondigere screening gedaan van het bedrijf wat leidt tot een kleiner kredietrisico (Leeth & Scott, 1989 in St-Pierre & Bahri, 2011).

2.3.4 De kwaliteit van de bank-bedrijfsrelatie

De kwaliteit van de relatie tussen de bank en het bedrijf is vooral van belang bij kleine ondernemingen. Zoals eerder reeds gezegd, wordt bij kleine ondernemingen meer gebruik gemaakt van relatiebankieren. De belangrijkste relatie hierbij is dan ook deze tussen het bedrijf en de bankbediende. Deze laatste heeft een belangrijke rol bij het toekennen van de kredieten. Een goede relatie zou dus kunnen zorgen voor betere voorwaarden en het gemakkelijker toekennen van kredieten (Berger & Udell, 2002).

St-Pierre en Bahri (2011) hebben in hun onderzoek bevestigd dat de lengte van de relatie tussen de bank en het bedrijf een negatieve impact heeft op de risicopremie die betaald moet worden, wat op zijn beurt leidt tot betere leningsvoorwaarden.

2.3.5 Kenmerken van de eigenaar-manager

Nieuwenhuizen en Kroon (2003) onderzochten het verband tussen de financieringsvoorwaarden en de succesfactoren van een ondernemer. In een eerste deel van de studie onderzochten ze welke succesfactoren van de ondernemer een positief effect hebben op het succes van de onderneming. Hierbij vonden ze een sterke relatie tussen het succes van het bedrijf en de betrokkenheid van de ondernemer, zijn boekhoudkundige kennis, zijn creativiteit en innovatie, een goede HR, zijn voorkeur voor kwaliteitswerk, het plannen van de bedrijfswerking, een goed financieel management, zijn kennis en vaardigheden met betrekking tot de onderneming, zijn financiële kennis en zijn bereidheid voor het nemen van risico's.

In het tweede deel van de studie legden zij linken tussen de financieringscriteria en de succesfactoren. Uit de resultaten blijkt dat de criteria die door de kredietgevers gebruikt worden meestal de succesfactoren zijn die verwijzen naar de managementkennis van de ondernemer. Deze

factoren van de ondernemer zijn: zijn kwaliteit van plannen van de bedrijfswerking, zijn kennis over de concurrenten, zijn marktfocus, zijn voorkeur voor kwaliteitswerk, zijn klantenservice, zijn financiële kennis, een goed financieel management, zijn kennis en vaardigheden met betrekking tot de onderneming en zijn gebruik van de kennis van experts. Verder worden ook persoonlijke kenmerken van de ondernemer gebruikt bij de financieringscriteria. Uit de resultaten blijkt dat kredietverstrekkers ook kijken naar de creativiteit en vernieuwende ideeën van de ondernemer en naar zijn betrokkenheid bij de onderneming (Nieuwenhuizen & Kroon, 2003). De *self-efficacy* van de ondernemer lijkt geen effect te hebben op het krijgen van een krediet bij banken (Slavec & Prodan, 2009).

2.3.6 Het familiaal karakter

Het is niet duidelijk of het al dan niet hebben van een familiaal karakter een invloed heeft op de kredietverlening. Zoals al aangehaald bij de probleemstelling zijn er enorm veel studies die zich verdiepen in het familiaal karakter van een familiaal bedrijf. Academische opinies zijn zowel sceptisch als positief. Sceptische academici suggereren dat factoren zoals altruïsme de efficiëntie van de onderneming schaden. Daartegenover zijn er ook academici die suggereren dat factoren zoals het sociaal kapitaal een voordeel kunnen opleveren voor een familiaal bedrijf (Carney, 2005).

Ondanks het feit dat familiale ondernemingen massaal onderzocht worden door academici, zijn er zeer weinig tot geen studies terug te vinden die de invloed van het familiaal karakter op de kredietaanvraag onderzochten. Er zijn wel studies die onderzocht hebben wat de invloed is van familiaal eigendom op het aantal kredieten dat men bereid is aan te vragen of de hoeveelheid schulden die men bereid is aan te gaan (Steijvers, Voordeckers & Vanhoof, 2010), maar niet over het effect van het familiaal karakter op het kredietproces zelf. Vanwege dit gebrek aan onderzoek gaan wij eerst kijken wat de verschillende kenmerken zijn van een familiale onderneming om daarna via een kwalitatief onderzoek proberen een inzicht te krijgen of het familiaal karakter al dan niet de bereidwilligheid van banken om een krediet te verlenen, beïnvloedt.

Hoofdstuk 3: Familiebedrijven

3.1 Definitie

Bij onderzoeken rond familiebedrijven stuiten de onderzoekers op enkele problemen. Eén van deze problemen is de definitie van het begrip familiebedrijven. Tot op heden zijn onderzoekers nog niet in staat geweest om te komen tot een uniforme definitie. In de literatuur worden er verschillende definities aangehaald (Astrachan, Klein & Smyrniotis, 2002). De meeste onderzoekers baseren hun definitie op één van de volgende aspecten (Westhead & Cowling, 1998):

- Familiebetrokkenheid
- Familiaal eigendom: meerderheid van de aandelen met stemrecht
- Familiaal management: ten minste één lid van de familie in het management
- intergenerationele eigendomstransitie: het overdragen van de leiding van het bedrijf aan de volgende generatie
- Meerdere condities: combinatie van de bovenstaande elementen

Er valt dus op te merken dat de definitie niet steeds louter gebaseerd is op het eigendom of het management. Om deze reden bespreken wij twee onderzoeken die hun definitie baseren op de intenties van familiebedrijf. Eerst is er de studie van Chua, Chrisman en Sharma (1999). Zij ondervonden in hun literatuurstudie ook hetzelfde probleem met betrekking tot de definitie van familiebedrijven. Uit hun literatuurstudie bleek dat het duidelijk was dat bedrijven die zowel eigendom zijn van als gemanaged worden door een familie behoren tot de categorie van familiebedrijven. Wat betreft bedrijven die eigendom zijn van, maar niet gemanaged worden door een familie of bedrijven die niet het eigendom zijn van, maar wel gemanaged worden door een familie is er meer onduidelijkheid. Als enkel die bedrijven die eigendom zijn van en gemanaged worden door een familie gerekend worden bij de categorie van familiebedrijven, worden er te veel familiebedrijven uitgesloten. Maar als we alle bedrijven die ofwel eigendom zijn van een familie ofwel erdoor gemanaged worden bij de categorie rekenen, omvatten we teveel bedrijven die in principe geen familiebedrijven zijn. Chua et al. (1999) hebben geprobeerd een andere definitie te formuleren zodat er beter bepaald kan worden wanneer eigendom of management door een familie een bedrijf vormt tot een familiebedrijf. Hun definitie wordt gebaseerd op het gedrag van een familiebedrijf. Een bedrijf is een familiebedrijf wanneer het zich gedraagt als één. Dit houdt in dat zij een bepaald doel moeten nastreven. Dit doel is het vormen en volgen van de visie van één of meerdere families die de dominante coalitie in het bedrijf controleren. Bij visie wordt bedoeld: de notie van een betere toekomst voor de familie waarbij het bedrijf dient als middel om de gewenste toekomstige staat te bereiken. De dominante coalitie zijn die personen die de agenda van de organisatie controleren. Hun definitie luidt dus als volgt:

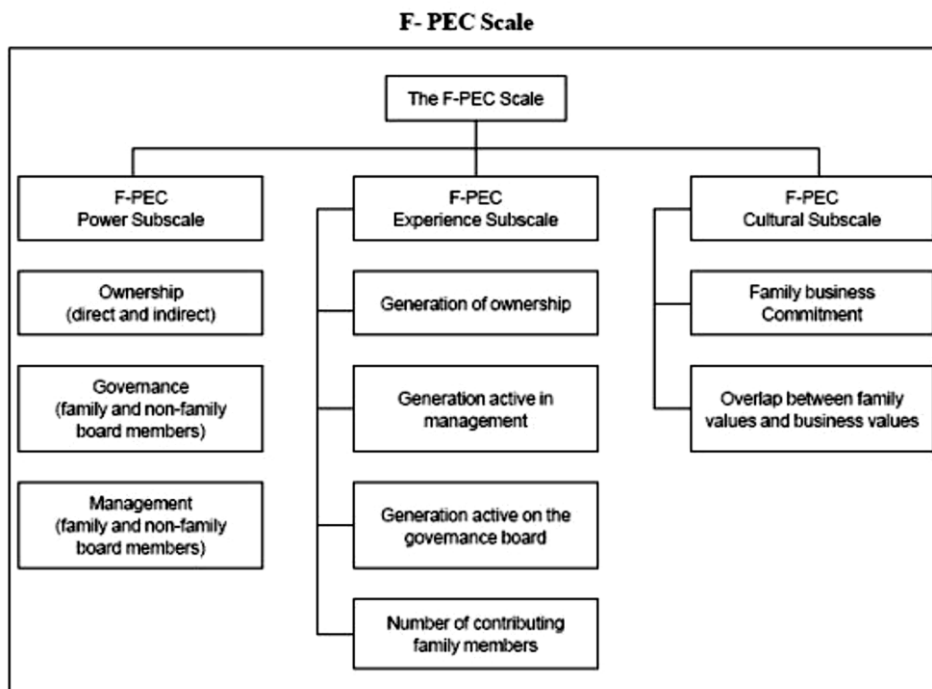
The family business is a business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family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

Kort samengevat betekent dit dus dat een familiebedrijf een bedrijf is met een visie die gevormd is door de dominante coalitie die gecontroleerd wordt door één of meerdere kleine families. De visie hoeft hierbij wel niet enkel de belangen van de familie te vertegenwoordigen, ook het bedrijf of de maatschappij kan hier baat bij hebben. De familie hoeft ook geen eigendom te hebben, zolang zij maar de dominante coalitie controleert. Wat betreft de cross-generationale duurzaamheid wordt bedoeld dat er een mogelijkheid moet zijn voor familie-opvolging omdat dit het nastreven van de visie over generaties vergemakkelijkt. De mogelijkheid alleen is al voldoende, het hoeft niet werkelijk plaats te vinden. Is de mogelijkheid van familie-opvolging er niet en/of controleert de familie niet de coalitie die de visie van het bedrijf heeft gevormd, is het bedrijf geen familiebedrijf volgens Chua et al. (1999). Hun definitie is echter een theoretische definitie, maar zij vinden dat er ook een operationele definitie moet zijn met meetbare en observeerbare kenmerken zodat de theoretische definitie bruikbaar is in de praktijk. Hiervoor onderzochten zij of componenten van familiebetrokkenheid (eigendom, management, governance en mogelijke opvolgers) proxies zouden zijn voor de intenties van familiebedrijven. Uit hun onderzoek is gebleken dat deze componenten slechte voorspellers zijn van het gedrag van een familiebedrijf. Dit resultaat toont aan dat Chua et al. gelijk hebben wanneer ze zeggen dat men vooral moet kijken naar een bedrijf zijn visie, intenties en gedrag om familiebedrijven te kunnen onderscheiden van anderen.

Ook Litz (1995) toont in zijn onderzoek het belang van intenties aan. Hij maakt een onderscheid tussen twee benaderingen in het zoeken naar een definitie van familiebedrijven: een structurele en een intentionele benadering. Eerst en vooral is er de structurele benadering waarbij men gebruik maakt van de scheiding tussen eigendom en management. Deze benadering sluit aan bij de meest gebruikte definities. Betreffende deze benadering maakt Litz gebruik van twee assen: één voor de betrokkenheid in het eigendom en één voor de betrokkenheid in het management. Per as heeft men drie verschillende eenheden (individuele, familiale en wijdverspreide betrokkenheid). Het is duidelijk dat een bedrijf een familiebedrijf is wanneer de betrokkenheid zowel in het eigendom als in het management familiaal is. Daartegenover heerst er twijfel wanneer de familie enkel betrokken is in het eigendom of enkel in het management, net zoals Chua et al. (1999) ook omschreven in hun onderzoek. Deze onzekerheid zou volgens Litz (1995) te wijten zijn aan het feit dat de structurele benadering geen rekening houdt met intenties. Om die reden maakt Litz ook gebruik van een intentionele benadering en zorgt hij voor meer duidelijkheid. Deze benadering neemt zowel de realisatie als de intentie van de bedrijven in aanmerking. Dit impliceert dat bedrijven variëren in termen van de mate waarin zij wensen om al dan niet door een familie gedomineerd te worden. Volgens deze benadering is een familiebedrijf dus een bedrijf waarvan de leden er naar streven om een intra-organisatorische familieverwantschap te bereiken of te behouden. Als Litz de twee benaderingen combineert, zal een bedrijf beschouwd worden als een familiebedrijf in de mate dat zijn eigendom en management zijn geconcentreerd binnen een familie-eenheid en in de mate dat zijn leden er naar streven om intra-organisatorische familieverwantschap te bereiken en/of te behouden.

Uit recentere onderzoeken is gebleken dat de onderzoekers de oplossing niet meer zoeken in één enkele definitie, maar gebruik maken van verschillende attributen via een schaal. Astrachan, Klein

en Smyrniotis (2002) doen dit door gebruik te maken van de F-PEC schaal. Deze schaal is een continue schaal die gebruik maakt van drie dimensies: macht, ervaring en cultuur (Figuur). Deze schaal dient als index voor de invloed van familie. De index maakt het mogelijk om vergelijkingen te maken tussen verschillende bedrijven met betrekking tot de familiebetrokkenheid en zijn effect op de prestaties en andere zakelijke gedragingen. De machtsdimensie van de schaal houdt rekening met zowel het percentage van familieleden op elk bestuursniveau als met het percentage van leden die namens familieleden zijn benoemd tot het management en de raad van bestuur. De ervaringsdimensie omvat zowel de generatie van eigendom, management en raad van bestuur als het aantal familieleden geassocieerd met het bedrijf. Ten laatste is er nog de cultuurdimensie. Deze dimensie houdt rekening met de mate waarin de familiewaarden en de ondernemingswaarden overeenkomen evenals met de toewijding van de familie ten opzichte van het bedrijf. Toewijding wordt gezien als drie factoren: persoonlijke ondersteuning, het doel en de visie van het bedrijf; de bereidheid om bij te dragen aan de organisatie; en het verlangen naar een relatie met de organisatie. Om die reden omvat de cultuurdimensie deels de intenties waarover Litz (1995) en Chua et. al (1999) het hadden. De F-PEC schaal van Astrachan et al. (2002) laat toe dat men verschillende theoretische posities kan integreren en dat er niet enkel gekeken gaat worden naar één definitie. Men gaat kortom bij deze schaal kijken naar de mate van en de manier waarop een familie invloed uitoefent op het bedrijf. Deze schaal helpt onderzoekers dus om de verschillende manieren te begrijpen waarop een familie invloed op het bedrijf kan winnen, verliezen of behouden. Een manier om deze drie dimensies te integreren wordt echter niet gegeven door de auteurs.



Figuur 1: De F-PEC schaal (Astrachan et al., 2002)

Ook Uhlaner (2002) is het eens met Astrachan et al. (2002) dat er niet naar één enkele definitie gekeken moet worden. Zij heeft een andere bruikbare schaal uitgewerkt: de Guttman schaal. Dit is

een cumulatieve schaal met als doel om na te gaan of de onderliggende variabele eendimensionaal is. Dit impliceert dat als een individu/onderneming voldoet aan één item op de schaal, het ook voldoet aan andere items die een mindere extreme attitude vertegenwoordigen. Om de verklarende kracht van de Guttman schaal te illustreren maakt Uhlaner gebruik van vier criteria die gebaseerd zijn op de machts- en ervaringsdimensie van de F-PEC schaal. Het eerste criterium dat zij gebruikt, is dat één of meer leden van het managementteam afkomstig zijn uit de familie die de onderneming in eigendom heeft. Het tweede criterium houdt in dat minstens 50% van het managementteam bestaat uit die familie. Als een onderneming voldoet aan het tweede criteria, is aan het eerste criteria ook voldaan door de onderneming. Het derde criterium veronderstelt dat vooral de familieleden de strategie bepalen. Dit derde criterium verruimt het tweede criterium, want als het managementteam niet voor 50% bestaat uit de familieleden zouden zij niet in staat zijn de strategie te bepalen. Het vierde en laatste criterium is de intentie van het huidige management om de leiding van de onderneming te transfereren naar de volgende generatie van de familie (Uhlaner, 2002).

Het gebrek aan uniformiteit met betrekking tot de definiëring van een familiebedrijf is gebleken uit voorgaande beschrijving van de verschillende onderzoeken die een bijdrage hebben geleverd aan de definiëring. Recente onderzoeken (Astrachan et al., 2002; Uhlaner, 2002) merken wel op dat er geen oplossing kan gevonden worden in één enkele definitie, maar dat men rekening moet houden met verschillende attributen.

Voor de definitie van familiebedrijven die wij hanteren in ons onderzoek gaan wij gebruik maken van de vier categorieën die Uhlaner (2002) beschrijft in een cumulatieve schaal, de Guttman schaal. Onze voorkeur gaat hiernaar uit omdat bij het gebruik van deze schaal het zeer duidelijk is welke bedrijven kunnen gecategoriseerd worden als familiebedrijven. Voor ons empirisch gedeelte gaan we criteria, 50%, van het management dat bestaat uit familieleden niet strikt toepassen, maar het zal er wel dicht bij in de buurt liggen.

3.2 Kenmerken

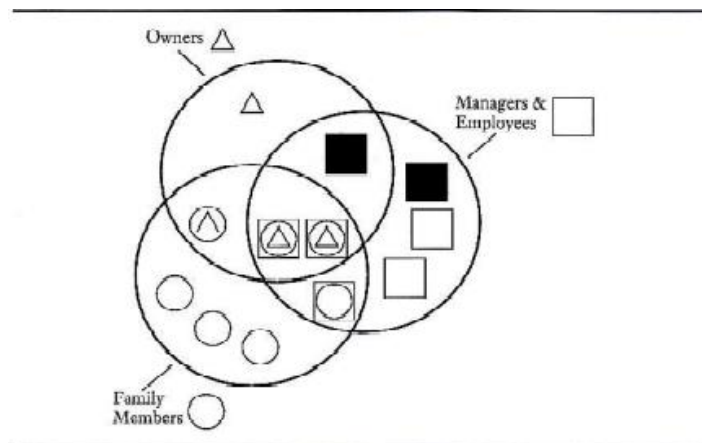
3.2.1 Financiële prestaties: lagere winstgevendheid en groei, hogere liquiditeit

Familiebedrijven bezitten kenmerken die zowel hun financiële prestaties verbeteren als verslechteren ten opzichte van niet-familiebedrijven. Wat de uiteindelijke invloed is op de financiële prestaties is onzeker. Het zal afhankelijk zijn van de mate waarin de verschillende kenmerken aanwezig zijn in het familiebedrijf en de verschillende bronnen binnen het bedrijf beheerd worden.

Ondanks de onzekerheid over de invloed op de financiële prestaties, zijn er verschillende studies die geprobeerd hebben te onderzoeken wat nu exact de financiële verschillen zijn tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Hierbij zijn Jorissen, Laveren, Martens en Reheul (2005) tot de conclusie gekomen dat familiebedrijven gemiddeld een lagere winstgevendheid hebben ten opzichte van niet-familiebedrijven. Dit zou volgens hen te verklaren zijn doordat familiale invloed in sommige gevallen leidt tot corruptie en niet-rationeel gedrag. Ward (1997b) geeft ook een andere verklaring voor de lagere winstgevendheid van familiebedrijven. Volgens hem kan deze observatie verklaard worden aan de hand van de stagnatietheorie die impliceert dat de prestaties van een familiebedrijf stagneren na de opvolging. Toenemende conflicten tussen de familieleden zouden de voornaamste reden hiervoor zijn. In het kader van groei is er geen consistentie tussen de resultaten van verschillende

studies. Jorissen et al. (2005) en Teal, Upton en Seaman (2003) hebben in hun studie geen significante verschillen in groei geobserveerd. Gallo, Tàpies en Cappuyns (2003) daarentegen hebben een lagere groei waargenomen bij familiebedrijven in vergelijking met niet-familiebedrijven. Afgezien van deze inconsistentie verwacht men bij familiebedrijven een lagere groei aan te treffen door hun lange termijn horizon en hun wens om de controle te behouden waardoor zij groei niet als hoofddoel aanschouwen. Ten slotte zijn er ook verschillende onderzoeken die de liquiditeitsverschillen tussen familie- en niet-familiebedrijven hebben bestudeerd. Volgens Anderson en Hamadi (2009) is er een sterke positieve relatie tussen de concentratie van eigendom en het liquiditeitsniveau, vooral bij familiebedrijven. Allouche, Amann, Jaussaud en Kurashina (2008) hebben ditzelfde verband aangetoond in hun studie. Beide zijn ze het er mee eens dat het liquiditeitsniveau vooral beïnvloed wordt door de risico-aversie van de controlerende aandeelhouders. Dergelijke risico-aversie, die er heerst in familiebedrijven zoals Mishra en McConaught (1999) aangetoond hadden in hun onderzoek, zorgt ervoor dat familiebedrijven beter tegemoet komen aan hun korte-termijn financiële verplichtingen.

3.2.2 Overlap familie, eigendom en bedrijf



Figuur 2: Het drie-cirkelmodel (Taguiri & Davis, 1996)

Volgens Taguiri en Davis (1996) en Olsen, Zuiker, Danes, Stafford, Heck en Duncan (2003) kenmerken familiebedrijven zich vooral door de overlap die er is tussen drie subsystemen: de familie, het eigendom en het bedrijf. Taguiri en Davis tonen deze overlap aan doormiddel van een drie-cirkelmodel dat zij ontwikkeld hebben (Figuur). In dit model, figuur 2, is bijvoorbeeld te zien dat vader en zoon beide leden van dezelfde familie, beide aandeelhouders en beide leden van het management zijn. Deze overlap genereert volgens hen bivalente attributen, unieke kenmerken, voor een familiebedrijf. Zij geven deze benaming, bivalente attributen, aan deze kenmerken omdat elk kenmerk een voordeel of nadeel kan zijn voor de familie die de controle uitoefent en de werknemers die wel of niet behoren tot de controlerende familie. Gelijktijdige rollen, gedeelde identiteit, gedeelde levenslange historie en gedeelde private taal zijn de bivalente attributen die afgeleid worden van de overlap tussen de drie subsystemen (Taguiri & Davis, 1996).

Omwille van het overlappend lidmaatschap, kunnen familieleden die werken in het bedrijf drie **gelijktijdige rollen** aannemen: familielid, eigenaar en manager. Deze gelijktijdige rollen brengen zowel voor- als nadelen met zich mee. Als familielid zijn ze geïnteresseerd in het welzijn van de

familie, als eigenaar schenken ze belang aan het rendement van investeringen en het welzijn van het bedrijf en als manager is de operationele effectiviteit belangrijk. De verplichtingen van familieleden die hieruit voortvloeien ten opzichte van de familie, het bedrijf en de aandeelhouders, kunnen voor loyaliteit ten aanzien van elkaar en het bedrijf zorgen. Het aannemen van gelijktijdige rollen zorgt ook voor een gecentraliseerd besluitvormingsproces. Dit zorgt er dan weer voor dat de efficiëntie, de effectiviteit en de privacy van het besluitvormingsproces toeneemt, doordat er op een snelle en discrete manier beslissingen kunnen genomen worden die in het belang zijn van zowel het bedrijf als de familie. Naast het verbeterde besluitvormingsproces en de verkregen loyaliteit, zijn er ook nadelen verbonden aan de gelijktijdige rollen. Gedragsnormen inherent aan het bedrijf zijn vaak tegenovergesteld aan de gedragsnormen in de familie. In het bedrijf is een gezond level van interne competitie vaak gewenst terwijl men in een familie liefst wil fungeren als een eenheid. Deze dubbelnormen zorgen ervoor dat ofwel de competitiviteit binnen het bedrijf of de familie-eenheid opgeofferd moet worden om het bedrijf of de familie te beschermen. Verder is het ook mogelijk dat familiale overwegingen het beslissingsproces gaan beïnvloeden en omgekeerd. Het beslissingsproces kan dan evalueren naar een hoog geladen emotionele discussie over familieproblemen. De familieleden kunnen ook door deze gelijktijdige rollen kiezen voor de rol die hen op dat moment het meeste macht geeft. Zo kan een vader zijn onderschikte zoon behandelen als een kind om zo zijn macht te behouden. Dit kan zorgen voor conflicten (Taguiri & Davis, 1996).

Taguiri en Davis (1996) halen in hun onderzoek ook aan dat familieleden die samenwerken een **identiteit delen**. Als een buitenstaander een bepaald gedrag van één familielid waarneemt, zal hij dit gedrag ook verwachten bij de andere leden van de familie. Zowel binnen het bedrijf als naast het bedrijf verwacht de familie een bepaald gedrag van al zijn leden om te verzekeren dat de familieleden zich gedragen op een acceptabele manier ten opzichte van vrienden, klanten, leveranciers en werknemers. Dit zet druk op de familieleden om zich te gedragen volgens het bedrijfsimago. Het kan er wel voor zorgen dat familieleden zich hierdoor verstikt voelen, want zij hebben het gevoel dat zij continu bekeken worden en ervaren zo een gebrek aan vrijheid. Aan de andere kant kan dit wel de objectiviteit in het beslissingsproces herstellen.

Het gedrag van familieleden die samenwerken wordt ook beïnvloed door het feit dat zij een **levenslange historie** met elkaar **delen**. Hierdoor kunnen zij veel leren van elkaars sterkten en zwakten. Deze kennis kan dan gebruikt worden voor constructieve doeleinden. De relatie tussen de leden is ontstaan in de familie en als deze relatie positief was voordat zij begonnen samen te werken, zal deze relatie in het voordeel werken van het bedrijf. Als de relatie daartegenover negatief was, zal men hier moeilijk aan kunnen ontsnappen wanneer zij beginnen samen te werken. Als gevolg van de historische relaties die familieleden met elkaar delen, zullen zij positieve of negatieve gevoelens voor elkaar hebben. Om die reden is het vaak moeilijk voor familieleden om een ander lid zijn acties objectief te interpreteren. Gevoelens van liefde kunnen motivatie, loyaliteit en verhoogd vertrouwen in elkaar genereren. Gevoelens van haat kunnen de werkrelaties sterk bemoeilijken (Taguiri & Davis, 1996).

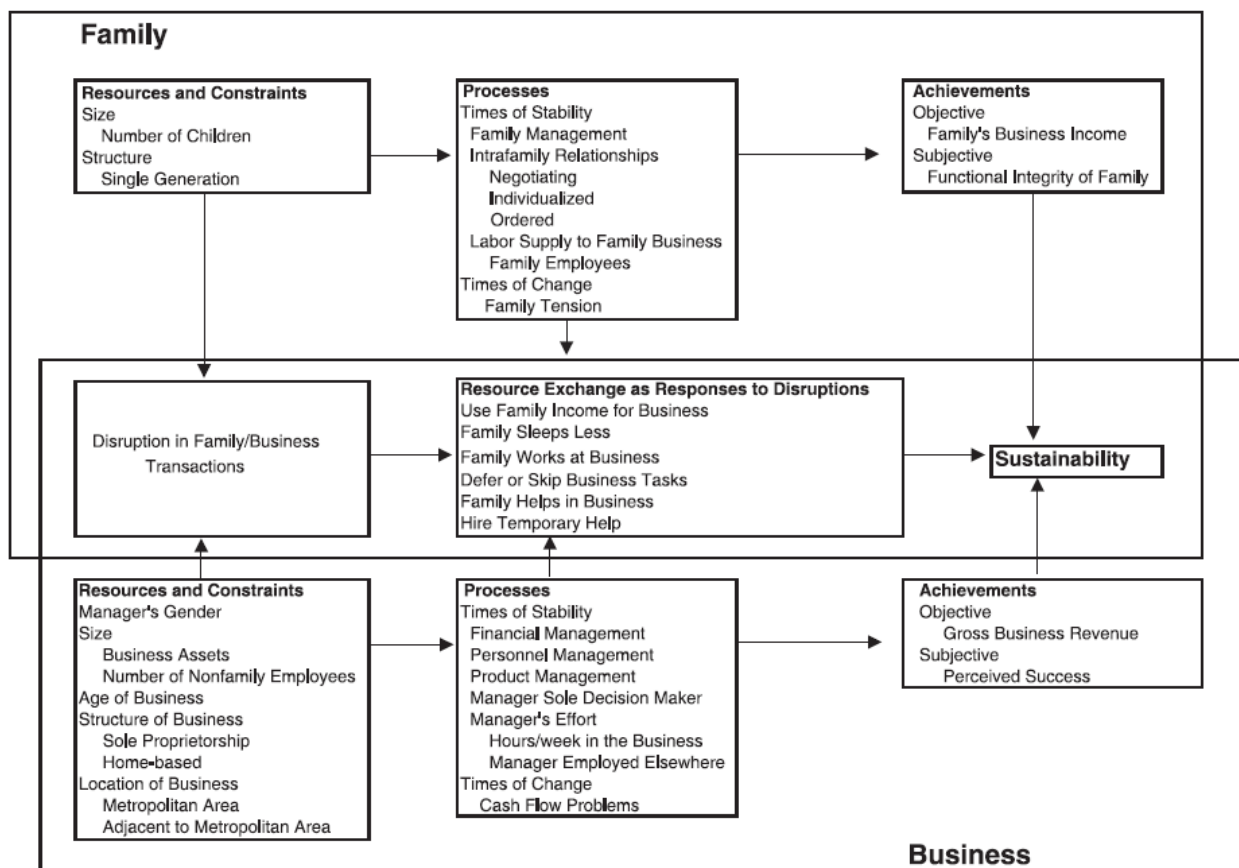
Familieleden zouden volgens Taguiri en Davis (1996) ook een **private taal delen**. Hierdoor kunnen familieleden efficiënter communiceren met elkaar, maar dit kan niet-familieleden in de onwetendheid laten. Bovendien zijn familieleden ook op de hoogte van elkaars omstandigheden. Deze kennis wordt

gecreëerd via drie kanalen (expliciete communicatie, private taal en andere familieleden) en het verbetert de communicatie tussen de familieleden en tempert de bedrijfsbeslissingen. Deze kennis kan er echter ook wel voor zorgen dat familieleden zich in de val gelokt voelen, want ze brengen zeer weinig tijd apart door en weten veel van elkaar.

Uit het onderzoek van Taguiri en Davis (1996) blijkt dat verschillende attributen zowel fungeren als het bedrijf zijn sterke punten als zijn zwakke punten. De uitdaging hiervan voor de familiebedrijven zelf is het maximaliseren van de positieve gevolgen van de overlap tussen familie, eigendom en bedrijf en het minimaliseren van de negatieve gevolgen.

Wij verwachten dat de gecentraliseerde besluitvorming als gevolg van gelijktijdige rollen, de objectiviteit bij beslissingen als gevolg van een gedeelde identiteit en de efficiënte communicatie als gevolg van een gedeelde private taal bij private familiebedrijven een positieve invloed hebben op de kredietverlening aan familiale kmo's. Dit verwachten wij vooral omdat deze voordelen verbonden aan de overlap van familie, eigendom en bedrijf een directe invloed hebben op het besluitvormingsproces en zo de financiële prestaties kunnen verbeteren. Betere financiële prestaties, zullen een grotere bereidwilligheid tot kredietverlening tot gevolg hebben (Berger & Udell, 2006). Ook waren er nadelen zoals het gevaar voor de interne competitiviteit als gevolg van de gelijktijdige rollen en de onwetendheid van niet-familieleden door de gedeelde private taal. Bovendien moet men opletten als men familieleden laat samenwerken die een negatieve historie hebben, want dit kan de werking in het bedrijf negatief beïnvloeden. Deze nadelen lijken ons echter maar een geringe impact te hebben op de kredietverlening omdat er geen directe beïnvloeding is van het besluitvormingsproces of de financiële prestaties.

Olsen et al. (2003) zijn het er ook mee eens dat een familiebedrijf zich onderscheidt van een niet-familiebedrijf door de overlap die er is tussen het familiesysteem en het bedrijfssysteem. Zij gebruiken het Sustainable Family Business-model (SFB-model) om deze overlap weer te geven (Figuur). Dit model erkent dus zowel de familie en het bedrijf als de interactie tussen beide. Het onderscheid tussen de twee delen is vooral terug te vinden in de aard van de relaties. Het familiesysteem is vooral gebaseerd op emoties, terwijl het bedrijfssysteem bestaat uit eerder formele relaties. De familie is dus de emotionele arena en het bedrijf de rationele arena. Deze verschillen zijn een mogelijke bron van conflicten. Uit dit model valt verder ook af te leiden dat de duurzaamheid van het familiebedrijf afhankelijk is van zowel het bedrijfssucces als van de functionaliteit van de familie. Volgens Olsen et al. (2003) kunnen de concrete bronnen en interpersoonlijke transacties van het bedrijf en van de familie, zoals ze gedefinieerd zijn in het SFB-model, een afschrikkende of een positieve bijdrage zijn tot de duurzaamheid van het ander systeem.



Figuur 3: Het SFB-model (Olsen et al., 2003)

Uit het onderzoek van Olsen et al. (2003) is gebleken dat dergelijke overlap en dus de aanwezigheid van familie-invloed ook significante gevolgen heeft voor het bedrijfsinkomen en gepercipieerd succes. Zo zal het bedrijfsinkomen kleiner zijn wanneer het een familie betreft met een *single-generation*, een gezin met geen kinderen in hun huishouden, in vergelijking met *two- or three-generation* familiebedrijf. Het aantal minderjarige kinderen in het gezin had echter geen invloed op het bedrijfsinkomen, maar elk bijkomend kind zal een kleinere bijdrage hebben. Waar de spanning tussen de familieleden onderling stijgt, zal zowel het bedrijfsinkomen als het bedrijfs- en familiesucces dalen. Dit resultaat toont dus aan dat er een associatie is tussen familiespanning, bedrijfsinkomen en het gepercipieerd succes. De stijl van de interacties tussen familieleden en de context waarin zij opereren beïnvloedt ook het gepercipieerd succes van de eigenaar van het bedrijf, maar niet het bedrijfsinkomen. Als familieleden zich eerder autonoom gedragen als individuen in plaats van dat ze zich proberen te gedragen als een groep, zal de eigenaar een lager succesniveau ervaren. Verder halen Olsen et al. (2003) in hun onderzoek ook aan dat de reactie van familieleden op storingen in het bedrijf ook in aanmerking genomen moet worden om de invloed van een familie op het bedrijfssucces in kaart te brengen. Families met hoge integriteit zijn meer geneigd het familie-inkomen te gebruiken als het bedrijf te kampen heeft met cash flow problemen, ook al heeft dit een daling van het familie-inkomen als gevolg. Het herverdelen van tijd voor de persoonlijke slaap naar tijd voor het bedrijf wordt ook geassocieerd met een verhoogd bedrijfssucces. Verder bleek ook uit hun onderzoek dat eigenaars een lager bedrijfssucces percipieerden bij elke bijkomende werknemer die lid was van de familie, maar het bedrijfsinkomen zou hierdoor wel stijgen. Er is dus een mis-

match tussen de perceptie en de realiteit. Om die reden is het belangrijk dat eigenaars realiseren dat het niet slecht is om familieleden aan te werven. Olsen et al. gaven daaruit volgend een antwoord op de vraag: "Hindert of helpt de familie het bedrijfssucces?" Hun antwoord luidt: beide. Het netto negatieve of positieve effect zou afhankelijk zijn van de manier waarop de familie de overlap tussen de familie en het bedrijf beheert als ook van de manier waarop ze reageren op storingen. Het familie-aanbod van arbeid aan het bedrijf is hier centraal, omdat familie-arbeid een veel groter effect heeft op het bedrijfsinkomen dan de andere familieprocessen.

Miller en Le Breton-Miller (2006) hebben in hun onderzoek ook aangetoond dat dergelijke overlap gevolgen kan hebben voor de werking van en in het bedrijf en de financiële prestaties. Wanneer een familie zowel eigendom als leiding heeft over een bedrijf, zullen de financiële returns verbeteren. De reden die Miller en Le Breton-Miller (2006) hier voor geven is dat het gebrek aan scheiding van eigenaarschap en controle de 'free-rider' agency kosten van *equity* doet verminderen. Zie punt 3.2.2 voor verdere informatie over de agency kosten van *equity*. Verder zal een familiebedrijf dat ook geleid wordt door een familielid meer *stewardship*gedragingen aannemen: minder korte termijn overnames en *downsizing* beslissingen en meer R&D, training, en kapitaaluitgaven en dus meer onderscheidende capaciteiten die een hoger lange termijn financieel rendement opleveren. Toch kan dergelijk familiaal management ook de financiële returns verminderen. Als de familie-CEO voldoende stemrechten heeft kan hij de minderheidsaandeelhouders uitbuiten en gevaarlijke beslissingen nemen, zoals te snel of te traag veranderingen doorvoeren, en zal dit de financiële returns op een negatieve manier beïnvloeden (Miller en Le Breton-Miller, 2006). Wanneer het aantal familieleden in het topmanagement toeneemt, hebben de financiële prestaties ook het potentieel om nog verder te verbeteren omdat als zij collectief diverse ervaringen hebben hun monitoringsbijdragen waardevol zullen zijn. Bovendien zal het hebben van meerdere familiale executives die diep bezorgd zijn over de toekomst van het bedrijf ervoor zorgen dat ze verantwoordelijke, verziende beslissingen nemen. Aan de andere kant moet er wel aandacht besteed worden aan de eigenaars bij wijdverspreid aandeelhouderschap die het niet eens kunnen geraken en aan familiale *blockholders*, want dan kunnen de rendementen uitgehold worden doordat de CEO dan de facto controle krijgt. *Blockholders* zijn familieleden die 25% van de stemmen hebben en zo in staat zijn bepaalde initiatieven van anderen te cancelen (Miller en Le Breton-Miller, 2006).

Uit de onderzoeken van Olsen et al. (2003) en Miller en Le Breton-Miller (2006) vloeit de verwachting dat meerdere generaties binnen een familie, meerdere familieleden te werk gesteld binnen het bedrijf, combinatie van eigenaarschap en management en meerdere familieleden in het topmanagement een positieve invloed hebben op de kredietverlening aan familiale kmo's, omdat deze voordelen een rechtstreekste verbetering van de financiële prestaties tot gevolg hebben. Omwille dat conflicten tussen familieleden een directe negatieve invloed hebben op de financiële prestaties, verwachten wij hiervoor een negatieve beïnvloeding van de kredietverlening aan familiale kmo's.

3.2.3 Altruïsme

Volgens de agency theorie zullen agency kosten van *equity* voorkomen in een bedrijf wanneer de managers hun eigen belangen nastreven in strijd met de belangen van de aandeelhouders (Chrisman, Chua, & Litz, 2004). De agency theorie veronderstelt dan ook dat de vereniging van aandeelhouderschap en management in familiebedrijven de communicatie en coördinatie in het bedrijf promoot en zo de noodzakelijke monitoring van het management vermindert (Schulze, Lubatkin & Dino, 2003).

Familiebedrijven ervaren dus lagere agency kosten van *equity* ten opzichte van niet-familiebedrijven doordat het familie-eigendom er voor zorgt dat de aandelen in handen zijn van principalen die een speciale band hebben met de agents. Hierdoor kan het agency probleem gecontroleerd worden zonder dat er een scheiding is van management en controlebeslissingen. Daarnaast is er ook de familieraad. Dit is een governance instrument dat bestaat uit werkzame en niet-werkzame familieleden en waar zowel bedrijfs- als familie gerelateerde zaken besproken worden. Dit forum zorgt er dus voor dat het delen van informatie gestimuleerd wordt (Van den Berghe & Carchon, 2003).

Bovendien hebben Schulze et al. (2003) in hun onderzoek aangetoond dat het altruïsme in familiebedrijven ook een belangrijke rol speelt in het verklaren van de agency kosten van *equity* in familiebedrijven. Altruïsme is de morele waarde die individuen motiveert om acties te ondernemen die in het voordeel zijn voor anderen zonder zelf een verwachting van beloning te hebben (Batson, in Van den Berghe & Carchon, 2003). Dit altruïstisch gedrag in familiebedrijven helpt ook de agency problemen te verminderen, omdat het maakt dat ieder familielid dat tewerk is gesteld door het familiebedrijf een de facto eigenaar van het bedrijf in de zin dat ieder handelt in het geloof dat zij een residuele claim hebben op het bedrijf van de familie. Altruïsme zou ook de communicatie en de coördinatie binnen het bedrijf verbeteren en de informatie asymmetrie verminderen. Ook de kosten voor het ontwikkelen van binding worden verminderd door de verwantschap die er is in familiebedrijven en zich karakteriseert door normen van wederkerigheid, sterke sociale banden, een gedeelde identiteit en een gemeenschappelijk verleden. Familieleden worden bovendien door het ouderlijk altruïsme ook aangemoedigd rekening te houden met elkaar. Altruïsme vermindert dus egoïsme. Ten laatste zorgt altruïsme ook voor een verhoogd gevoel van onderlinge afhankelijkheid tussen de familie-agenten. Kortom zorgt het altruïsme in familiebedrijven voor agency voordelen (Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003; Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003; Van den Berghe & Carchon, 2003). Van den Berghe en Carchon (2003) wijzen er wel op dat er opgelet moet worden met belangenconflicten tussen familieleden in verschillende rollen. Dergelijke conflicten zullen ervoor namelijk voor zorgen dat de efficiënte werking en informatie-uitwisseling in gevaar komen en zelfs het altruïstisch gedrag tussen de familieleden en de positieve gevolgen ervan verdwijnen. Dit is vooral het geval wanneer de volledige familierijkdom geïnvesteerd is in de onderneming waardoor het risico niet weg gediversifieerd kan worden. In dat geval zullen de familieleden eerder geïnteresseerd zijn in het behalen van hun eigen doelstellingen dan in het welzijn van de hele familie.

Daartegenover kan altruïsme ook de agency problemen verergeren wanneer de privileges van eigenaarschap de controle over de middelen van het bedrijf plaatst naar het oordeel van de CEO. Dit zal de CEO zijn capaciteit om altruïstische transfers (zoals tewerkstelling, emolumenten en privileges)

te maken, vergroten en geeft het de familieleden recht op voordelen waar ze bij andere werkgevers geen recht op zouden hebben. Dergelijke privileges kunnen verschillende agency kosten van *equity* veroorzaken. Eerst en vooral kunnen familiebedrijven een verhoogde noodzaak ondervinden om het werk van familieleden te monitoren omdat hun lonen bepaald worden door zowel familiestatus als hun persoonlijke kwalificaties. Monitoring is vereist om te verzekeren dat de genomen beslissingen en uitgevoerde activiteiten passen bij en evenredig zijn met de positie en het niveau van autoriteit van de familie-agent. Ten tweede zal altruïsme de CEO zijn vermogen om familieagenten te monitoren verminderen. Dit verminderd vermogen doet zich voor omdat altruïsme de CEO's percepties en de informatie die hij/zij filtert over het aan te werven kind vertekent. Ten slotte zal de CEO zijn vermogen om de familie-agenten te disciplineren gecompromitteerd worden door zowel de CEO zijn altruïsme als de vertakkingen die dergelijke acties hebben op de familiale relaties binnen het bedrijf (Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003; Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003; Van den Berghe & Carchon, 2003). Ook Steijvers, Voordeckers en Vanhoof (2010) hebben in hun onderzoek de negatieve gevolgen van altruïsme benadrukt, maar wel in het kader van de agency kosten van *debt*. De agency kosten van *debt* worden verder uitgelegd in punt 3.2.4. Doordat het altruïsme, dat volgens hen vooral aanwezig is in private familiebedrijven, het potentieel heeft om de economische prestaties van het bedrijf te doen dalen en op die manier de lange termijn prestaties te bedreigen, zal dit implicaties hebben voor de *debtholders*. Omwille van deze reden verwachten Steijvers et al. (2010) dat er in private familiebedrijven meer agency kosten van *debt* zijn in vergelijking met publieke familiebedrijven en niet-familiebedrijven.

Kortom suggereert de agency theorie dat aandeelhouderschap de belangen van de verschillende familie-agenten overeen laat komen en familiebedrijven dus weinig agency kosten van *equity* in rekening moeten brengen. Schulze, Lubatkin en Dino (2003) zijn het hier niet mee eens. Zij zijn ervan overtuigd dat het altruïsme en de wens om het welzijn van de familie te maximaliseren de CEO's van familiebedrijven er toe dwingt om acties te nemen die zorgen voor agency kosten van *equity*. Zij raden familiebedrijven dan ook aan, in tegenstelling tot de agency theorie, om gebruik te maken van loon incentives zodat familie-agenten geen informatie achter houden en geen acties uitvoeren die belangen van de principaal bedreigen. Uit hun onderzoek is echter wel gebleken dat dergelijke loon incentives bij familieagenten enkel leiden tot een betere bedrijfsprestatie wanneer er de assumptie is dat het bedrijf verkocht wordt. Als het bedrijf toch in familiehanden blijft, zouden deze incentives enkel de bedrijfsprestatie verbeteren wanneer hun plannen betreffende het landgoed van het bedrijf en aandelenoverdracht bekend zijn en de verwachte pensioendatum van de CEO nabij is. Deze resultaten tonen ook aan dat wanneer het bedrijf in familiehanden blijft en zij hun plannen betreffende het landgoed van het bedrijf en aandelenoverdracht toch geheim wil houden of wanneer deze plannen toch bekend zijn, maar de pensioendatum nog ver in de toekomst ligt vlakke lonen het meest effectief zijn. Als familiebedrijven dus gebruik maken van loon-incentives om de negatieve gevolgen van het altruïsme te verminderen en zij gebruik maken van de mogelijkheid tot lagere agency kosten zullen de financiële prestaties het best zijn (Miller en Le Breton-Miller, 2006).

Het altruïsme zal dus enerzijds zorgen voor minder informatieasymmetrie, bindingskosten en egoïsme en meer onderlinge afhankelijkheid. Anderzijds zorgt het altruïsme voor een grotere nood aan monitoring, terwijl de monitoring zelf moeilijker wordt. Wanneer de positieve invloed van het altruïsme doorslaggevend is, zullen er dus minder agency kosten van *equity* zijn en worden de

financiële prestaties positief beïnvloed (Schulze et al., 2003). Als gevolg van de verbeterde financiële prestaties zou er een grotere bereidheid tot kredietverlening zijn (Berger & Udell, 2006). Daartegenover zal een doorslaggevende negatieve impact van altruïsme de financiële prestaties verbeteren en een kleinere bereidheid tot kredietverlening tot gevolg hebben. Daarnaast verwachten wij ook een direct effect van het altruïsme op de bereidwilligheid tot kredietverlening. Door de donkere kant van het altruïsme (Schulze et al., 2003) worden de agency kosten van *equity* dus verhoogd, maar er is volgens ook een resulterend groter risico profiel dat er toe leidt dat een bank een grotere noodzaak ervaart om zich te beschermen en meer waarborgen gaat vragen aan familiebedrijven (Steijvers et al., 2006). Dit groter risico profiel heeft ook hogere agency kosten van *debt* tot gevolg waardoor de financiële prestaties negatief beïnvloed worden en daaruit volgend ook de kredietverlening aan familiale kmo's (Berger & Udell, 2006). Uit dit alles verwachten wij dat het altruïsme de bereidwilligheid tot kredietverlening negatief zal beïnvloeden.

3.2.4 Ongediversifieerde portfolio's

Naast agency kosten van *equity* zijn er ook agency kosten van *debt*, want de aandeelhouders kunnen de verleners van *debt* uitbuiten door te investeren in risicovolle projecten. Onderzoekers hebben waargenomen dat vooral de aandeelhouders die een gediversifieerd portfolio hebben, motieven hebben om de verleners uit te buiten. Dit heeft als gevolg dat er hogere interesten gevraagd worden door de *debtholders* wat resulteert in hogere kosten voor schuldkapitaal. Aandeelhouders met een ongediversifieerde portfolio daarentegen hebben vaak andere motieven omdat zij een groter deel van hun welzijn op het spel hebben staan en een langere termijn horizon hebben. Omdat familiebedrijven bedrijven zijn waarvan de aandeelhouders een ongediversifieerde portfolio hebben, verwacht men in dergelijke bedrijven lagere agency kosten betreffende *debt* waar te nemen (Anderson, Mansi & Reeb, 2001).

Agency kosten van *debt* worden meestal omschreven in termen van asset substitution of risk-shifting problemen. Dit asset substitution probleem doet zich voor wanneer het bedrijf lage-risicovolle activa inruilt voor zeer risicovolle investeringen. Hierbij zal dus waarde van de verleners naar de aandeelhouders getransfereerd worden. Bovendien zal dit ervoor zorgen dat de verleners te kampen krijgen met meer risico zonder dat zij hiervoor een bijkomende compensatie krijgen. Er is een kans op een hogere return, maar de financiële instelling eist enkel een vaste return. Dus indien het project slaagt, zal de verhoogde return ten voordele vallen van het bedrijf zelf en niet van de financiële instelling, terwijl de financiële instellingen wel het risico dragen doordat het default risico van het bedrijf gestegen is (Anderson et al., 2001).

Anderson et al. (2001) hebben in hun studie waargenomen dat het familiaal eigendom inderdaad zorgt voor lagere agency kosten van *debt*. Dit verklaren zij vooral aan de hand van de ongediversifieerde portfolio's, maar ook aan de hand van de aandacht voor de reputatie en de wens om het bedrijf over te dragen naar de volgende generatie die familiebedrijven hebben. Daarbovenop hebben zij ook gevonden dat de familie de agency kosten van *debt* nog verder kan doen dalen door een familielid de functie als CEO te laten opnemen. Toch valt er hierbij op te merken dat als de CEO een nakomeling is, de agency kosten van *debt* terug stijgen. Ten slotte hebben Anderson et al. ook opgemerkt dat de agency kosten van *debt* verder verminderd worden als de onafhankelijkheid van de raad van bestuur stijgt.

Anderson et al (2001) hun studie levert dus het bewijs dat *equity-ownership* structuur ook van invloed is op de conflicten tussen de aandeelhouders en de *debtholders*. Door de unieke motieven, de ongediversifieerde portfolio's en de familiedruk, zullen families de agency conflicten tussen de aandeelhouders en *debtholders* verminderen en als gevolg ook de kosten verbonden aan schuldfinanciering. Dit alles suggereert dus dat *debtholders* familiaal eigenaarschap beschouwen als een organisatiestructuur dat hun belangen beter beschermd. Wij verwachten dat hierdoor de bereidwilligheid tot kredietverlening vergroot zal worden. Bovendien hebben Steijvers et al. (2010) in hun studie aangetoond dat door deze lagere agency kosten van *debt* de banken in mindere mate gebruik maken van waarborgen bij familiebedrijven in vergelijking met niet-familiebedrijven. De lagere agency kosten van *debt* hebben ook betere financiële prestaties tot gevolg. Hieruit vloeit de verwachting dat de ongediversifieerde portfolio's een positieve invloed hebben op de bereidwilligheid tot kredietverlening aan familiale kmo's.

Er moet wel opgelet worden met private familiebedrijven. In deze bedrijven zouden er volgens Steijvers et al. (2010) toch meer agency kosten van *debt* zijn, omdat zij bijzonder gevoelig zijn voor agency problemen. De eerste reden die zij hiervoor aanhalen is dat een familie niet noodzakelijk een homogene groep is met overeenstemmende belangen. De tweede reden is het altruïsme wat in punt 3.2.3 uitgelegd werd. Bijgevolg verwachten wij dat het ongediversifieerd portfolio een negatieve invloed heeft op de kredietverlening aan private familiale ondernemingen.

3.2.5 Kleine raad van bestuur en lang mandaat CEO

Schulze, Lubatkin en Dino (2003) hebben in hun onderzoek gekeken naar het bestuur van familie bedrijven. Uit hun onderzoek is gebleken dat een CEO in familiebedrijven meestal meer macht heeft dan een CEO in niet-familiebedrijven. Dit komt zowel door familiale en hiërarchische redenen als door het niet afhankelijk zijn van de controle van de *corporate control* markt. Bovendien blijkt een CEO in een familiebedrijf ook verworteld te zijn met het bedrijf. Zo blijft hij gemiddeld 24 jaar aan de macht, tweemaal zo lang als bij bedrijven met een wijdverspreid aandeelhouderschap. Verder blijkt ook dat familiebedrijven eerder kleine raden van bestuur hebben. Vaak bestaat deze dan ook uit bestuursleden die bevriend zijn met de CEO of die een vertrouwensrelatie hebben met het bedrijf waardoor de bestuursautonomie en waakzaamheid in gedrang komen.

Doordat een CEO langer aan de macht staat vergroot de kans dat men een langere relatie kan ontwikkelen met de bank, wat zeer belangrijk is voor een kmo met betrekking tot kredietverlening (Badulescu, 2010). Deze resulterende langere relatie zorgt op zijn beurt voor een lagere risicopremie en betere leningsvoorwaarden (St-Pierre & Bahri, 2011). Deze verlaagde risicopremie en betere leningsvoorwaarden reflecteren een lager *default* risico (Saunders & Cornett, 2014) en dus heeft de bank meer vertrouwen in het bedrijf wat volgens ons zal leiden tot een grotere bereidwilligheid tot kredietverlening. Deze verwachting wordt nog verder ondersteund door de resultaten van Ashiq en Weining (2015). Hun onderzoek toont aan dat wanneer een CEO langer aan de macht staat er minder *earnings overstatement* zal zijn door de CEO omdat hij zijn reputatie wil beschermen. Telkens als er een nieuwe CEO aangesteld wordt zullen er in de begin jaren veel overschattingen zijn van de winst, maar deze nemen af naargelang de ambtsperiode van de CEO toeneemt. Dit verschil zal wel minder groot zijn wanneer er reeds een goede monitoring is van de CEO zijn handelingen. Wat betreft familiebedrijven verwacht men een kleinere nood aan monitoring door de vereniging van

eigenaarschap en controle, maar het altruïsme aanwezig in familiebedrijven maakt de nood aan monitoring weer groter zoals reeds besproken werd in 3.2.3. Dit heeft volgens de studie Ashiq en Weining (2015) tot gevolg dat in een familiebedrijf waar dat een CEO langer aan de macht staat de kans op winstoverschatting kleiner is dan bij een niet-familiebedrijf. Dit alles doet ons verwachten dat het lang mandaat van de CEO in een familiale kmo een positieve invloed heeft op de bereidwilligheid van banken tot het geven van kredieten aan hen.

Daartegenover stelt de *approach/inhibition theory of power* dat het bezit van macht het *behavioral approach system* triggert. Het *behavioral approach system* is een motivationeel systeem dat het menselijk en dierlijk gedrag regelt en dat positieve affectieve reacties genereert. Dit zal er toe leiden dat degenen met de macht zich focussen op de beloningen van risicovol gedrag in plaats van op de gevaren ervan (Anderson & Berdahl, in Lewellyn & Muller-Kahle, 2012). Dus als macht de CEO zijn *behavioral approach system* triggert, zal er een cognitieve bias ontstaan in de manier waarop de CEO het risico van bepaalde beslissingen waarneemt (Magee & Galinsky, in Lewellyn & Muller-Kahle, 2012). Bijkomend hebben Anderson en Galinsky (2006, in Lewellyn & Muller-Kahle, 2012) in hun studie een positieve relatie gevonden tussen het bezitten van macht en het nemen van risico's door individuen. Hieruit vloeit de verwachting dat doordat de CEO meer macht heeft de bereidwilligheid tot kredietverlening op een negatieve manier beïnvloed wordt, want de banken gaan zich beschermen tegen *risk-shifting* door een hogere interest aan te rekenen en meer convenanten in het contracten te plaatsen (Beladi & Quijano, 2013). Hieruit vloeit de verwachting dat de kredietverlening aan familiale kmo's op een negatieve manier beïnvloed wordt door de grotere macht van de CEO.

3.2.6 Familiness: menselijk-, sociaal-, geduldig- en overlevingskapitaal

Een familiebedrijf karakteriseert zich volgens Sirmon en Hitt (2003) ook door wat zij *familiness* van het bedrijf noemen. Onder *familiness* verstaan zij de vier unieke kapitaalbronnen (menselijk-, sociaal-, geduldig- en overlevingskapitaal) en de governance structuur, besproken in 3.2.5, van het familiebedrijf. Deze *familiness* is gecreëerd door de interactie van de familie en het bedrijf, die in 3.2.2 besproken werd, en kan zowel voordelen als nadelen met zich meebrengen. Volgens Sirmon en Hitt kunnen deze unieke bronnen van het familiebedrijf samen met een effectief resource management zorgen voor een competitief voordeel en welvaartscreatie. Deze unieke bundel zou dus ook een invloed hebben op de beslissing van de financiële instelling om familiebedrijven al dan niet kredieten te verlenen.

Vervolgens zoomen Sirmon en Hitt (2003) in op het menselijk kapitaal in familiebedrijven. Dit is verworven kennis, vaardigheden en capaciteiten van een persoon die leiden tot unieke acties. In familiebedrijven zorgen de duale relaties, het gelijktijdig deelnemen van familieleden in zowel het bedrijf als familie, voor een complicatie van het menselijk kapitaal aanwezig in deze bedrijven in vergelijking met niet-familiebedrijven. De kwaliteit en kwantiteit van het menselijk kapitaal is namelijk beperkt in familiebedrijven. Doordat familiebedrijven vaak het doel hebben om andere familieleden aan te werven, gaan dit niet altijd de meest optimale werknemers zijn. Familiebedrijven hebben zelfs vaak problemen met het aantrekken van hoog gekwalificeerde managers. De exclusieve opvolging, het beperkt potentieel voor professionele groei, het gebrek aan professionalisme en de beperkingen met betrekking tot rijkdom overdracht zorgen ervoor dat managers familiebedrijven

eerder gaan vermijden. Kortom zal de welvaartscreatie van familiebedrijven beperkt zijn door een schaars aantal bekwame managers. Toch zijn er ook positieve attributen verbonden aan het menselijk kapitaal in familiebedrijven. Het menselijk kapitaal wordt gekenmerkt door hun buitengewone inzet, warmte, vriendelijkheid, intieme relatie en potentieel voor diepe bedrijfsspecifieke impliciete kennis. De impliciete kennis kan men delen via ervaring en op die manier kunnen familiebedrijven diepere levels van bedrijfsspecifieke kennis hebben dan niet-familiebedrijven. Door zowel de negatieve als positieve attributen verbonden aan het menselijk kapitaal in familiebedrijven, is het noodzakelijk om dit menselijk kapitaal goed te managen ten voordelen van het succes van het bedrijf (Sirmon & Hitt, 2003). Wij verwachten dat kredietverlening aan familiale kmo's positief beïnvloedt zal worden door het menselijk kapitaal omwille van de bedrijfsspecifieke kennis die de werking van het bedrijf zal verbeteren en bijgevolg ook de financiële prestaties. Het nadeel van het schaars aantal bekwame managers zal volgens ons weinig impact hebben omdat de CEO in een familiale kmo een lang mandaat heeft zoals we gezien hebben in punt 3.2.5 en er dus minder vaak nood is aan bekwame managers dan in niet-familiale kmo's.

In tegenstelling tot menselijk kapitaal dat zich focust op individuele attributen, focust het **sociaal kapitaal** zich op de relaties tussen individuen of tussen organisaties. Het sociaal kapitaal kan beschouwd worden als de hulpmiddelen die in een gemeenschap aanwezig zijn om de gezins- en sociale organisatie vorm te geven. Dit is een zeer belangrijke bron, want het kan zorgen voor informatie, technologische kennis, toegang tot markten en toegang tot complementaire bronnen. Verder bestaat sociaal kapitaal uit drie dimensies: een structurele, een cognitieve en een relationele dimensie. De structurele dimensie is gebaseerd op netwerkbanden en -configuratie, de cognitieve op de gedeelde taal en verhalen en de relationele op vertrouwen, normen en verplichtingen. Al deze dimensies zijn ingebed in de familie-eenheid en de banden die de familie heeft met externe stakeholders. Als het familiebedrijf de diverse sociale structuren linkt en daardoor het sociaal kapitaal in hun bedrijf laat stijgen, kunnen zij effectievere relaties opbouwen met consumenten, leveranciers en ondersteunende ondernemingen. Hierdoor kunnen zij bronnen inwinnen via hun netwerken. Een familiebedrijf met sterk sociaal kapitaal zal dus effectief zijn in het ontwikkelen van menselijk kapitaal van de volgende generatie, want goede en sterke relaties zijn nodig voor het sociaal kapitaal zodat de ontwikkeling van de kinderen vergemakkelijkt wordt (Sirmon & Hitt, 2003). Zoals Badulescu (2010) in zijn studie heeft aangetoond, zal een bank bij de beslissing om al dan niet een krediet te verlenen aan een kmo vooral afhankelijk zijn van *soft information*. Bijgevolg is relatiebankieren belangrijk voor een kmo. Een private familiale kmo zou dan volgens ons omwille van het goed sociaal kapitaal dat zij hebben in vergelijking met een niet-familiale kmo voordeel hebben in het krijgen van kredieten.

Ook de financiën van een familiebedrijf kunnen gezien worden als een unieke bron. Zij hebben geen toegang tot de traditionele *equity* en *debt* markten die wel beschikbaar zijn voor niet-familiebedrijven. Dit komt doordat familiebedrijven niet graag *equity*/eigenvermogen delen met niet-familieleden. Daartegenover hebben familiebedrijven wel effectieve structuren om hun financieel kapitaal te managen omdat zij een langere tijdshorizon hebben en niet zo verantwoordelijk zijn voor korte-termijn resultaten als in vele niet-familiebedrijven. De langere tijdshorizon zal nog verder besproken worden onder punt 3.2.7. Familiale kmo's hebben verder ook de neiging om hun kapitaal

effectief te managen door hun wens om het bedrijf over te dragen aan de volgende generatie. Financieel kapitaal dat geïnvesteerd wordt zonder dreiging van liquidatie over een lange termijn wordt ook wel **geduldig kapitaal** genoemd. Dit geduldig kapitaal verschilt dus van het typisch financieel kapitaal dankzij de bedoelde tijd van de investering en is een waardevolle bezitting van een familiebedrijf. Door het geduldig kapitaal is het bedrijf in staat meer innovatieve en creatieve strategieën na te streven (Sirmon & Hitt, 2003). Doordat dergelijke strategieën het bedrijf toe laten om te groeien en zo de financiële prestaties te verbeteren, verwachten wij dat het geduldig kapitaal een positieve invloed heeft op de kredietverlening.

De integratie van het menselijk, sociaal en geduldig kapitaal zorgt dus voor een significant verschil tussen familiebedrijven en niet familiebedrijven en wordt het **overlevingskapitaal** genoemd. Dit overlevingskapitaal representeert de persoonlijke bronnen van een familiebedrijf die zij bereid zijn te lenen en te delen ten voordele van het familiebedrijf. Deze persoonlijke bronnen kunnen verschillende vormen aannemen, zoals vrije arbeid, geleende arbeid, bijkomende *equity* investeringen of monetaire leningen. Dit is een soort van veiligheidsnet wanneer het bedrijf te kampen heeft met slechte economische tijden en komt meer voor in familiebedrijven dan in niet-familiebedrijven. Deze grotere buffer zal het default risk doen afnemen, de terugbetalingscapaciteit (zie 2.3.1) verbeteren en daaruit volgend verwachten wij dat dit de kredietverlening aan familiale kmo's positief beïnvloedt. Bovendien hebben we in punt 3.2.5 reeds besproken dat familiebedrijven een goede **governance structuur** hebben dankzij hun lage agency-kosten. Maar het altruïsme van de eigenaar/manager dat we in 3.2.3 besproken hebben, kan wel zorgen voor een stijging van de agency-kosten (Sirmon & Hitt, 2003).

Familiebedrijven hebben dus door bovenvermelde bronnen bepaalde voordelen als beperkingen ten opzichte van niet-familiebedrijven, maar volgens Sirmon en Hitt (2003) is het wel belangrijk dat zij deze unieke bronnen goed managen. Hierbij leggen de auteurs de nadruk op de voorraad van de bronnen en het bundelen en het inzetten ervan. De meest belangrijke bron van familiebedrijven is het menselijk kapitaal. Dit menselijk kapitaal geeft hen mogelijkheden, omdat deze immateriële bronnen het meest waarschijnlijk leiden tot een competitief voordeel. Toch is hun menselijk kapitaal ook beperkt door de onbereikbaarheid van duurzaam menselijk kapitaal buiten de familie. Het is dus belangrijk dat zij hun bronvoorraad goed evalueren waarbij zij aandacht moeten besteden aan zowel het laten gaan van minderwaardige bronnen als het aantrekken van waardevolle bronnen. Familiebedrijven genieten zowel voordelen als nadelen bij deze activiteiten. Door hun emotionele banden is het vaak moeilijker voor hen om minderwaardige bronnen te laten gaan. Bovendien beschikken zij zelden over alle bronnen die noodzakelijk zijn om op een effectieve manier te concurreren en zijn zij dus vaak verplicht om via andere wegen, zoals allianties, de nodige bronnen te bereiken. Wanneer het familiebedrijf dan beschikt over de nodige bronnen is het ook nog belangrijk om deze te bundelen en in te zetten om zo te komen tot een competitief voordeel (Sirmon & Hitt, 2003).

Ondanks dat het heel belangrijk is dat familiebedrijven hun bronnen goed managen, verwachten wij toch voor elk van deze bronnen (menselijk-, sociaal-, geduldig- en overlevingskapitaal) een positieve invloed op de kredietverlening aan familiale kmo's.

3.2.7 Lange termijn horizon

Een familiebedrijf onderscheidt zich ook van andere bedrijven door hun lange termijn horizon. Deze lange termijn horizon is het gevolg van de bedoeling om het bedrijf door te geven aan de volgende generatie. Bij een familiebedrijf zal het bedrijf gezien worden als een actief dat nagelaten wordt aan de kinderen of andere familieleden, terwijl andere ondernemingen hun bedrijf meestal zien als welvaart waarvan geconsumeerd kan worden. Familiebedrijven zijn dus niet gefocust op de korte termijn winsten en investeringen, maar veeleer op lange termijn investeringen. Hun doelstelling zal eerder betrekking hebben op *going concern* dan op de consumptie van welvaart (Casson, 1999).

James (1999) is het eens met Casson (1999) dat de lange termijn horizon in familiebedrijven tot efficiëntere investeringen kan leiden. Hij erkent allereerst dat er verschillende managementregels zijn voor investeringen in bedrijven waar aandeelhouderschap en controle functies zich manifesteren in één enkele beslissingsnemer dan waar deze functies gescheiden zijn. Wanneer aandeelhouderschap en controle gecombineerd worden, zullen eigenaars-managers er voor kiezen om winsten in te ruilen voor andere opbrengsten zoals het verkiezen van huidige consumptie over toekomstige. Dit heeft als gevolg dat zulke bedrijven ondergewaardeerd zullen worden door de markt, omdat er verwacht wordt dat hun managers te weinig investeren in het bedrijf en de toekomstige cash-flows dus lager zijn. Volgens James (1999) is dit niet noodzakelijk zo in familiebedrijven, omdat familiebedrijven zich karakteriseren door een **lange-termijn horizon** die verder gaat dan de verwachte levensduur van de huidige eigenaar. Deze lange-termijn horizon geeft de managers een stimulans om de consumptie uit te stellen en kan bevorderd worden op twee manieren. Eerst en vooral zullen de interpersoonlijke relaties tussen de familieleden de familie samen binden, zowel horizontaal als over de verschillende generaties heen. Deze banden zorgen voor loyaliteit en leiden ertoe dat managers bereid zijn om af te zien van de consumptie. Ten tweede zal de overdracht van niet-geldelijke goederen tussen partners en hun kinderen een bestaan van een bepaalde familie-gebaseerde verzekering tegen ongunstige economische omstandigheden suggereren.

De loyaliteit die er heerst tussen familieleden heeft als gevolg dat de acties van één persoon het welzijn van anderen kan beïnvloeden. Doordat managers hiervan op de hoogte zijn, zullen zij minder geneigd zijn hun persoonlijke belangen voorop te stellen aan familie-overwegingen. Eén van de sterkten van het familiebedrijf is de verwachting dat huidige opofferingen zullen leiden tot lange-termijn voordelen voor alle familieleden. Deze verwachting zorgt dus voor een lange-termijn horizon en verbetert de prestatie van de onderneming over tijd. Daarbij is er in een familiebedrijf ook sprake van gevoelens van co-eigenaarschap, omdat bedrijfszaken vaak thuis besproken worden in de aanwezigheid van andere individuen van de familie. Door het gevoel van zulk co-eigenaarschap kunnen familieleden in staat zijn het type van beslissingen die de manager maakt, zoals investeringsstrategieën, te beïnvloeden. Bovendien zal een familiebedrijf in de eerste ontwikkelingsfasen van het bedrijf beroep doen op familiekapitaal om de groei en investeringsactiviteiten te financieren. In ruil voor de toegang tot deze nodige familiekapitalen, zullen de managers vermijden om beslissingen te nemen die de waarde van het bedrijf verminderen en die zo het kapitaal dat bijgedragen is door de andere familieleden in gevaar brengen (James, 1999).

Familiebetrokkenheid in zakelijke activiteiten zorgt ook voor een bepaalde vorm van verzekering voor de familieleden doordat het risico verspreid kan worden over meerdere generaties van de familie. Zulke verzekering is een manier om te garanderen dat de managers het bedrijf efficiënt leiden. Het grote voordeel van dergelijke familie-gebaseerde verzekering is dat de waarschijnlijkheid van *Moral Hazard* beperkt wordt. Doordat het voor buitenstaanders moeilijk is om toe te treden tot de familie en de familieleden vaak nauw contact met elkaar hebben, wordt monitoring van individuele familieleden makkelijk haalbaar. Familieleden zullen ook managementprestaties linken aan de verstrekking van een familiale verzekering omdat de ondernemingsprestaties de beveiligingsvoordelen, die het bedrijf voorziet, beïnvloeden. Managers erkennen deze connectie tussen de volatiliteit van het bedrijf en het vermogen om zich te verzekeren tegen toekomstige risico's wanneer zij geloven dat zij ook van de familie bescherming genieten als zij op pensioen gaan. Kortom zal zulke familie-gebaseerde verzekering een effectieve en efficiënte monitoring van de managementacties voorzien (James, 1999).

Volgens James (1999) is het succes van familiebedrijven om niet te onder-investeren dus afhankelijk van het vermogen van de managers om hun horizon verder dan hun verwachte levensduur te verlengen. In tegenstelling tot de loyaliteit en de familie-gebaseerde verzekering in familiebedrijven die de horizon van de managers verlengen, zijn er ook andere factoren bij familiebedrijven die de lengte van de horizon verkorten. Eerst en vooral zullen problemen betreffende de opvolging bij familiebedrijven het verlengen van de horizon beperken. Een slechte opvolgingsplanning, het gebrek aan een competente opvolger of aan een opvolger die bereid is om de controle over te nemen en conflicten tussen familieleden en niet-familieleden over de controle van het bedrijf zijn voorbeelden van opvolgingsproblemen. Ten tweede kan nepotisme, het verkiezen van familieleden boven beter gekwalificeerde niet-familie werknemers, leiden tot een vermindering van de lange termijn winstgevendheid en suboptimale investeringen. Hierdoor zal de eigenaar van de onderneming beslissingen moeten maken om enerzijds familieleden vandaag in het bedrijf te incorporeren en zo huidige winsten opofferen of anderzijds het bedrijf te leiden met niet-familieleden, optimale winsten te verkrijgen en het bedrijf dan op een later tijdstip over te dragen aan familieleden. Ook wet- en regelgeving kan zorgen voor een kortere horizon en suboptimale investeringen, want hierdoor kan er een hoge kost verbonden zijn aan intergenerationele overdrachten wat het motief van de managers om in het bedrijf te investeren ten voordele van toekomstige generaties vermindert. Ten laatste kan een gebrek aan stabiliteit ook nefast zijn voor de bereidheid van de managers om op te offeren in naam van het goed van de familie omdat onstabiele familiebedrijven niet in staat zijn om intergenerationele loyaliteit tussen de familieleden te behouden.

Kortom zal de verlengde horizon waarmee familiebedrijven zich karakteriseren, ervoor zorgen dat managers meer geneigd zijn te investeren volgens marktregels. De emotionele banden die men deelt, zullen leiden tot altruïstische acties die persoonlijke overwegingen van individuele familieleden overstijgen. Dit zal resulteren in efficiëntere managementbeslissingen. Dus volgens James (1999) zijn familiebedrijven niet enkel effectieve en efficiënte bestuurssystemen, maar ook coherente eenheden waarin optimale beslissingen worden genomen met de hele familie in gedachte. James' analyse suggereert bijgevolg dat private familiebedrijven hoger rendement kunnen bieden op kapitaalinvesteringen in vergelijking met niet-familiebedrijven. Schulze, Lubatkin en Dino (2003) steunen dit besluit van James (1999). Volgens hen zal deze lange termijn horizon samen met de

goede kennis die men heeft opgebouwd door de jarenlange ervaring binnen het familiebedrijf er inderdaad toe leiden dat de risico's beter geëvalueerd worden en er meer strategische investeringen genomen worden. Doordat deze lange termijn visie dus zal leiden tot betere prestaties en zo hun risico op default kleiner wordt, zullen banken volgens ons sneller geneigd zijn om een krediet toe te staan aan deze ondernemingen.

3.2.8 Familiegerichte niet-economische doelstellingen

Volgens Chrisman, Chua, Pearson en Barnett (2012) kenmerken familiebedrijven zich ook door familiegerichte niet-economische doelstellingen die hun ondernemingsgedrag beïnvloeden. Om deze assumptie te beargumenteren maken Chrisman et al. gebruik van twee theorieën, de gedragstheorie en de stakeholdertheorie. Volgens de gedragstheorie zijn ondernemings-doelstellingen een resultaat van de interacties van coalities binnen het bedrijf. Om hun doelen te bereiken zal de dominante coalitie binnen het bedrijf proberen de routines en processen te beïnvloeden. De stakeholdertheorie suggereert daartegenover dat de associatie van een familie met eigenaarschap, management en bestuur van een bedrijf zorgt voor de macht en legitimiteit om de ondernemingsdoelstellingen te beïnvloeden. Onderzoekers van familiebedrijven beweren dan ook dat familiebetrokkenheid leidt tot onderscheidende doelstellingen, gedragingen en prestaties. Familiecontrole over de dominante coalitie in het familiebedrijf voorziet hen met de nodige speelruimte om beslissingen te nemen die eigenaars en managers in niet-familiebedrijven niet bezitten. Vanuit het perspectief van deze theorie, benadrukken familiebedrijven familiegerichte niet-economische doelstellingen omdat ze unieke en machtige stakeholdersgroepen hebben die frequent niet-economische doelstellingen hebben (Chrisman et al., 2012).

Niet-economische doelstellingen worden verwacht de percepties, waarden, attitudes en intenties van de coalities binnen de onderneming te reflecteren. In familiebedrijven waar de dominante coalitie gecontroleerd wordt door de familieleden, zijn de niet-economische doelstellingen gerelateerd aan de familie zelf van groot belang. Volgens Chrisman et al. (2012) is het dan ook de nauwe connectie tussen de familie en de onderneming en de wens van de controlerende familie om de identiteit van beide te beschermen, die ervoor zorgen dat familiebedrijven meer geneigd zijn niet-economische doelen vast te stellen. Deze doelen zullen dan ook significante drijvers van hun gedrag zijn (Chrisman et al., 2012).

Verder hebben Chrisman et al. (2012) de relatie tussen familiebetrokkenheid, familie-essentie en het belang van familiegerichte niet-economische doelstellingen bestudeerd. Met familie-essentie wordt de indicator van de familie hun bereidheid om hun vermogen om het ondernemingsgedrag te beïnvloeden, te gebruiken. Het resultaat van hun onderzoek geeft aan dat: familiebetrokkenheid geassocieerd is met familie-essentie; familiebetrokkenheid de vaststelling van familiegerichte niet-economische doelstellingen beïnvloedt; familie-essentie de vaststelling van familiegerichte niet-economische doelstellingen beïnvloedt, en dat de significantie van de relatie tussen familiebetrokkenheid en de vaststellingen van familiegerichte niet-economische doelstellingen verminderd wordt als familie-essentie mee in overweging genomen wordt. Deze resultaten suggereren dus dat ondanks dat familiebetrokkenheid geassocieerd wordt met de vaststelling van familiegerichte niet-economische doelstellingen, deze relatie verminderd wordt door familie-essentie.

Kortom, familiebedrijven zijn heterogeen omdat de manier waarop en de mate waarin de familie-invloed wordt toegepast verschilt. Familiegerichte niet-economische doelstellingen zullen dus ook verschillen tussen verschillende familiebedrijven onderling en doordat zulke doelstellingen gedragingen zoals altruïsme en *stewardship* (beheren van toevertrouwde belangen) beïnvloeden, zullen ook deze gedragingen verschillen.

Vooraf deze niet-economische doelstellingen zijn volgens Chrisman, Chua en Litz (2004) de reden waarom de agency kosten van *equity*, besproken in punt 3.2.3, anders zijn bij familiebedrijven dan bij niet-familiebedrijven. Als eigenaars wensen om middelen af te leiden om zo niet-economische doelen na te streven en de manager voldoet aan deze wensen, is er een verlaagde economische prestatie maar zijn er geen agency kosten. Als de familie beslist dat jobs voorzien aan minder capabele leden binnen hun belangen valt en het management deze jobs werkelijk gaat voorzien, zal er consumptie van emolumenten zijn. Deze consumptie wordt in niet-familiebedrijven beschouwd als een agency kost omdat de manager dan niet handelt in het belang van de aandeelhouder, maar in familiebedrijven niet. Dergelijke niet-economische overwegingen creëren niet per se economische inefficiëntie. Agency kosten in een familiebedrijven kunnen dus niet geïdentificeerd worden zonder een uitbreiding van de gestelde doelen om zo de opbrengsten die niet gerelateerd zijn aan de financiële en competitieve prestaties te omvatten (Chrisman, Chua, & Litz, 2004).

De lagere agency kosten als gevolg van niet-economische doelstellingen zal leiden tot betere financiële prestaties en bijgevolg zou dit voor een betere bereidwilligheid tot kredietverlening zorgen (Berger & Udell, 2006).

Daartegenover hebben niet-economische doelstellingen zoals middelen af leiden van het bedrijf en jobs voorzien aan familieleden die minder capabel zijn, een verminderde financiële prestatie tot gevolg. Wij verwachten dan ook dat dergelijke doelstellingen een negatieve invloed hebben op kredietverlening aan familiale kmo's.

Aan de andere kant kan een familiale kmo ook niet-economische doelstellingen nastreven die uiteindelijk op langer termijn toch de financiële prestaties zullen verbeteren. Voorbeelden van zulke doelstellingen zijn: goodwill in de gemeenschap, autonomie en familiestatus. Wanneer dergelijke doelstellingen positief ervaren worden, zal de aantrekkelijkheid van het bedrijf t.o.v. consumenten en stakeholders stijgen en zal dit op langer termijn voordelig zijn voor de financiële prestaties (Zellweger, Nason, Nordqvist, & Brush, 2011). Wij verwachten dat dergelijke doelstellingen een positieve invloed hebben op de kredietverlening aan familiale kmo's.

3.2.9 Controlerisico-aversie

Het is onderzoekers opgevallen dat familiebedrijven zich ook karakteriseren door hun aversie voor controlerisico. Mishra en McConaughy (1999) hebben in hun studie publieke familiebedrijven bestudeerd in vergelijking met niet-familiebedrijven. In deze studie zijn zij tot de conclusie gekomen dat publieke familiebedrijven in algemeen minder *debt levels* hebben en meer avers zijn voor het gebruik van korte termijn schulden. Dat zij meer avers zijn voor het gebruik van korte termijn schulden is consistent met de bevinding dat familiebedrijven meer avers zijn voor controle risico. Wanneer zij meer korte termijn schulden gebruiken stellen zij zichzelf bloot aan een groter

herfinancieringsrisico omdat deze niet omgezet kunnen worden naar langer termijn en volledig terug betaald dient te worden. Ook lange termijn schulden komen minder voor bij familiebedrijven dan bij niet-familiebedrijven.

Kortom zijn familiebedrijven meer risicoavers voor controle risico. Meer *leverage* doet het controle risico toenemen en bijgevolg vergroot de kans op verlies aan familiecontrole en verlies van de rentes die aan de familiecontrole afgeleid worden. Volgens Mishra en McConaught (1999) speelt de familiecontrole een grote rol in het bepalen van het schuldenlevel.

De aanwezigheid van reeds bestaande externe financiering verhoogt het risico op default (Behr & Güttler, 2007) waardoor de bereidwilligheid tot kredietverlening afneemt (Saunders & Cornett, 2014). Hieruit vloeit de verwachting dat de controlerisico-aversie dat een lager *debt* level tot gevolg heeft, een positieve invloed heeft op de kredietverlening aan familiale kmo's. Daartegenover hebben Gallo en Vilaseca (1996) in hun onderzoek wel gevonden dat banken weinig rekening houden met *debt/equity* ratio's van de familiebedrijven ondanks dat zij dit wel zouden moeten doen. Een bank die een relatie heeft met een familiebedrijf zou zich meer bezig houden met het persoonlijk welzijn van de aandeelhouders dan met de toekomstige cashflows van het bedrijf. Ondanks dat een bank misschien niet altijd naar het *debt/equity* level kijkt, verwachten wij toch dat de controlerisico aversie van familiebedrijven leidt tot een hogere bereidwilligheid tot kredietverlening.

3.2.10 Parsimonie, personalisme en particulariteit

Volgens Carney (2005) is er in een familiebedrijf parsimonie, personalisme en particulariteit terug te vinden. Parsimonie betekent spaarzaamheid, personalisme nadruk op individuele persoonlijkheid en particulariteit bijzonderheid (Prick van Wely, 1971). De neiging tot **parsimonie** stamt af van het feit dat een familiebedrijf strategische beslissingen neemt aangaande het persoonlijk welzijn van de familie. In het algemeen zullen personen voorzichtiger omgaan met hun eigen geld dan met iemand anders zijn geld (Carney, 2005). Volgens Carney (2005) zal de overeenstemming van de belangen van de aandeelhouders en de managers, die is terug te vinden in familiebedrijven volgens de agency theorie, besproken in punt 3.2.3, verzwakt worden wanneer verschillende familieleden een aandeel hebben in het bedrijf. Toch zal de vereniging van eigenaarschap en controle opportunisme en dure stimuleringsregelingen en bewaking tussen managers en eigenaars verminderen. Bovendien heeft een controlerende familie een directe claim op de residuele rendementen van het bedrijf. Deze directe claim creëert een motief om kosten te minimaliseren en de managers nauw te monitoren zodat het voor de managers moeilijker wordt om bronnen af te leiden in waarde vernietigende activiteiten. Familiebedrijven hebben een sterke incentive om te verzekeren dat kapitaal spaarzaam ingezet en intensief gebruikt wordt en dat indirecte productiekosten nauw beheerd worden. De overeenstemming van incentives die agency kosten verminderen en efficiëntie motiveren kan gelabeld worden als parsimonie en geeft de mate waarin zij bereid zijn de bronnen zorgvuldig te beheren aan (Carney, 2005).

Naast parsimonie kan ook personalisme waargenomen worden bij familiebedrijven, want de vereniging van eigenaarschap en controle zorgt voor organisatorisch gezag in de persoon van eigenaar-manager of familie. Bijgevolg zullen deze agenten handelen onder minder interne beperkingen dan bij andere bestuursstijlen. Bovendien zal een eigenaar-manager in familiebedrijven

minder onderworpen zijn aan externe beperkingen betreffende verantwoordelijkheid, toelichting, en transparantie. Een gedeeltelijke reden hiervoor is dat geconcentreerd aandeelhouderschap de eigenaars toelaat om de beperkingen te verminderen naar eigen goeddunken. Vooral bij familiebedrijven in vergelijking met *managerial en alliance governance*, andere bestuursstijlen waarbij eigenaarschap en controle verenigd zijn, zal de ultieme autoriteit letterlijk geïncorporeerd zijn in de persoon van eigenaar-manager. Het is dus deze **personalisering** van de autoriteit in familiebedrijven die de familie toelaat om hun eigen visie in de onderneming te projecteren (Carney, 2005).

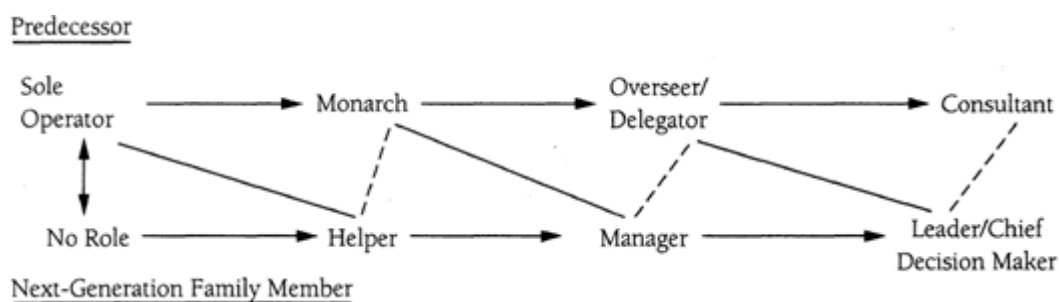
Van de personalisering van autoriteit en de neiging van eigenaar-managers het bedrijf als 'onze zaak' te beschouwen, stamt **particulariteit** af. Managers in familiebedrijven worden ook verwacht rationele, berekende beslissingscriteria te gebruiken, maar familiecontrolerechten laten de familie toe om in te grijpen in de zaken van de onderneming zodat andere, particularistische criteria die de familie kiest, worden gebruikt. De familie zal namelijk geregeld beslissingscriteria gebaseerd op altruïsme en nepotisme gebruiken. Dergelijke criteria zal de neiging tot parsimonie verzwakken (Carney, 2005).

Dergelijke parsimonele, personalistische en particularistische neigingen van familiebedrijven zullen zich combineren tot competitieve voordelen. Tegelijkertijd creëert een familiebedrijf ook kapitaal en management beperkingen die zorgen voor een competitief nadeel in vergelijking met andere bedrijven die een andere bestuursstijl hebben (Carney, 2005). Door deze beperkingen zijn familiebedrijven in het nadeel om de vereiste middelen te verkrijgen die nodig zijn om te kunnen concurreren in kapitaalintensieve industrieën. Zowel hun vermogen om de juiste vaardigheden te krijgen als het ontwikkelen van routines en het organiseren van systemen die nodig zijn om verschillende functies en grote hoeveelheden van personen te coördineren, worden beperkt door de mate waarin de familie de participatie aan het beslissingsproces beperkt tot enkele internen. Familiebedrijven zijn dus in het nadeel betreffende de implementatie van differentiatie strategieën die grote R & D investeringen en complexe coördinatiesystemen vereisen (Carney, 2005).

Kortom, zullen de neigingen tot parsimonie, personalisatie en particularisatie voordelen creëren in kostleiderschap strategieën, terwijl de financiële en management beperkingen waarde toevoegende strategieën die gebaseerd zijn op differentiatie beperken. In het bijzonder zorgt parsimonie voor voordelen in schaarse omgevingen. Deze voordelen zijn het resultaat van structurele voorwaarden zoals arbeidsintensieve productie, lage toetredingsgrenzen, volwassen technologieën en minimale kapitaal vereisten. De combinatie van personalisatie en particularisatie zorgt dan weer voor voordelen met betrekking tot de creatie van sociaal kapitaal dat besproken werd in 3.2.6. Bovendien vergemakkelijken elk van deze neigingen het proces van opportunistisch ondernemerschap, Het vermogen om organisatorische bronnen toe te wijzen zonder rekening te houden met interne en externe processen van verantwoording (Carney, 2005). Hieruit vloeit de verwachting dat parsimonie, personalisme en particulariteit een positieve invloed hebben de kredietverlening aan familiale kmo's wanneer zij de kostenleiderschap strategie toepassen.

3.2.11 Opvolging

Familiebedrijven kenmerken zich ook door opvolging, één van de belangrijkste kwesties in familiebedrijven. Hierbij is de continuïteit van het bedrijf van de ene naar de andere generatie vaak afhankelijk van de opvolgingsplanning. De opvolging is dan ook een proces van verschillende fases, aanvankelijk alvorens de erfgenamen in het bedrijf betrokken worden (Handler, 1994). Churchill en Hatten (1987, in Handler, 1994) hebben een levenscyclus-benadering ontwikkeld tussen de vader en de zoon in een familiebedrijf. Zij maken gebruik van vier fases: (1) een fase van eigenaar-manager waarbij de eigenaar het enige familielid is dat direct betrokken is bij het bedrijf; (2) een training- en ontwikkelingsfase waarbij de nakomelingen het bedrijf leren kennen; (3) een *partnership* fase tussen vader en zoon; en (4) een machtsoverdracht fase waarbij verantwoordelijkheden geschoven worden naar de opvolger. Handler (1990) zelf ziet de opvolging als een wederzijds rolaanpassingsproces tussen de oprichter en het familielid van de volgende generatie. Opvolging is dus een proces waarbij de voorganger zijn betrokkenheid in het bedrijf over tijd vermindert. Deze rolaanpassing beïnvloedt het parallelle proces van de opvolger van de volgende generatie van wie de betrokkenheid zal toenemen (Figuur). Dit model van Handler is handig voor het evalueren van de opvolging en kan bijgevolg ook de continuïteit van het bedrijf onder leiding van de volgende generatie verbeteren. Dit is belangrijk omdat de continuïteit na de opvolging bedreigd kan worden omwille van stagnerende financiële prestaties (Ward, 1997b) of soms zelf een verlies aan financiële prestaties (Miller & Le Breton-Miller, 2006), maar het is ook belangrijk omdat als men te weinig stil staat bij de opvolging zelf dit ook negatieve effecten kan hebben op bv. de lange termijn horizon (James, 1999). Hieruit verwachten wij dat als er een goede planning is van de opvolging en een goed inzicht in de opvolging als proces dat goede financiële prestaties onder leiding van de opvolger tot gevolg heeft, er een grotere bereidwilligheid tot kredietverlening is. Wanneer er echter een slechte planning van de opvolging is of een slecht inzicht in het proces van opvolging, verwachten wij een negatieve beïnvloeding van de kredietverlening.



Figuur 4: Het opvolgingsproces: wederzijdse rol aanpassing tussen de voorganger en de volgende generatie (Handler, 1989)

Vooraf aan de werkelijke opvolging zal de geplande participatie van latere generaties ook van grote invloed zijn op de financiële prestaties van het familiebedrijf (Miller & Le Breton-Miller, 2006). In familiebedrijven waarbij de eigenaar van plan is om het bedrijf over te dragen aan de volgende generatie, zullen de stewardshipgedragingen (minder korte termijn overnames, meer R&D en training, ...) die verkregen worden door familiaal management versterkt worden. Bovendien zal de intentie van de familie om het bedrijf over te dragen aan de volgende generatie ook zorgen voor conservatief financieel management, investeringen in de reputatie en het blijven behouden van

relaties met externe leveranciers van middelen. Bijgevolg zullen deze inspanningen superieure lange termijn financiële returns opleveren. Het betrekken van latere generaties wordt ook geassocieerd met meer intensieve executive leercontracten, langere aanstellingen van het topmanagement team en meer investeringen in de bedrijfscultuur en menselijk kapitaal. Ook deze acties of kwaliteiten zullen bijdragen tot de strategische capaciteiten en de financiële prestaties van het bedrijf. Doordat deze intentie tot het betrekken van latere generaties dus de financiële prestaties verbetert, verwachten wij dat er een positieve beïnvloeding van de kredietverlening aan familiale kmo's is.

Daartegenover zijn er ook enkele nadelen verbonden aan het betrekken van latere generaties. Wanneer er meerdere generaties tewerk gesteld zijn binnen het bedrijf, neemt de kans op familieconflicten en buitensporige eisen betreffende middelen toe. Dit zal als gevolg hebben dat de financiële prestaties verslechteren. Daarnaast zullen de financiële prestaties verder verslechteren als het familiebedrijf ouder wordt doordat de opvolging van zowel het management als het aandeelhouderschap dan moeilijker worden (Miller en Le Breton-Miller, 2006). We verwachten daarom dat dit een negatieve invloed zal hebben op de kredietverlening aan familiale kmo's.

Deel II. EMPIRIE

Hoofdstuk 4: De invloed van het familiaal karakter op de bereidwilligheid van banken tot kredietverlening

4.1 Verwachtingen

Uit onze literatuurstudie over de voorwaarden voor het verkrijgen van kredieten en de specifieke kenmerken van familiale kmo's formuleerden wij enkele verwachtingen die besproken zullen worden tijdens de interviews. Voor de volgende familiale kenmerken verwachten wij dat deze een positieve invloed zullen hebben op de bereidwilligheid tot kredietverlening aan private familiale kmo's:

- De gecentraliseerde besluitvorming door de gelijktijdige rollen van de familieleden.
- De objectiviteit in het besluitvormingsproces als gevolg van een gedeelde identiteit.
- Efficiënte communicatie als gevolg van gedeelde private taal
- Meerdere generaties binnen een familie.
- Meerdere familieleden te werk gesteld binnen het bedrijf
- Combinatie van eigenaarschap en management
- Meerdere familieleden in het topmanagement
- Lange termijn horizon.
- Een Lang mandaat van de CEO
- Menselijk-, sociaal-, geduldig- en sociaalkapitaal.
- Controlerisico-aversie
- Parsimonie, personalisme en particulariteit in het geval dat er gebruik gemaakt wordt van de kostenleiderschap strategie.
- De intentie tot het betrekken van andere generaties/ intentie het bedrijf over te dragen aan de kinderen.
- Familiegerichte niet-economische doelstellingen: autonomie, familiestatus en goodwill in gemeenschap.

Daartegenover verwachten wij uit ons onderzoek naar de voorwaarden voor het verkrijgen van kredieten en de specifieke kenmerken van familiale kmo's dat de volgende familiale kenmerken een negatieve invloed zullen hebben op de bereidwilligheid tot kredietverlening aan private familiale kmo's:

- Hoog geladen emotionele discussies door de gelijktijdige rollen van de familieleden.
- Conflicten tussen familieleden.
- Altruïsme.
- Grote macht van CEO.
- Ongediversifieerd portfolio
- Familiegerichte niet-economische doelstelling: jobs geven aan familieleden die minder capabel zijn dan niet-familieleden.

4.2 Methodologie

Om onze verwachtingen uit Hoofdstuk 4 te testen zijn we zowel bij banken als bij familiale en niet-familiale kmo's langs gegaan voor een interview. We hebben samen gewerkt met de volgende vier banken: BNP Paribas-Fortis, Belfius, ING en KBC. We openden het gesprek steeds door te vragen hoe het proces voor het verlenen van kredieten gebeurt bij hen. Vervolgens vroegen we expliciet of de kredietbeslissing gebaseerd werd op objectieve of subjectieve factoren en de welke precies. Nadat we een zicht hadden op het verloop van het kredietproces overliepen we de verschillende kenmerken van een familiale kmo en vroegen we wat volgens hen de invloed van deze kenmerken zou zijn op de kredietverlening. Afsluiten deden we met de hypothese "Stel, er zijn twee identieke bedrijven binnen dezelfde sector met dezelfde financiële gegevens. Het enige verschil tussen beide is het karakter waarbij de ene familiaal is en de andere niet-familiaal. Krijgen deze bedrijven identiek hetzelfde krediet of zijn er verschillen? Zo ja, welke verschillen?"

Nadat we de interviews bij de verschillende banken afgenomen hadden, zijn we langs gegaan bij de verschillende bedrijven. De familiale kmo's die meegewerkt hebben aan ons onderzoek zijn de volgende: Baldewijns, Bouwpunt Jorissen, Garage Beckers, Gielen Recyclage, Jacobs, Lambrechts, Nibema, Rovagro en Scheurs Project NV. Verdere informatie over deze bedrijven is terug te vinden in Bijlage 2. De niet-familiale kmo's waar wij langs gegaan zijn voor een interview zijn: Cynex, Edibo, ERRO, Mamzel, Ucare, Tobasco en Yappa. Ook over deze bedrijven is er meer informatie terug te vinden in Bijlage 2. Een overzicht van de personen met wie we gesproken hebben kan gevonden worden in Bijlage 1.

Aan de hand van open vragen hebben we gepeild naar hun mening over de kredietverlening. We startten het gesprek steeds door te vragen of ze iets wilden vertellen over het bedrijf zelf. Vervolgens werd hen gevraagd of de beslissing voor het verlenen van kredieten volgens hen louter gebaseerd wordt op objectieve cijfers of dat er ook subjectieve factoren zijn die meespelen. Hierna hebben we met hen de verschillende kenmerken van een familiale kmo overlopen en gevraagd wat volgens hen de mogelijke invloed zou kunnen zijn van de verschillende kenmerken. Afgesloten hebben we net als bij de banken met de hypothese "Stel, er zijn twee identieke bedrijven binnen dezelfde sector met dezelfde financiële gegevens. Het enige verschil tussen beide is het karakter waarbij de ene familiaal is en de andere niet-familiaal. Krijgen deze bedrijven identiek hetzelfde krediet of zijn er verschillen? Zo ja, welke kenmerken zorgen voor deze verschillen?"

Doordat we bij de interviews, zowel bij de banken als bij de kmo's, enkel open vragen gesteld hebben, konden wij geen statistische verwerkingsprogramma's gebruiken voor de analyse van de antwoorden. We hebben daarom de verkregen antwoorden zelf geanalyseerd en daar conclusies uit getrokken. Een overzicht van de gegeven antwoorden is terug te vinden in het volgende hoofdstuk.

4.3 De geïnterviewden

Zoals er reeds in de methodologie vermeld is, zijn wij zowel bij banken als bij familiale en niet-familiale kmo's langs gegaan voor een interview. In dit onderdeel wordt een korte voorstelling gedaan van de geïnterviewden. Hierbij worden hun naam en functie binnen het bedrijf vermeld, alsook sector waarbinnen het bedrijf werkzaam is en de omzet van het jaar 2013. Verder wordt er ook vermeld

wanneer het interview heeft plaats gevonden en op welke locatie. De gesprekken zijn opgenomen en de geluidsopnames kunnen indien gewenst bij ons opgevraagd worden.

4.3.1 Banken

Het eerste interview bij de banken heeft plaatsgevonden op 27 maart 2015. We zijn hiervoor gaan spreken met de heer Saboo op het kantoor van KBC in Hasselt waar hij de functie van account manager uitoefent. Tijdens het interview werd hij bijgestaan door de heer Meuwissen die jaren lang verantwoordelijk is geweest voor het verlenen van professionele kredieten bij KBC tot hij recentelijk overstapt is naar de dienst voor private banking.

Het tweede interview heeft plaatsgevonden op 31 maart 2015 op het kantoor van BNP Parisbas Fortis te Tongeren. Hier hebben wij gesproken met Mevrouw Persoons, adviseur voor professionele klanten. Zij gaf dadelijk aan dat er enkel kleine, familiale ondernemingen uit de omgeving bij haar op kantoor langskomen voor het aanvragen van kredieten.

De dag daaropvolgend, op 1 april 2015, hadden we een afspraak met de heer Hauben. Hij bekleedt de functie van loan officer op het kantoor van Belfius te Lanaken. Doordat hij dagelijks bezig is met professionele kredietverlening heeft hij ondanks het feit dat hij nog maar enkele jaren werkzaam is bij ING, toch al veel ervaring kunnen opdoen.

Ons laatste interview met een verantwoordelijke van een bank heeft plaatsgevonden op 19 mei 2015. Wij hadden toen een afspraak met de heer Haneca. Hij is relatiebeheerder voor grote ondernemingen met een omzet boven de 250 miljoen in het bedrijvent centrum van ING te Hasselt. Doorheen zijn jarenlange tewerkstelling bij ING heeft hij ontzettend veel kredietaanvragen behandeld waardoor hij heel veel ervaring opgedaan heeft in verband met de professionele kredietverlening.

4.3.2 Familiale kmo's

Het eerste gesprek met een financieel verantwoordelijke van een familiale kmo heeft plaatsgevonden op 17 april 2015. We hebben toen de mogelijkheid gehad om te spreken met de heer Van Dijck. Hij is zowel zaakvoerder als aandeelhouder van het bedrijf Rovagro te Lanaken. Rovagro is werkzaam in de elektronicasector en draaide in 2013 met 13 werknemers in dienst een omzet van 11,2 miljoen euro.

Het volgende gesprek heeft telefonisch plaatsgevonden op 6 mei 2015 met de heer Wallaert van de firma Lambrechts. Hij vervult binnen het bedrijf de functie van financieel directeur. Lambrechts is een distributiebedrijf gelegen te Tongeren dat buurtwinkels en superettes bevoorraadt. In 2013 werd er een omzet van ongeveer 131,8 miljoen euro gedraaid en waren er zo'n 160 werknemers tewerkgesteld.

Op 8 mei 2015 vond ons derde interview met een familiale kmo plaats. We zijn hiervoor langsgegaan bij mevrouw Baldewijns van de firma Baldewijns & Co te Kuringen. Zij is zowel aandeelhouder als zaakvoerder van het bedrijf. Zij zijn actief in de bouwsector, meer bepaald bouw- en afbraakwerken en hadden in 2013 een omzet van 3,4 miljoen euro. Dankzij de uitbreidingen stellen zij momenteel 39 werknemers tewerk.

Het vierde interview heeft op 12 mei 2015 plaatsgevonden op de kantoren van Bouwpunt Jorissen te Tongeren. De heer Jorissen, zaakvoerder en aandeelhouder, heeft ons toen te woord gestaan. Bouwpunt Jorissen verkoopt en levert bouwmaterialen en behaalde hiermee in 2013 een omzet van 19,6 miljoen euro. Er worden momenteel 22 werknemers tewerk gesteld.

Op 20 mei 2015 hebben er twee interviews plaats gevonden. Voormiddag zijn wij langsgegaan bij de heer Duchateau, aandeelhouder en zaakvoerder bij meubelwinkel Nibema te Riemst. Hij draaide met de onderneming Nibema in 2013 een omzet van ongeveer 845 000 euro en met Sensa Interieur een omzet van om en bij 360 000 euro. Voor beide winkels samen zijn er ongeveer 30 personen werkzaam. In de late namiddag zijn we bij Schreurs Project NV te Opglabbeek langs gegaan. Hier hebben wij de mogelijkheid gehad om te spreken met de heer Jacobs, zaakvoerder en aandeelhouder van de firma. Met het verzorgen van interieurs op maat draaiden zij een omzet van 1,4 miljoen euro in 2013 en wordt er aan 34 een vaste werkplek aangeboden.

Enkele dagen later, op 22 mei 2015, vond ons zevende gesprek plaats. We hadden hiervoor een afspraak met mevrouw Kaas, verantwoordelijke voor de personeelsadministratie en de boekhouding van Garage Beckers te Bilzen. Met de verkoop en herstellingen van auto's van het merk Ford behaalden zij in 2013 een omzet van 20,7 miljoen euro. Momenteel worden er voor de twee vestigingen samen zo'n 45 werknemers tewerk gesteld.

Bij de firma Jacobs te Tongeren hadden we op 23 mei 2015 een afspraak met de heer Jorissen. Hij bekleedt de functies van CEO en plant-manager binnen het bedrijf. Jacobs is een bedrijf dat uit vier ondernemingen bestaat die voornamelijk bezig zijn met (inter-)nationaal transport. In 2013 werd er met Jacobs Holding een omzet gedraaid van 401 000 euro, met Jacobs cargo 760 000 euro, Jacobs logistics 1,8 miljoen euro en ten slotte nog 360 000 euro met Willem Jacobs Transport. Samen bieden de ondernemingen een werkplek voor zo'n 65 werknemers.

Ons negende en laatste interview met een verantwoordelijke van een familiale kmo heeft plaatsgevonden met mevrouw Gielen van de firma Gielen NV te Genk. De onderneming bestaat uit drie ondernemingen die zich in de sector voor het plaatsen en vervoeren van containers en de recyclage van afval bevinden. Voor de drie ondernemingen samen worden er zo'n 90 werknemers tewerk gesteld. De eerste onderneming, Gielen containers draaide in 2013 een omzet van 12,5 miljoen euro. Gielen Transport zorgde voor een omzet van 1,7 miljoen euro in 2013 en Gielen recyclage voor een omzet van 2,7 miljoen euro in 2013.

4.3.3 Niet-familiale kmo's

Ons eerste gesprek met een niet-familiale kmo heeft plaatsgevonden op 10 april 2015 op de kantoren van de firma Edibo te Lommel. Het bedrijf is actief in de industriebouw en stelt voor zijn twee vestigingen samen zo'n 95 personen te werk. Edibo behaalde in 2013 een omzet van 34,5 miljoen euro. Wij hebben ons interview mogen afnemen bij de heer Bonneux, de financieel verantwoordelijke van Edibo Lommel.

Het tweede gesprek heeft een kleine maand later plaatsgevonden op 5 mei 2015. We zijn toen langs geweest bij de heer Martens van Cynex. Cynex is een bedrijf gespecialiseerd in boekhouding en

accountancy gelegen te Hasselt. De heer Martens bekleedt de functie van zaakvoerder en aandeelhouder van het bedrijf. Ze noemen zichzelf een grote groeier en behaalden in 2013 een omzet van 35 000 euro. Hun personeelsbestand bestaat momenteel uit 16 werknemers.

De volgende dag, op 6 mei 2015 vond ons derde gesprek met een financieel verantwoordelijke van een familiale kmo plaats. Ons interview was met mevrouw Toto van de firma Erro te Opglabbeek. Zij zijn gespecialiseerd in verwarming en ventilatie, koeling en sanitair en behaalden hiermee in 2013 een omzet van 725 000 euro. Momenteel hebben zij ongeveer 20 werknemers in dienst. Mevrouw Toto is de verantwoordelijke voor de boekhouding en administratie binnen de onderneming.

Op 7 mei 2015 gingen we voor ons vierde gesprek langs bij de heer Severy van de firma Yappa. De heer Severy is zaakvoerder en aandeelhouder van het bedrijf. Ze zijn gelegen te Alken en voorzien allerlei digitale oplossingen voor hun klanten. In 2013 draaiden zij hiermee een omzet van 369 000. Zij bieden momenteel een vaste werkplek voor 13 werknemers.

In het gebouw van Ucare en Tobasco te Hasselt vond op 11 mei 2015 het gesprek plaats met de Heer Millan, financieel directeur van beide bedrijven. Ucare, een werkplek voor zo'n acht personen, is gespecialiseerd in loopbaanbegeleiding en Tobasco is een uitzendkantoor met zo'n 200 werknemers verspreid over zeven vestigingen. In 2013 werd er voor Ucare een omzet van 502 000 euro neergeschreven en voor Tobasco een omzet van 10,4 miljoen euro.

Ons laatste gesprek met een niet-familiale kmo heeft plaats gevonden op 21 mei 2015. We zijn hiervoor langs gegaan bij de heer Hermans van de firma Mamzel. Mamzel is gelegen te Lummen en biedt allerlei producten aan via homeparty's en hun webshop. Zij behaalden hiermee in 2013 een omzet van 116 000 euro, maar groeien nog volop. In het bedrijf worden er momenteel drie werknemers tewerk gesteld en zijn er zo'n 65 zelfstandigen die de homeparty's verzorgen.

Hoofdstuk 5: Empirische resultaten

5.1 Onderzoek bij banken

5.1.1 Procedure voor het aanvragen van kredieten

Zowel de geïnterviewden van KBC, Belfius, ING als van BNP Paribas-Fortis zijn het er over eens dat wanneer een kmo een krediet komt aanvragen er voor het grootste gedeelte rekening gehouden zal worden met objectieve criteria. Hiermee worden vooral de financiële staten van de onderneming bedoeld. De terugbetalingscapaciteit en de solvabiliteit van de onderneming zijn hierbij van groot belang. Als er geen terugbetalingscapaciteit is, zal de bank nooit het krediet verlenen. Indien de terugbetalingscapaciteit wel aanwezig is, zal de bank vervolgens kijken naar de solvabiliteit. De solvabiliteit is de verhouding tussen het eigen vermogen van de onderneming en het vreemd vermogen. Wanneer de solvabiliteit voldoende hoog is, kan deze gezien worden als een buffer in slechtere tijden. Hieraan wordt belang gehecht omdat wanneer er geen kapitaalbuffer is en er zich een verlies voordoet, de onderneming virtueel failliet kan zijn.

Vervolgens wees elk van hen er ook op dat in huidige tijden de eigen inbreng bij een investering zeer belangrijk is. Een bank is bereid risico te nemen, maar ze willen niet het volledige risico dragen. Daarom vragen ze van de onderneming om zelf een deel van de financiering op zich te nemen zodat het risico gespreid wordt over henzelf en de onderneming. KBC hanteert hierbij de vuistregel van een eigen inbreng van 20%.

Naast de terugbetalingscapaciteit, de solvabiliteit en de eigen inbreng is het financieel plan ook van groot belang voor de banken. Er moet een fundamentele onderbouwing zijn waarbij goed wordt aangegeven hoe de onderneming de investering wil rentabiliseren. Hierbij is het noodzakelijk om duidelijke en onderbouwde budgetten op te stellen, een doorgronde studie te doen van o.a. de mogelijke afzetmarkt, de concurrenten. Kredietverlening is de toekomst proberen in te schatten en wanneer er dan een goede onderbouwing is, gaat de onderneming gemakkelijker een krediet kunnen krijgen. Hoe harder de bank gelooft in het project, hoe meer ze bereid is de investering mee te financieren. Wat betreft de financiële staten wijzen de banken er ook op dat de historie heel belangrijk is. Zij zullen gaan kijken naar het trackrecord van de onderneming. Hebben zij altijd goed de RSZ bijdragen betaald? Hebben zij altijd hun btw-verplichtingen op tijd vervuld? Het verleden van het bedrijf vormt dus nog een objectief criterium.

Naast de objectieve criteria spelen ook subjectieve criteria een rol volgens de geïnterviewden van KBC, ING en Belfius. Mevrouw Persoons van BNP Paribas-Fortis is hier minder van overtuigd. Volgens haar zou enkel de relatie met de klant en het al dan niet aanwezig zijn van het privévermogen van de klant bij de bank een subjectieve invloed hebben. Onder subjectieve criteria worden alle andere factoren dan de objectieve factoren bedoeld die een invloed kunnen hebben op de kredietverlening. Deze subjectieve factoren zullen gaan inspelen op het vertrouwen van de bankier in de onderneming en zullen vooral dienen ter versterking van een beslissing. Wanneer de subjectieve elementen positief zijn, zal dit in de meeste gevallen leiden tot minder kredietvoorwaarden.

Al deze objectieve en subjectieve informatie wordt door de relatiebeheerder verzameld op het moment dat de onderneming de bank komt overtuigen van zijn project en een korte periode daarna. Het kantoor waar de ondernemer moet langsgaan voor een kredietaanvraag is afhankelijk van de omzet van de vennootschap. Zo zal bij ING een vennootschap met een omzet die kleiner is dan tien miljoen euro zich moeten wenden tot het plaatselijk kantoor. De vennootschappen met een omzet tussen tien miljoen en 250 miljoen euro moeten zich wenden tot een bedrijvenkantoor in de grootsteden en die met een omzet groter dan 250 miljoen euro en de beursgenoteerde ondernemingen tot het hoofdkantoor in Brussel. Na het verzamelen van deze informatie kunnen er verschillende procedures gevolgd worden afhankelijk van de complexiteit en het bedrag van het te realiseren project. Wanneer het over een zeer eenvoudig project gaat en de cijfers vanzelfsprekend goed zijn, worden er gegevens ingegeven in een systeem dat vervolgens de kredietaanvraag al dan niet goedkeurt. Bij deze eenvoudige kredietaanvragen zullen de banken vooral steunen op objectieve factoren. Wanneer het project al wat complexer wordt, gaat de relatiebeheerder een kredietdossier opstellen. In dit kredietdossier zal de relatiebeheerder alle objectieve en subjectieve factoren aanhalen die hij als positief of negatief beschouwd voor dit kredietdossier. Hij zal dit kredietdossier afsluiten met zijn opinie over het al dan niet toekennen van het krediet. Vervolgens zal de relatiebeheerder dit kredietdossier overmaken aan een kredietanalist. Deze zal alle bemerkingen van de relatiebeheerder in overweging nemen en zelf een opinie geven. De uiteindelijke beslissing zal dan uiteindelijk genomen worden door een kredietcomité.

Bijkomend heeft de heer Saboo van KBC ons ook kort uitgelegd hoe het systeem van waarborgen en interesten werkt. Dit vinden wij ook de moeite om te vermelden omdat het aantal en soort waarborgen dat men vraagt en de hoogte van de interestvoet ook voor een gedeelte de bereidwilligheid van banken tot het verlenen van kredieten weerspiegelt. Wat betreft de waarborgen is er volgens de heer Saboo van KBC geen vaste regel. Het aantal en de soort waarborgen die men vraagt, zal altijd verschillen van vennootschap tot vennootschap. Zij wijzen er wel op dat het de gewoonte is van de bank om altijd het onderliggende van de investering in pand te nemen. Wilt de vennootschap investeren in een gebouw, dan zal de bank dat gebouw in pand nemen. Het zou vaak voorkomen dat dergelijke in pandneming gecombineerd wordt met een pand op handelszaak. Een pand op handelszaak is niet de meest waterdichte waarborg, want als een handelszaak verkocht wordt, wil dat niet zeggen dat de prijs die je er voor krijgt gelijk is aan de waarde van de handelszaak. Om die reden zal het niet vaak voorkomen dat een bank enkel een pand op handelszaak neemt. Belangrijk hierbij te melden is dat de onderhandelingen van de waarborgen als allerlaatste in de procedure voorkomen. De bank zal hier pas over gaan onderhandelen indien zij al bereid is het krediet te verlenen. Wat betreft de interesten wijst de heer Saboo van KBC er op dat dit vooral gebaseerd is op commerciële onderhandelingen. Hoe sterker het dossier, hoe voordeliger de interestvoet. Hoe groter de verankering van je cliëntschap bij de bank, hoe voordeliger de interestvoet. Het zou wel zo zijn volgens de heer Saboo van KBC dat in huidige tijden de interestvoeten strikter bepaald zijn dan vroeger. De ruimte voor commerciële onderhandelingen is kleiner geworden doorheen de tijd.

5.1.2 Kenmerken

Nadat de geïnterviewden van de banken ons hebben toegelicht over de procedure die zij hanteren wanneer een vennootschap een krediet komt aanvragen, hebben wij getoetst naar hun mening over de invloed van het familiaal karakter. Hieruit is gebleken dat geen enkele bank rekening zal houden met de volgende kenmerken: **de objectieve besluitvorming als gevolg van een gedeelde identiteit, de efficiënte communicatie als gevolg van een gedeelde private taal, meerdere generaties binnen een familie, de tewerkstelling van meerdere familieleden binnen het bedrijf, de intentie tot het betrekken van andere generaties en parsimonie, personalisme en particulariteit.** Enkel via de invloed op de financiële prestaties zou er onrechtstreeks rekening mee gehouden worden.

In tegenstelling tot bovenvermelde kenmerken zijn zowel de geïnterviewden van KBC, ING, Belfius als die van BNP Paribas-Fortis van mening dat het **lang mandaat van de CEO** in een familiale kmo wel een invloed heeft op de kredietverlening. Alle vier zijn ze ermee akkoord dat de familiale kmo op deze manier een betere relatie kan ontwikkelen met de bankier. Er wordt er wel op gewezen dat wanneer er in een niet-familiale kmo ook een CEO is met een lang mandaat dat er dan geen verschil is in de relatie die zij ontwikkelen met de bank. Bovendien wijst de heer Haneca van ING er ook op dat dit lang mandaat van de CEO pas een positieve invloed zal hebben wanneer de relatie met de bank ook al zolang bestaat als het mandaat van de CEO. De geïnterviewden van de banken zijn vooral van mening dat de CEO in een familiebedrijf een meer vriendschappelijkere band opbouwt met de bankier doorheen zijn lang mandaat. De CEO in een familiale kmo zal volgens de banken ook loyaler blijven aan zijn bankier en niet snel gaan veranderen van bank. Bovendien wijst mevrouw Persoons van BNP Paribas-Fortis er ook op dat het lang mandaat van de CEO in een familiale kmo ook een objectief gegeven is, omdat als de CEO het bedrijf al langt leidt dat ook het bewijs is dat hij het financieel goed doet anders zou hij nooit zo ver geraakt zijn.

De **grote macht van de CEO** in een familiale kmo zou volgens de heer Hauben van Belfius ook een positieve invloed hebben omdat dit vaak betekent dat je als bankier ook maar met één partij aan tafel hoeft te zitten wat het proces vergemakkelijkt. De heer Haneca van ING daarentegen ziet het meer als een risico en is van mening dat dit pas een rol kan spelen wanneer bijvoorbeeld de vader al een oudere leeftijd heeft en een krediet wil op lang termijn. Als de vader dan nooit overlegd heeft met zijn personeel en de dag breekt aan dat hij het bedrijf moet overdragen, loopt men het risico dat het personeel van te weinig op de hoogte is waardoor zij het bedrijf niet optimaal kunnen leiden zonder de aanwezigheid van de vader.

Toen we de geïnterviewden van de banken vroegen naar de mogelijke invloed van de **gelijktijdige rollen** die zich voordoen binnen een familiale kmo, was er verdeeldheid bij de banken. Ze zijn het er allen over eens dat er positieve en negatieve gevolgen gekoppeld zijn aan de gelijktijdige rollen voor de onderneming. Maar of deze gevolgen voor de onderneming ook zorgen voor gevolgen voor de kredietverlening, daar zijn de banken het niet over eens. De geïnterviewden van Belfius, ING en BNP Paribas-Fortis zijn van mening dat dit geen invloed heeft zolang dit zich niet vertaalt in slechtere financiële prestaties. Ze zijn ook alle drie van mening dat zij niet gaan polsen of er bijvoorbeeld al dan niet sprake is van hoog emotioneel-geladen discussies tussen de familieleden in de onderneming.

De heer Saboo van KBC daarentegen is van mening dat dit wel een rol kan spelen. Volgens hen heb je als bankier, zeker bij bestaande cliënten, er weet van. Op basis hiervan zal de bank bedenkingen gaan formuleren. De beslissing om al dan niet het krediet te verlenen zal er dus wel door beïnvloed worden, maar slechts in zeer geringe mate. Mevrouw Persoons van BNP Paribas-Fortis is het er wel mee eens dat je als bankier aanvoelt of deze gelijktijdige rollen voor conflicten of voordelen zorgen, maar zij zouden er wel geen rekening mee houden.

Conflicten tussen familieleden binnen een familiale kmo hebben volgens de geïnterviewden van Belfius en BNP Paribas-Fortis geen enkele invloed op de kredietverlening zolang dit zich niet vertaalt in slechte financiële prestaties. Volgens de heer Saboo van KBC zou dit wel kunnen leiden tot het formuleren van bedenkingen, maar dit zal vooral meegenomen worden naar de toekomst en niet zo zeer de huidige beslissing beïnvloeden. Ook de heer Haneca van ING is, zoals de heer Saboo van KBC, van mening dat dit een invloed kan hebben. Maar volgens de heer Haneca zullen zij hier enkel rekening mee houden wanneer er sprake is van een kredietaanvraag door het kind voor overname en dit kind conflicten heeft met een ander familielid die tewerkgesteld blijft in het bedrijf.

Betreffende de **lange termijn horizon** die er zou zijn in familiale kmo's zijn alle banken het eens dat dit een positieve invloed heeft op de kredietverlening omdat dit zorgt voor een betere evaluatie van de risico's met rendabelere investeringen als gevolg. Zoals zij reeds aangegeven hebben bij de toelichting van de procedure is de rendabiliteit van de investering zeer belangrijk in de keuze van de bank om al dan niet een krediet te verlenen. De heer Hauben van Belfius wijst er wel op dat sommige familiale kmo's zo risico-avers zijn dat het een negatieve invloed kan hebben, omdat er dan geen optimale investering gedaan wordt.

In tegenstelling tot de lange termijn horizon zouden **de niet-economische doelstellingen** volgens de banken geen invloed hebben op de kredietverdeling. De heer Saboo van KBC haalt wel aan dat de niet-economische doelstelling 'een arbeidsplek bieden voor familieleden' wel een invloed kan hebben, omdat dit kan leiden tot misbruik van vennootschapsgeld indien de onderneming hier in overdrijft. Dit zou te maken hebben met een onvoldoende onderscheid tussen het privé- en het vennootschapsvermogen. Maar de heer Saboo haalt wel aan dat het niet vanzelfsprekend is dat een bank hiervan op de hoogte is.

Ook het **altruïsme** dat aanwezig is in familiebedrijven zou volgens de geïnterviewden van Belfius en BNP Paribas-Fortis geen invloed hebben op de bereidwilligheid tot kredietverlening zolang het de terugbetalingscapaciteit niet in gedrang brengt. Volgens mevrouw Persoons van BNP Paribas-Fortis zou wel het aantal waarborgen in een kleine mate beïnvloed kunnen worden indien men er als bank weet van heeft. De heer Haneca van ING deelt gedeeltelijk de mening van de heer Hauben van Belfius en mevrouw Persoons van BNP Paribas-Fortis. Volgens hen zal het altruïsme ook geen rol spelen, tenzij wanneer er een krediet aangevraagd wordt voor strategische veranderingen. In dergelijke gevallen zullen zij, vooral wanneer de financiële cijfers minder goed zijn, gaan kijken naar de verhouding van loonkost en prestaties. Het kan volgens de heer Haneca van ING dan wel voorkomen dat zij een kredietaanvraag goedkeuren op voorwaarde dat bijvoorbeeld de managementfees onder een bepaalde grens gehouden worden. De heer Saboo van KBC daarentegen is van mening dat het altruïsme ook in andere gevallen een invloed kan hebben. Zo zou het volgens

KBC kunnen leiden tot een vermoeden van misbruik van vennootschapsgelden. Maar de context zou hierbij wel van belang zijn. Indien de privileges een economisch nut hebben en er een duidelijke band is met de vennootschap zou de bank hier geen gevaar in zien. Als er daarentegen geen band is met de vennootschap zal de bank hier niet blij mee zijn. KBC haalt wel aan dat zij hier pas rekening mee houden wanneer het repercussies krijgt. Bovendien zou dit vooral het geval zijn bij grote ondernemingen en zou dit niet veel voorkomen bij kleinere ondernemingen.

De controlerisico-aversie heeft dan weer wel een invloed op de kredietverlening volgens de banken. Zowel de geïnterviewden van KBC, Belfius, ING als die van BNP Paribas-Fortis zijn van mening dat het lager schuldenlevel een positief effect heeft. Deze mening delen zij omdat een lager schuldenlevel het risico voor de bank verlaagt. Dit verlaagd risico zal een lagere prijs en minder waarborgen als gevolg hebben, wat een vertaling is van een grotere bereidwilligheid tot kredietverlening.

Wat betreft **het menselijk-, sociaal-, geduldig- en overlevingskapitaal** zijn banken het er over eens dat dit een positieve invloed zal hebben op de kredietverlening. Het hebben van een grotere buffer, meer eigen vermogen, zorgt er voor dat de onderneming tegen een stootje kan en niet direct in de problemen geraakt wanneer er slechtere tijden zijn. Dit verhoogt het vertrouwen van de banken dat het krediet terug betaald zal worden waardoor men gemakkelijker een krediet zal verkrijgen. De grotere verbondenheid met de klanten en de leveranciers, zou de rendabiliteit van de investering meer verzekeren en zo ook het vertrouwen van de banken vergroten. Wat betreft het menselijk kapitaal zou er geen rekening gehouden met het schaars aantal bekwame managers, omdat zij enkel zouden kijken naar de bekwaamheid van de huidige manager en zolang dat hij bekwaam is, zullen er geen problemen zijn. Doordat de CEO in een familiale kmo zo verworteld is met zijn bedrijf en vaak over veel bedrijfsspecifieke kennis beschikt, zal de bank geloven in de bekwaamheid van de CEO op voorwaarde dat hij goede financiële cijfers kan voorleggen. Enkel het geduldig kapitaal zou weinig invloed hebben volgens de geïnterviewden.

De intentie tot het overdragen van de onderneming aan de kinderen/de opvolging zou volgens de heer Hauben van Belfius een positieve invloed hebben op de kredietverlening omdat als de zoon/dochter het ziet zitten om de onderneming over te nemen, de bank er een potentieel nieuwe klant bij heeft voor een lang termijn. De geïnterviewden van KBC en ING zijn van mening dat wanneer zij weet hebben dat de zoon/dochter bijvoorbeeld een gebrek heeft aan zakelijk talent, dit zal leiden tot het formuleren van bedenkingen, maar zij zullen dit nooit laten doorwegen. De bedenkingen worden meegenomen naar de toekomst. Mevrouw Persoons van BNP Paribas-Fortis is in tegenstelling tot de geïnterviewden van KBC, ING en Belfius van mening dat er geen enkele invloed is op de kredietverlening. Hun bereidwilligheid op kredietverlening zal pas beïnvloed worden wanneer de financiële prestaties onder leiding van de zoon verslechteren.

Volgens de heer Haneca van ING zou er in tegenstelling tot de opvolging weinig rekening gehouden worden met het **portfolio van de aandeelhouders, dat ongediversifieerd** in het geval van een familiale kmo. Het zou enkel een rol kunnen spelen wanneer de bank als voorwaarde voor de goedkeuring van het krediet stelt dat de aandeelhouder borg moet staan of iets moet verpanden. In dit geval zou een ongediversifieerd portfolio zowel voor voordelen als nadelen kunnen zorgen. Een

nadeel omdat een aandeelhouder met een ongediversifieerd portfolio minder in pand kan geven, een voordeel omdat dergelijke aandeelhouder zich volledig op de betreffende onderneming kan concentreren wanneer het financieel minder goed gaat.

5.1.3 Algemene conclusie

Bijkomend hebben de banken ook zelf aangegeven waarin zij denken dat een familiale kmo een voordeel of nadeel geniet ten opzichte van een niet-familiale kmo. Volgens de heer Haneca ING heeft een familiale kmo vooral het voordeel dat hun kredietaanvraag meestal sneller afgehandeld kan worden. Dit zou komen doordat de familiale kmo enerzijds minder interne processen zou moeten overlopen om de relatiebeheerder alle nodige informatie te verschaffen en anderzijds het hoofdstuk in het kredietdossier over 'wie is de klant' snel overgeslagen kan worden bij een familiale kmo vanwege de lange relatie en trackrecord dat ze hebben bij de bank. De heer Hauben van Belfius sluit zich hier bij aan, want volgens hen zou een familiale kmo veel loyaler blijven aan zijn bank. De heer Hauben is dan ook van mening dat een familiale kmo voordeligere prijzen zou kunnen krijgen bij een krediet. Maar er zou wel weinig tot geen verschil zijn wanneer men de typische familiale kmo vergelijkt met een niet-familiale kmo die ook al 20 jaar loyaal is aan de bank. Bovendien halen de heer Hauben van Belfius en mevrouw Persoons van BNP Paribas-Fortis ook aan dat een familiale kmo het voordeel kan hebben dat de bank hen niet kwijt wil geraken doordat zij dan het risico lopen dat de volledige familie ook hun privévermogen weg zal halen bij de bank. Ten slotte haalt de heer Saboo van KBC aan dat volgens hen de grootste valkuil van een familiale kmo is dat zij het onderscheid tussen het vermogen van de vennootschap en het privévermogen niet altijd zien. Dit kan dan vervolgens leiden tot misbruik van vennootschapsgelden. Bij het overlopen van de kenmerken hadden zij al reeds aangegeven dat altruïsme in familiale kmo's in de ergste gevallen hier een voorbeeld van is.

5.2 Onderzoek bij familiale kmo's

5.2.1 Kenmerken

Een eerste kenmerk waar alle financieel verantwoordelijken het over eens waren is **het lange mandaat van de CEO**. Een langer mandaat zorgt voor een langere band met de bank wat er voor zorgt dat de bankier de bedrijfsleider en het bedrijf beter kent. Op deze manier kunnen ze de kwaliteiten van het bedrijf en de bedrijfsleider beter inschatten wat voor meer vertrouwen zorgt. Een langer mandaat zal dus een positieve invloed hebben op de kredietverlening. Een opmerking die door de meesten hierbij wel gegeven wordt, is dat er bij de banken tegenwoordig wel meer verloop is dan vroeger. Hierdoor verandert de relatiebankier wel regelmatig en is het moeilijker om een band op te bouwen waardoor het positieve effect wel kleiner wordt.

De lange termijnvisie van een familiale kmo wordt door de meeste financieel verantwoordelijken aangegeven als een kenmerk dat een positieve invloed heeft op de kredietverlening. Het denken op lange termijn door de bedrijfsleider zorgt er volgens hen voor dat het bedrijf beter gemanaged wordt en er betere cijfers gehaald worden. Bij niet-familiale kmo's wordt volgens hen door de onafhankelijke bedrijfsleider vaker op kortere termijn gedacht omdat deze hogere bonussen wilt ontvangen. Deze bonussen zijn meestal afhankelijk van de cijfers die behaald worden. Deze

bedrijfsleider zal dus vooral investeringen doen die op korte termijn voor goede cijfers zorgen, maar dit zou nefast kunnen zijn voor de toekomst.

Over het kenmerk **controlerisico-aversie** waren de geïnterviewden het ook eens. De lagere schuldengraad die daardoor ontstaat, wordt door de meeste geïnterviewden gezien als een positieve factor. De lagere schuldengraad zorgt voor betere cijfers, voor een hogere solvabiliteit wat positief is voor de banken volgens hen.

Een volgend kenmerk waar de verantwoordelijken het grotendeels over eens zijn, is het kenmerk van **de gelijktijdige rollen** van de bedrijfsleider. Zij zijn het er over eens dat de bank niet actief gaat vragen achter de verschillende rollen die de bedrijfsleider invult. De hoog-emotioneel geladen discussies als gevolg van deze gelijktijdige rollen hebben volgens de geïnterviewden geen invloed op de kredietverlening doordat banken hier niet achter vragen. Wanneer het de banken toch aan de oren komt en deze discussies een negatieve invloed hebben op de financiële cijfers, zal dit een negatieve invloed hebben op de kredietverlening. De gecentraliseerde besluitvorming zou volgens de meeste geïnterviewden geen invloed hebben op de kredietverlening. Slechts enkele verwachten een positieve invloed. Zo geeft mevrouw Gielen van het bedrijf Gielen aan dat zij hierdoor korter op de bal kunnen spelen en dat door banken als positief gezien wordt.

Over de invloed van de **levenslange historie** waren de geïnterviewden het ook eens. Wanneer er grote conflicten zijn tussen de verschillende familieleden binnen het bedrijf en de bankier hiervan op de hoogte is, zal de bank kritischer staan tegenover het bedrijf en kan dit een negatieve invloed hebben op de kredietverlening. De verantwoordelijken geven hierbij wel aan dat banken niet actief gaan vragen of er conflicten zijn, maar er enkel rekening mee houden wanneer het hen aan de oren komt.

Over het **altruïsme** dat aanwezig is bij familiale kmo's zijn de meeste verantwoordelijken het ook eens. Hier geven zij eveneens aan dat banken er enkel rekening mee zullen houden wanneer het een negatieve invloed heeft op de cijfers. Wanneer het geld in economisch slechte tijden aan ramen en deuren uitgegooid wordt en het slecht beleid leidt tot slechtere cijfers waardoor de terugbetalingscapaciteit in gedrang komt, gaat dit wel negatief zijn voor de kredietverlening.

De geïnterviewden zijn het echter niet eens over de invloed van **de grote macht van de CEO** op de kredietverlening. Zo zou het volgens mevrouw Kaas van Garage Beckers en de heer Duchateau van Nibema een positieve invloed hebben op de snelheid van de kredietverlening. Doordat men niet via verschillende kanalen moet gaan en geen toestemming gevraagd moet worden aan de raad van bestuur kan de bedrijfsleider sneller een beslissing nemen en leidt dit tot een snellere afhandeling van de kredietaanvraag. Volgens de heer Jorissen van Bouwpunt Jorissen komt de kwaliteit van de beslissing echter in gedrang doordat alles afhangt van de bekwaamheid van deze ene persoon in dit geval wat dus negatief kan zijn voor de kredietverlening. Volgens de anderen heeft dit echter geen invloed op de kredietverlening.

Verder wordt door de meeste geïnterviewden aangegeven dat **de niet-economische doelstellingen** die familiale kmo's stellen geen invloed zullen hebben op de kredietverlening. Er wordt wel aangegeven dat de niet-economische doelstellingen niet mogen domineren. De tijd die in

deze doelstellingen gestoken wordt, wordt niet in de economische werking gestoken wat vervolgens kan leiden tot slechtere cijfers en dus negatief is voor de kredietverlening. Wanneer deze doelstellingen zorgen voor een beter imago van het bedrijf ten opzichte van klanten en leveranciers kan dit wel een positieve invloed hebben op de kredietverlening.

Het kenmerk **Familiness** kan volgens de geïnterviewden verschillende invloeden hebben op de kredietverlening. Volgens hen is het inderdaad zo dat in familiale kmo's de behaalde winsten grotendeels binnen het bedrijf gehouden worden terwijl bij niet-familiale kmo's deze meestal uitgekeerd worden. Door het oppotten van deze winsten zouden deze bedrijven hogere reserves hebben en dus **een grotere buffer** opbouwen voor in slechte tijden. Deze hoge buffer wordt meestal ook aangegeven als een positieve factor voor de kredietverlening. Dit zou om twee redenen positief zijn. Enerzijds vinden banken het volgens hen positief wanneer het bedrijf een deel van de investering doet met eigen middelen. Anderzijds zorgt deze grote reserve ook voor een grotere waarborg voor de banken waar zij beroep op kunnen doen in geval dat er iets mis loopt met het verleende krediet. Over het **sociaal kapitaal** zijn zij het ook eens. Het feit dat familiale kmo's zouden streven naar langere termijn relaties heeft eveneens een positieve invloed op de kredietverlening. Een goede band met de klanten en leveranciers waarbij deze weten dat het bedrijf zorgt voor een goede service draagt bij aan het goede imago van het bedrijf. Het **menselijk kapitaal** zal volgens de geïnterviewden ook meespelen in de kredietbeslissing van de banken al zullen de banken hiervoor enkel naar het huidig management kijken. Wanneer ze geen vertrouwen hebben in het huidig management, zal dit een negatieve invloed hebben. Een goed en stabiel management daarentegen zal een positieve invloed hebben op de kredietbeslissing. Het **geduldig kapitaal** heeft volgens de geïnterviewden geen invloed op de kredietverlening.

Het **ongediversifieerd portfolio** van de aandeelhouders van een familiale heeft volgens de meeste geïnterviewden geen invloed op de kredietverlening. De heer Jorissen van Jacobs Logistics geeft aan dat dit wel een positieve invloed kan hebben doordat de aandeelhouder daardoor meer betrokken is met het bedrijf en er dus beter zal voor zorgen dat alles goed loopt met het bedrijf doordat hij zijn geld geïnvesteerd heeft in dat bedrijf en wanneer het dus slecht gaat met het bedrijf dit ook slecht is voor zijn investering. Mevrouw Kaas van Garage Beckers geeft aan dat het positief is als een ander bedrijf ook aandelen heeft in het bedrijf dat het krediet aanvraagt. Wanneer er dan problemen zijn met de kredietverlening kan er ook bij dat bedrijf dat aandeelhouder is gegaan worden om het geld terug te vorderen.

Één van de voornaamste kenmerken van familiale kmo's is **De intentie tot het overdragen van de onderneming aan de kinderen/de opvolging** binnen het bedrijf. Volgens de geïnterviewden wordt hier echter weinig rekening mee gehouden door de banken. De banken zullen wel horen achter mogelijke opvolging en wanneer dit een niet-bekwaam persoon blijkt te zijn, kan dat wel een negatieve invloed hebben. Wanneer er echter geen opvolging is, leidt dat volgens de heer Jorissen van Jacobs Logistics tot onzekerheid voor de bank wat vervolgens een negatieve invloed kan hebben op de kredietverlening.

Volgens de financieel verantwoordelijken hebben de volgende kenmerken enkel een invloed wanneer deze een duidelijk effect hebben op de financiële prestaties. Enkel in dat geval houden de banken

rekening met: **de objectieve besluitvorming als gevolg van een gedeelde identiteit, de efficiënte communicatie als gevolg van een gedeelde private taal, meerdere generaties binnen een familie, meerdere familieleden in het topmanagement, de tewerkstelling van meerdere familieleden binnen het bedrijf, de intentie tot het betrekken van andere generaties en parsimonie, personalisme en particulariteit.**

5.2.2 Algemene conclusie

In het algemeen verwachten de geïnterviewden dat de objectieve gegevens zoals de balansen en de budgetten de kredietbeslissing zullen bepalen. Ze verwachten dat de beslissing voor de kredietverlening voor 90% gebaseerd is op de cijfers. De overige 10% wordt bepaald door de vertrouwensband die doorheen de jaren opgebouwd wordt. Door de lange relatie met de banken weten de banken ook wie de persoon is die het krediet aanvraagt en wie de bedrijfsleider is. Wanneer het in het verleden altijd goed verlopen is, verwacht de bankier dat het bij het volgende krediet ook wel zo zal verlopen. Deze factoren zullen volgens hen dus een positieve invloed hebben, maar deze zal niet doorslaggevend zijn. Ze kan mogelijk een positieve beslissing versterken, maar wanneer de cijfers niet voldoende zijn, zal er geen krediet verleend worden. Het familiale zal waarschijnlijk alleen zorgen voor een mogelijk snellere afhandeling of eventueel betere voorwaarden.

Het subjectieve gedeelte van de beslissing speelt echter tegenwoordig een veel kleinere rol omdat de lokale bankier minder beslissingsbevoegdheid heeft dan vroeger. De meeste kredietbeslissingen worden tegenwoordig op een hoofdkantoor genomen waar ze het bedrijf noch de bedrijfsleider kennen. De lokale bankier kan wel subjectieve, persoonlijke argumenten over het bedrijf aanhalen, maar deze zullen maar weinig impact hebben.

5.3 Onderzoek bij niet-familiale kmo's

5.3.1 Kenmerken

Zowel de financieel verantwoordelijke van Yappa, Edibo, ERRO, Tobasco, Ucare, Mamzel als van Cynex zijn het er over eens dat een familiale kmo een voordeel geniet door hun **lange termijn horizon**. Ook **de controlerisico-aversie** zou volgens hen de familiale kmo's een voordeel opleveren door het lager schuldenlevel.

De opvolging/ De intentie tot het overdragen van de onderneming aan de kinderen in een familiale kmo zou volgens de geïnterviewde financieel verantwoordelijken van de niet-familiale kmo's ook een invloed hebben op kredietverlening. De financieel verantwoordelijken van ERRO, Cynex en Mamzel zijn van mening dat de familiale kmo's een voordeel hebben doordat de bank zekerder is van opvolging bij een familiale kmo dan bij een niet-familiale. De banken hebben een beter gevoel bij familiale opvolging omdat wanneer er een externe CEO aangesteld wordt of er een overname gebeurt, de bank niet weet waar het bedrijf naar toe zal gaan in de toekomst. De heer Hermans van Mamzel wijst er wel op dat dit voordeel zich pas zal voordoen wanneer het huidig management een leeftijd heeft bereikt van +60. De andere geïnterviewde financieel verantwoordelijken van de niet-familiale kmo's denken niet dat dit een voordeel is voor familiale kmo's, maar zij denken wel dat wanneer het moment van de opvolging zich bijna gaat voordoen, de bank zal gaan polsen naar de

kwalificaties van het kind dat het bedrijf gaat overnemen. Afhankelijk van die kwalificaties zal er dan een negatieve of positieve invloed zijn op de kredietverlening. De heer Martens van Cynex was wel van mening dat de bank enkel geïnteresseerd is in de waarborging van de terugbetalingscapaciteit onder leiding van het kind.

In tegenstelling tot de lange termijn horizon, de controlerisico-aversie en de opvolging zal de bank volgens alle geïnterviewde financieel verantwoordelijken, tenzij er een merkbaar effect zou zijn op de financiële prestaties, geen rekening houden met de volgende kenmerken: **de objectieve besluitvorming als gevolg van een gedeelde identiteit, de efficiënte communicatie als gevolg van een gedeelde private taal, meerdere generaties binnen een familie, de tewerkstelling van meerdere familieleden binnen het bedrijf, de intentie tot het betrekken van andere generaties en parsimonie, personalisme en particulariteit.**

Ook zou er weinig rekening gehouden worden met **de niet-economische doelstellingen** volgens de financieel verantwoordelijken van Edibo, ERRO, Tobasco, Ucare, Mamzel en Cynex. De financieel verantwoordelijke van Mamzel is wel van mening dat wanneer de bank merkt dat er geen aandacht meer besteed wordt aan de economische doelstellingen er wel een negatieve invloed zal zijn. Dat is dan ook hoogstwaarschijnlijk te merken aan financiële prestaties van het bedrijf zelf. Volgens Yoeri Severy van Yappa daarentegen zal een bank altijd rekening houden met de niet-economische doelstellingen omdat deze belangrijk zijn om een inzicht te krijgen in het engagement van de onderneming. Afhankelijk van de doelstelling zou dit dan volgens Yoeri Severy een positieve of negatieve invloed hebben op de kredietverlening.

Daarnaast is er ook eensgezindheid bij de geïnterviewde financieel verantwoordelijken van de niet-familiale kmo's over de invloed van het **altruïsme**. Allen zijn het er over eens dat de bank enkel in het geval van slechtere financiële prestaties hier rekening mee zal houden en het dus de kredietverlening op een negatieve wijze beïnvloedt. Het zou volgens hen ten opzichte van de bank niet verantwoord zijn om in zwakkere tijden veel gebruik te maken van privileges. Maar wanneer het goed gaat met het bedrijf, zou het volgens hen voor de bank niet uit maken wat het bedrijf met zijn geld doet.

Betreffende **het menselijk-, sociaal-, geduldig- en overlevingskapitaal** zijn alle geïnterviewden het er over eens dat ook dit een invloed heeft op de kredietverlening. Een grotere buffer in slechtere tijden zal volgens hen in ieder geval een positieve invloed hebben, want dan zijn er meer waarborgen onder de vorm van eigen vermogen aanwezig in het bedrijf. Ook de grotere verbondenheid die er is met de klanten en de leveranciers zou de familiale bedrijven een voordeel opleveren omdat zij dan ook meer mogelijkheden hebben om het intern zo te regelen dat hun terugbetalingscapaciteit ten opzichte van de bank gewaarborgd kan worden. De meeste geïnterviewde niet-familiale kmo's zijn wel van mening dat er minder rekening gaat gehouden worden met de voordelen en beperkingen wat betreft het menselijk kapitaal. De banken zouden volgens hen enkel gaan kijken naar het huidige managementteam en afhankelijk daarvan kan een bepaalde familiale kmo zowel voordelen als nadelen hebben in vergelijking met een bepaalde niet-familiale kmo. Ondanks dat de meesten deze mening delen, is de financieel directeur van Tobasco-Ucare van mening dat de kredietverlening aan familiale kmo's negatief beïnvloed wordt door het menselijk kapitaal. Dit zou vooral het geval zijn

indien de CEO een oudere leeftijd heeft en er geen kinderen zijn die het bedrijf willen overnemen. Een familiale kmo zou in dat geval een nadeel ondervinden omdat het bedrijf door zijn familiaal karakter minder aantrekkelijk is voor externen. Het **geduldig kapitaal** zou volgens de geïnterviewden wel weinig tot geen invloed hebben op de kredietverlening.

Over de invloed van **de gelijktijdige rollen** zijn de geïnterviewde financieel verantwoordelijken van de niet-familiale kmo's het minder eens. De financieel verantwoordelijken van Edibo en ERRO denken beide dat een bank geen rekening zal houden met de mogelijkheid op enerzijds een gecentraliseerde besluitvorming of anderzijds emotioneler geladen discussies. De financieel verantwoordelijken van Yappa, Tobasco, Ucare, Mamzel en Cynex zijn wel van mening dat dit een invloed kan hebben. Vooral in de negatieve zin wanneer er teveel emotioneel geladen discussies zijn. Maar deze invloed zou zich enkel voordoen indien de bank er weet van heeft. De bank zal er zelf niet naar polsen. Dat zou te persoonlijk zijn. De gecentraliseerde besluitvorming zou enkel van invloed zijn indien het een verbetering van de financiële prestaties als gevolg heeft.

De financieel verantwoordelijken van de niet-familiale kmo's hebben exact dezelfde mening over de invloed van **de gedeelde levenslange historie** van de familieleden als over de invloed van de gelijktijdige rollen. Ook hier zijn de financieel verantwoordelijken van Edibo en ERRO van mening dat er geen invloed is op de kredietverlening, terwijl die van Yappa, Tobasco, Ucare, Mamzel en Cynex de tegenovergestelde mening delen. Zij zijn van mening dat een bank hier wel rekening mee zal houden. Maar ook deze invloed zal zich enkel voordoen indien de bank er kennis van heeft. De financieel verantwoordelijke van Mamzel wijst er wel op dat volgens hen deze invloed ook enkel zal plaats vinden wanneer het een zeer uitgesproken historie is. Bij een matig uitgesproken historie zou deze invloed volgens hen er niet zijn.

Daarenboven zijn de geïnterviewden het ook niet eens over de invloed van het lang mandaat, de grote macht van de CEO en het ongediversifieerd portfolio. Wat betreft **het lang mandaat van de CEO** zijn de financieel verantwoordelijken van Yappa, ERRO, Tobasco en Ucare van mening dat dit een positief effect zal hebben op de kredietverlening, omdat er zo een langere relatie met de bank ontwikkeld kan worden. Maar volgens de financieel verantwoordelijken van Tobasco en Ucare zou deze invloed zich wel enkel voordoen wanneer de CEO ook gedurende heel zijn mandaat een stabiel bedrijf geleid heeft. Dan zou er volgens hen ook wel geen verschil te merken zijn indien men het vergelijkt met een niet-familiale kmo waar de CEO een even lang mandaat heeft. De heer Martens van Cynex is dan weer van mening dat het lang mandaat enkel van invloed zou kunnen zijn op een negatieve wijze. Indien desbetreffende CEO niet bekwaam zou zijn, maar CEO blijft omdat hij 'vader' is. De financieel verantwoordelijken van Edibo en Mamzel zijn eerder van mening dat er geen invloed is op de kredietverlening. Volgens De heer Hermans van Mamzel zou een bank het zelfs eerder appreciëren dat er na een bepaalde periode een frisse wind aan de leiding komt.

Aangaande **de grote macht van de CEO** zou er volgens de financieel verantwoordelijken van Tobasco en Ucare geen invloed zijn op de kredietverlening. De financieel verantwoordelijken van ERRO, Mamzel en Cynex daarentegen denken dat de kredietverlening hierdoor wel beïnvloed zal worden. De heer Hermans van Mamzel denkt dat dit een positieve invloed heeft omdat de bank dan al op basis van zijn relatie met de CEO een inzicht kan krijgen in waar het bedrijf naar toe zal gaan.

De financieel verantwoordelijken van ERRO en Cynex denken dan weer dat dit een negatief effect zal hebben op de kredietverlening, maar enkel bij de grotere kmo's. Mevrouw Toto van ERRO geeft hier vooral als reden voor aan dat een CEO taken moet kunnen uitbesteden en volgens de heer Martens van Cynex is het positief voor de bank als er andere adviesorganen zijn die de CEO begeleiden.

Ten slotte is er **het ongediversifieerd portfolio**. Hierover zijn de financieel verantwoordelijken van Edibo en Mamzel van mening dat er geen invloed is op de kredietverlening. De financieel verantwoordelijken van Yappa, Tobasco en Ucare denken dan weer van wel. Volgens hen zal er een negatieve beïnvloeding zijn van de kredietverlening, omdat een gediversifieerd portfolio zorgt voor meer ervaringen en omdat wanneer de kredietaanvraag niet goedgekeurd wordt de banken het gevaar lopen dat ook de andere bedrijven binnen het portfolio van bank veranderen.

5.3.2 Algemene conclusie

Over het algemeen zijn alle niet-familiale bedrijven het er over eens dat een bank met zowel objectieve als subjectieve factoren rekening houdt. Zij zijn wel allen van mening dat na de crisis van 2008 het subjectieve gedeelte nog maar voor een zeer klein gedeelte zou meespelen. Allen zijn ook van mening dat een bank weinig tot geen verschil zal maken tussen een familiale en een niet-familiale kmo. De financieel verantwoordelijken van Edibo en Yappa geven wel aan dat een familiale kmo het voordeel heeft dat zij een betere band kunnen ontwikkelen met de bank en er daardoor ook een langere historiek is bij de bank zelf. Volgens de financieel verantwoordelijken van Tobasco en Ucare daarentegen zou een bank gemiddeld genomen meer vertrouwen hebben in een niet-familiale kmo, omdat er in dergelijke ondernemingen externen betrokken zijn die meer ervaring zouden hebben.

Hoofdstuk 6: Conclusie, discussie en aanbevelingen

In dit deel van de eindverhandeling wordt vooreerst een algemene conclusie getrokken waarna er een discussie volgt. In deze discussie vergelijken we de resultaten van de banken onderling en de resultaten van de familiale kmo's met die van de niet-familiale. Verder zullen in deze discussie de resultaten vergelijken met onze verwachtingen en de beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek bespreken.

6.1 Conclusie

Het doel van ons onderzoek was om te onderzoeken of er door de financiële instellingen een onderscheid gemaakt wordt tussen private familiale en niet-familiale kmo's bij het verlenen van kredieten. We hebben geprobeerd dit te onderzoeken aan de hand van interviews bij banken, familiale en niet-familiale kmo's. Aan de hand van deze gesprekken kwamen we tot een antwoord op onze centrale onderzoeksvraag.

In het algemeen waren alle geïnterviewden het eens dat er zowel objectieve als subjectieve factoren zijn die meespelen in de kredietbeslissing. Hier wordt wel onmiddellijk bij opgemerkt dat het vooral de objectieve factoren zoals de balans en de financiële resultaten zijn die doorwegen bij de kredietbeslissing. De subjectieve factoren spelen, vooral sinds de bankencrisis, nog maar een zeer kleine rol.

Het zijn vooral de kenmerken zoals het lange mandaat van de CEO, de langetermijn horizon, het menselijk-, sociaal-, geduldig- en overlevingskapitaal en de controlerisico aversie bij private familiale kmo's die een positieve invloed zullen hebben op de kredietverlening. Ook de familiale opvolging zal een positieve invloed hebben. Er moet hier wel bij opgemerkt worden dat deze slechts een positieve invloed heeft wanneer de huidige bedrijfsleider zijn pensioenleeftijd bereikt en de opvolging goede kwaliteiten heeft. Wanneer er echter twijfels zijn over het kunnen van de opvolging, zal dit kunnen leiden tot het formuleren van bedenkingen door de banken en kan dit dus een negatieve invloed hebben op de kredietverlening.

Van de andere kenmerken van familiale kmo's wordt er in het algemeen verwacht dat deze geen invloed zullen hebben en dat de banken hier niet achter zullen vragen. Deze zullen enkel een invloed hebben op de kredietbeslissing wanneer zij een uitwerking hebben op de financiële cijfers van de onderneming. Zo wordt er verwacht dat wanneer een bank op de hoogte is van het altruïsme en de emotionele discussies en conflicten door de gelijktijdige rollen deze mogelijk wel een negatieve invloed kunnen hebben op de kredietbeslissing. Ook wanneer er teveel aandacht besteed wordt aan de niet-economische doelstellingen door de familiale kmo's zal dit een negatief effect hebben op het verkrijgen van kredieten bij financiële instellingen.

Over de invloed van het hebben van een ongediversifieerd portfolio bij familiale kmo's zijn de geïnterviewden het echter niet eens. Er zijn zowel personen die verwachten dat er geen effect zal zijn op de kredietbeslissing als personen die denken dat het wel een invloed kan hebben. Binnen deze tweede groep zijn er echter zowel personen die verwachten dat het een positieve invloed zal hebben als personen die eerder een negatief effect verwachten.

Er kan dus besloten worden dat er zowel familiale kenmerken zijn die een positieve invloed hebben op de kredietverlening als kenmerken die een negatieve invloed hebben. Er is hierbij sprake van een directe invloed, maar ook van een indirecte invloed. Het effect van het kenmerk op de werking van het bedrijf en op de financiële cijfers zal zorgen voor een indirecte invloed op de kredietbeslissing. Kort samengevat, zal het familiaal karakter een invloed uitoefenen op de kredietverlening, maar het is onduidelijk in welke richting dit zal zijn. Afhankelijk van de aanwezigheid en de intensiteit van bepaalde kenmerken, wat verschillende is voor elke kmo, zal het de kredietverlening positief of negatief beïnvloeden. Deze invloed zal zich vooral voordoen in termen van een versterking van de genomen beslissing. De beslissing zelf om het krediet al dan niet goed te keuren, zal quasi niet of weinig beïnvloedt worden.

6.2 Discussie en aanbevelingen voor verder onderzoek

6.2.1 Vergelijking tussen de resultaten van de verschillende banken

Wanneer we de resultaten van de banken vergelijken, valt het op dat er drie verschillende patronen van resultaten zijn terug te vinden bij de vier geraadpleegde banken. Terwijl de antwoorden van de geïnterviewden van ING en Belfius eerder verdeeld zijn, is de heer Saboo van KBC van mening dat bijna ieder kenmerk een invloed heeft en mevrouw Persoons van BNP-Paribas Fortis vindt dat bijna geen enkel kenmerk een invloed heeft. Voor deze patronen kunnen verschillende redenen aan de grondslag liggen.

Het is mogelijk dat de verschillende banken een verschillend beleid hanteren. KBC kan een beleid hebben waarin er ook naar veel persoonlijke informatie gevraagd wordt en er dus ook veel rekening gehouden wordt met subjectieve elementen hoewel ze aangeven dat er slechts voor tien procent rekening gehouden wordt met subjectieve factoren. BNP-Paribas Fortis daartegenover kan mogelijk een beleid hebben waarin er voor bijna 100% rekening gehouden wordt met objectieve factoren.

Een andere verklaring voor de afwijkende antwoorden kan mogelijk gevonden worden in de functie van de persoon die wij geïnterviewd hebben bij de verschillende banken. Bij KBC en ING hebben wij gesproken met relatiebeheerders van een bedrijvencentra en bij BNP-Paribas Fortis en Belfius hebben wij gesproken met relatiebeheerders van een plaatselijk kantoor. De ondernemingen gaan enkel bij een plaatselijk kantoor een krediet aanvragen voor een eenvoudige investering. Het plaatselijk kantoor zou hierbij gewoon een formulier (schriftelijk of digitaal) moeten invullen en zo op een eenvoudige wijze op basis van objectieve factoren berekenen of de kredietaanvraag goedgekeurd kan worden. Enkel indien het een zeer twijfelachtig dossier is, kan de relatiebeheerder van het plaatselijk kantoor ook het advies gaan vragen van een analist waarbij hij deze analist dan ook voorziet van subjectieve informatie. De relatiebeheerders bij een bedrijvencentra daarentegen behandelen complexe kredietaanvragen en moeten hiervoor een heel kredietdossier opstellen met zowel objectieve als subjectieve factoren. Het is wel zo dat als dit de verklaring zou zijn, Belfius dan ook in dezelfde trend als BNP-Paribas Fortis zou moeten geantwoord hebben en dit is niet het geval. Mogelijk ligt het verschil tussen Belfius en BNP bij een verschillende inschatting van het belang dat de analist hecht aan de subjectieve factoren. Indien dit de mogelijk verklaring zou zijn, hadden we dit dus kunnen voorkomen door personen te interviewen met dezelfde functie.

6.2.2 Vergelijking tussen de resultaten van de familiale kmo's en die van de niet-familiale kmo's

Bij de vergelijking van de resultaten verkregen bij de familiale kmo's met de resultaten verkregen bij de niet-familiale kmo's, valt ons vooral op dat de geïnterviewden van de niet-familiale kmo's van mening zijn dat het familiaal karakter een grotere invloed heeft. Dit is vooral te merken aan hun mening over de invloed van het ongediversifieerd portfolio, de grote macht van de CEO en de intentie tot het overdragen van het bedrijf aan de kinderen. De meeste geïnterviewden van niet-familiale kmo's zijn het erover eens dat het ongediversifieerd en de grote macht van de CEO een negatieve invloed heeft op de kredietverlening en de intentie tot overdragen een positieve, terwijl de meeste geïnterviewden van de familiale kmo's denken dat dit geen invloed heeft. De geïnterviewden van beide soorten kmo's zien verschillende kenmerken als positief, maar het valt dus op dat niet-familiale meer kenmerken als negatief beschouwen dan de familiale kmo's. Hierbij kunnen wij ons de vraag stellen of er de mogelijkheid bestaat dat ze elk hun eigen hun soort onderneming als beter ervaren dan de andere en dit mogelijk voor een vertekend beeld zorgt. Een andere mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat het voor hen moeilijk is om een objectief antwoord te geven omdat veel van de geïnterviewden aangaven dat zij enkel ervaring hebben in de soort kmo waarin zij nu tewerk gesteld zijn. Bij het testen van ons onderzoek bij de ondernemingen lopen wij dus het risico dat de gegeven antwoorden vertekend zijn. Dit maakt het moeilijk om enkel op basis van hun antwoorden te besluiten of bijvoorbeeld het ongediversifieerd portfolio geen invloed, een negatieve invloed of misschien zelfs een positieve invloed heeft.

6.2.3 Vergelijking tussen de resultaten en onze verwachtingen

Bij het vergelijken van de resultaten met onze verwachtingen komen er enkele verschillen naar voor. Een eerste verschil dat waar te nemen is, is het feit dat de banken de grote macht van de CEO niet zo zeer bekijken in termen van *risk-shifting*, maar eerder in termen van overleggen. Zij zijn van mening dat er in een familiale onderneming minder risico's genomen worden door de lange termijn horizon en dit dus de *risk-shifting* als gevolg van de grote macht van de CEO te niet doet. Aangezien de banken van mening waren dat de macht van de CEO enkel een invloed had in termen van overleg binnen het bedrijf, hebben we het dus ook op die manier aan de bedrijven gevraagd. Doordat wij onze verwachtingen echter opgesteld hebben in termen van risk-shifting, komen deze niet altijd overeen met de resultaten. Bovendien zijn zowel de banken als de kmo's het niet eens of het negatief of positief is dat de CEO minder moet overleggen met andere personen of organen als gevolg van zijn grote macht.

Een tweede verschil is terug te vinden bij de invloed van het altruïsme. Onze verwachting was dat dit altijd een negatieve invloed zou hebben omdat dit het risicoprofiel van de onderneming zou vergroten, maar de banken zijn het hier niet mee eens. Volgens de banken zal dit enkel in bepaalde gevallen mee in rekening genomen worden. Over de gevallen waarin het altruïsme een invloed zal hebben, zijn de banken het echter niet eens. Ook de meningen van de kmo's, zowel de familiale als de niet-familiale, wijken hierin af van onze verwachting. Zij zijn het eens met de banken dat het altruïsme een invloed kan hebben, maar dat dit niet altijd het geval zal zijn. Volgens hen kan het

altruïsme enkel een negatieve invloed hebben wanneer het altruïsme de financiële cijfers verslechtert.

Het derde verschil is gelijkaardig als het tweede omdat wij hadden verwacht dat de hoog-emotioneel geladen discussies als gevolg van de gelijktijdige rollen en de conflicten tussen familieleden altijd een negatieve invloed zouden hebben. De banken en de kmo's zijn het ook hier niet met ons eens. Dit zou volgens de meeste banken en kmo's enkel een negatieve invloed hebben indien dit zich vertaalt in slechtere financiële prestaties en zij hiervan op de hoogte zijn. Deze afwijking van onze verwachting is volgens ons te wijten aan het feit dat wij er vanuit gingen dat banken ook naar persoonlijke informatie vragen, maar dit blijkt eerder beperkt te zijn doordat ze de privacy van de klanten eerbieden. In verband met de conflicten tussen familieleden zij wij er bovendien ook van uitgaan dat dergelijke conflicten altijd de financiële prestaties verslechteren, omdat de studie van Olsen et al. (2003) dit aangetoond had. Maar de banken en de kmo's gaan hier niet van uit. In tegenstelling tot de mening van de meeste banken is de mening van KBC wel in overeenstemming met onze verwachting. De verschillende mening van KBC kan verschillende verklaringen hebben, zoals het hebben van een beleid waarbij zij meer vragen naar persoonlijke informatie in vergelijking met het beleid van de andere banken. Een andere verklaring is dat de heer Saboo van KBC mogelijk veel ervaringen heeft gehad waarin conflicten tussen familieleden en hoog-emotioneel geladen discussies een zeer negatieve invloed hebben gehad op de kredietverlening en hij om die reden er persoonlijk veel belang aan hecht, maar dat is dan persoonlijk en niet zozeer het beleid is van KBC zelf.

Net zoals bij onze verwachting over de invloed van de conflicten tussen familieleden, verwachten wij dat meerdere generaties binnen een familie, meerdere familieleden te werk gesteld binnen het bedrijf, de combinatie van eigenaarschap en management en meerdere familieleden in het topmanagement een positief invloed hebben op de kredietverlening omdat de studies van Olsen et al. (2003) en Miller en Le-Breton Miller (2006) aangetoond hadden dat dit sowieso de financiële prestaties zou verbeteren. Ook hier gaan de banken en de familiale en niet-familiale kmo's er niet van uit dat deze elementen de financiële prestaties verbeteren. Om die reden zijn zij van mening dat de bank weinig rekening zal houden met deze kenmerken. Maar zij halen wel aan dat indien de financiële prestaties daadwerkelijk verbeteren, er inderdaad een indirecte invloed zal zijn op de kredietverlening. De bank zelf houdt dan wel rekening met de prestaties en niet met de kenmerken.

Er is ook een verschil terug te vinden in de mening van de banken en de kmo's en onze verwachting over de invloed van het ongediversifieerd portfolio. Wij hadden de verwachting dat het ongediversifieerd portfolio in een privaat familiaal bedrijf altijd een negatieve invloed zal hebben omdat de agency kosten van debt hierdoor verhoogd worden. Volgens de heer Haneca van ING zou dit echter enkel een invloed hebben wanneer de bank als voorwaarde stelt dat de aandeelhouder borg moet staan of iets in pand moet geven. De meerderheid van de kmo's denkt dan weer dat er helemaal geen invloed is op de kredietverlening. Volgens ons zijn deze afwijkende meningen te verklaren doordat iedere geïnterviewde via een verschillende invalshoek kijkt naar het ongediversifieerd portfolio. De één bekijkt het in termen van 'wat kan men in borg geven?', de ander bekijkt het in termen van 'commitment naar het bedrijf toe'....

Desgelijks zijn de banken en de meeste kmo's van mening dat de niet-economische doelstellingen weinig invloed hebben, terwijl wij hadden verwacht dat deze altijd een invloed zouden hebben op de kredietverlening. Wij hadden verwacht dat de niet-economische doelstellingen ook een grote rol zouden spelen in de evaluatie van het bedrijf door de bank, maar het blijkt dat deze een zeer kleine rol spelen en dat banken zelfs niet altijd op de hoogte zijn van de niet-economische doelstellingen van een kmo. Dit kan een mogelijke verklaring zijn voor de afwijking met onze verwachting.

Ten slotte is er de intentie tot het overdragen van het bedrijf aan de volgende generatie. Dit zou volgens ons sowieso een positieve invloed hebben, maar de familiale kmo's, de helft van de niet-familiale kmo's en de meeste banken zijn van mening dat de invloed afhankelijk is van de kwalificaties van de overnemer. De meningen van Belfius en de andere helft van de niet-familiale kmo's zijn wel in overeenstemming met onze verwachting. De afwijkende mening van Belfius zou eventueel ook verklaard kunnen worden door het feit dat zij een ander beleid hanteren. Het is mogelijk dat er bij Belfius meer belang gehecht wordt aan het feit dat ze hierdoor mogelijk een nieuwe klant kunnen binnen halen in vergelijking met de andere banken.

6.2.4 Beperkingen en aanbevelingen

Zoals hierboven aangegeven lopen wij het risico dat de geïnterviewden van beide soorten kmo's een vertekend beeld hebben. In toekomstig onderzoek zou men dit moeten kunnen vermijden en dit zou men kunnen doen door enkel getuigen te interviewen die ervaringen hebben in beide soorten kmo's. Ofwel zou men helemaal geen gebruik kunnen maken van interviews bij ondernemingen, maar eerder opteren voor interviews met experts, zoals accountants die zowel advies verlenen aan familiale als niet-familiale kmo's.

Bij de vergelijking van de resultaten van de verschillende banken hebben wij aangegeven dat hun antwoorden mogelijk verschillen doordat de geïnterviewden niet allen dezelfde functie bekleden. Toekomstig onderzoek kan daarom best getuigen actief in de banksector interviewen met eenzelfde functie. Maar een andere mogelijke verklaring kan zijn dat de banken een verschillend beleid hanteren. Ook de antwoorden van de kmo's variëren zowel binnen eenzelfde soort kmo als tussen de verschillende soorten kmo's. Doordat wij de ondernemingen niet gevraagd hebben naar de banken waarmee zij samenwerken, kunnen wij niet weten of het verschillend beleid van de verschillende banken de verklaring is voor de verschillende antwoorden van de kmo's. Toekomstig onderzoek zou hier best rekening mee houden en de ondernemingen wel vragen naar de banken waarmee zij samenwerken om zo al dan niet uit te kunnen sluiten of er een band bestaat tussen het beleid van de banken en het antwoord van de ondernemingen.

Bovendien beperkt ons onderzoek zich ook door het lagere aantal niet-familiale kmo's en banken. Het was zeer moeilijk om niet-familiale kmo's te vinden omdat in de gevallen die we vonden waar er geen familie aan de macht staat, het vaak gaat om een internationaal beursgenoteerd bedrijf waarbij verschillende filialen borg staan voor mekaar of het een dergelijke kleine onderneming is waar er maar één of enkele personen werken. Toch hadden wij een 30-tal niet-familiale kmo's gevonden die privaat waren en van een zekere grote hadden, maar jammer genoeg waren er slechts zes bereid mee te werken. Ook wat betreft de banken hebben wij er een tiental gecontacteerd, maar slechts vier hebben willen meewerken. Toekomstig onderzoek kan beter meerdere niet-familiale kmo's en

banken betrekken in hun onderzoek zodat er meerdere meningen zijn waaruit men een conclusie kan trekken.

Daarnaast heeft ons onderzoek ook de beperking dat er geen gebruik gemaakt wordt van cijfermaterieel en er daardoor geen statistische verwerkingen kunnen gedaan worden. Toekomstig onderzoek zou eventueel onderzoek kunnen doen bij familiale en niet-familiale kmo's die soortgelijke kredietaanvragen gedaan hebben om dan te gaan bestuderen welke kredietaanvragen zijn goedgekeurd en welke niet en hier de mogelijke oorzaken en verklaringen voor zoeken. Zo zou men een inzicht kunnen krijgen of familiale kmo's al dan niet gemakkelijker krediet krijgen.

Tot slot waren ook niet alle ondernemingen bezig met een kredietaanvraag of hadden ze niet allemaal pas één afgerond op het moment dat we langs gegaan zijn voor een interview. Sommigen gaven zelfs aan dat ze al sinds lange tijd geen nieuwe kredietaanvraag meer gedaan hadden. Hierdoor hebben sommige geïnterviewden geantwoord op basis van verleden ervaringen. Dit kan eventueel ook zorgen voor vertekende antwoorden doordat sommige dan spreken uit ervaringen die dateren van voor de bankencrisis. Mogelijk zou nu het proces van kredietverlening alweer aangepast kunnen zijn wat ertoe leidt dat hun ervaringen niet meer relevant zijn.

Literatuurlijst

- Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J., & Kurashina, T. (2008). The Impact of Family Control on the Performance and Financial Characteristics of Family Versus Nonfamily Businesses in Japan: A Matched-Pair Investigation. *Family Business Review*, 21(4), 315-329.
- Anderson, R.C., Mansi, S.A., & Reeb, D.M. (2001). Founding family ownership and the agency cost of debt. *Journal of Financial Economics*, 68(2), 263-285.
- Anderson, R.W., & Hamadi, M. (2009). *Large powerful shareholders and cash holding*. London: London School of Economics and CEPR.
- Ashiq, A., & Weining, Z. (2015). CEO tenure and earnings management. *Journal of Accounting and Economics*, 59(1), 60-79.
- Astrachan, J.H., Klein, S.B., & Smyrniotis, K. X. (2002). The F-PEC Scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-53.
- Badulescu, D. (2010). SME's Financing: the Extent of Need and the Responses of Different Credit Structures. *Theoretical and Applied Economics*, 17(7), 25-36.
- Bauweraerts, J., & Colot, O. (2012). Pecking-Order or Static Trade-off Theory in Family Firms? Evidence from Belgium. *International Business Research*, 5 (11), 1-11.
- Behr, P., & Güttler, A. (2007). Credit Risk Assessment and Relationship lending: An Empirical Analysis of German Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 194-213.
- Beladi, H., & Quijano, M. (2013). CEO incentives for risk shifting and its effect on corporate bank loan cost. *International Review of Financial Analysis*, 30, 182-188.
- Belga. (2013). *Banken weigeren meer kredietaanvragen van kmo's*. Opgeroepen op September 1, 2014, van [deredactie.be: http://deredactie.be/cm/vrtnieuws/economie/1.1611017](http://deredactie.be/cm/vrtnieuws/economie/1.1611017)
- Belga. (2013). *Regering wil toegang kmo's tot kredieten stimuleren*. Opgeroepen op september 1, 2014, van <http://www.hln.be/hln/nl/942/Economie/article/detail/1652343/2013/06/14/Regering-wil-toegang-kmo-s-tot-kredieten-stimuleren.dhtml>
- Berger, A.N., & Frame, W.S. (2007). Small Business Credit Scoring and Credit Availability. *Journal of Small Business Management*, 45(1), 5-22.
- Berger, A.N., Frame, W.S., & Miller, N.H. (2005) Credit Scoring and the Availability, Price, and Risk of Small Business Credit. *Journal of Money, Credit, and Banking*, 37(2), 191-222.
- Berger, A.N., & Udell, G.F. (2002). Small firms and relationship lending: The importance of bank organizational structure. *Economic Journal*, 112(477), 32-53.

- Berger, A.N., & Udell, G.F. (2006). A more complete conceptual framework for SME finance. *Journal of Banking & Finance*, 30(11), 2945-2966.
- Blazy, R., & Weill, L. (2013). Why do banks ask for collateral in SME lending? *Applied Financial Economics*, 23(13), 1109-1122.
- Casson, M. (1999). The Economics of the family firm. *Scandinavian Economic History Review*, 47, 10 - 23.
- Carney, M. (2005). Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(3), 249-265.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., Pearson, A.W., & Barnett, T. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(2), 267-293.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Litz, R.A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(4), 335-354.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- de la Torre, A., Martínez Pería, M.S., & Schmukler, S.L. (2010). Bank involvement with SMEs: Beyond relationship lending. *Journal of Banking & Finance*, 34(9), 2280-2293.
- Febelfin. (2014). Opgeroepen op september 25, 2014, van febelfin.be: <http://www.febelfin.be/nl/verbeterend-kredietverleningsklimaat-minder-weigeringen-rentevoeten-op-laagste-peil>
- Flören, R.H., (1998). The significance of Family Business in the Netherlands. *Family Business Review*, 11 (2), 121- 134
- FOD Economie. *Impact van de financiële en economische crisis op Vlaanderen en België (2009). Analyse huidige situatie*. Opgeroepen op februari 26, 2015, van serv.be: <http://www.serv.be/uitgaven/1558.pdf>
- Gallo, M.A., Tàpies, J., & Cappuyens, K. (2000). Comparison of family and non-family business: financial logic and personal preferences. "Chair of Family Business" IESE Research Paper No. 406 BIS. Navarra: Universtiy of Navarra.
- Gallo, M.A., & Vilaseca, A. (1996). Finance in family business. *Family Business Review*, 9(4), 387-401.
- Handler, W.C. (1990). Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15(1), 37-51.

- Handler, W.C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- James, H.S. (1999). Owner as Manager, Extended Horizons and The Family Firm. *International Journal of the Economics of Business*, 6(1), 41-55.
- Jorissen, A., Laveren, E., Martens, R., & Reheul, A. (2005). Real versus sample-based differences in comparative family business Research. *Family Business Review*, 18(3), 229-246.
- Kao, D. (2000). Estimating and Pricing Credit Risk: An Overview. *Financial Analysts Journal*. 56(4), 50-66.
- Lewellyn, K.B., & Muller-Kahle, M.I. (2012). CEO power and risk-taking: Evidence from the subprime lending industry. *Corporate Governance: An International Review*, 20(3), 289-307.
- Litz, R.A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Proceedings of The Academy of Management*, 100-104.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87.
- Mishra en McConaughy (1999). Founding Family Control and Capital Structure: The Risk of Loss of Control and the Aversion to Debt. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 53-65.
- Nieuwenhuizen, C., & Kroon, J. (2003). The relationship between financing criteria and the success factors of entrepreneurs in small and medium enterprises. *Development Southern Africa*, 20(1), 129-142.
- NSZ. (2012). Opgeroepen op september 1, 2014, van www.nsz.be: <http://www.nsz.be/nl/pers/algemeen/moeilijkere-kredietverlening-brengt-ondernemers-en-kmos-in-de-problemen/>
- Olson, P.D., Zuiker, V.S., Danes, S.M., Stafford, K., Heck, R.K.Z., & Duncan, K.A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18, 639-666.
- Prick van Wely, F.P.H. (1971). *Cassell's compact English-Dutch dictionary*. Londen, Verenigd Koninkrijk: Cassell.
- Saunders, A., & Cornett, M.M. (2013). *Financial Institutions Management: A Risk Management Approach*. New York, Verenigde staten: McGraw-Hill.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., & Dino, R.N. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), 179-194.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., & Dino, R.N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18, 473-490.

- Sirmon, D.G., & Hitt, M.A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27(4), 339-358.
- Slavec, A., & Prodan, I. (2009). The influence of firm's and owner's characteristics on bank financing and trade credit use. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-6.
- Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2009). The agency costs of debt in private family firms. *Family Business Review*, 22 (4), 333-346.
- Steijvers, T., Voordeckers, W., & Vanhoof, K. (2010). Collateral, relationship lending and family firms. *Small Business Economics*, 34 (3), 243-259.
- St-Pierre, J., & Bahri, M. (2011). The determinants of risk premium: the case of bank lines of credit granted to SMEs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 16(4), 459-476.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Teal, E.J., Upton, N., & Seaman, S.L. (2003). A comparative analysis of strategic marketing practices of high-growth U.S. family and non-family firms. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(2), 177-195.
- Uchida, H. (2011). What Do Banks Evaluate When They Screen Borrowers? Soft Information, Hard Information and Collateral. *Journal of Financial Services Research*, 40, 29-48.
- Uhlener, L. (2002). "The Use of the Guttman Scale in Development of a Family Business Index", Scales Research Reports, H200203, EIM Business and Policy Research, Ministerio de Asuntos Económicos, Zoetermeer (Holanda).
- Unizo. (2008). Opgeroepen op september 1, 2014, van www.unizo.be: http://www.unizo.be/pers/unizo_bezorgd_om_gevolgen_financiële_crisis_voor_kredietverlening
- Unizo (2015). *Kmo-financiering 2014*, Opgevraagd op 2 maart, 2015, via http://www.unizo.be/images/res438477_3.PDF.
- Van den Berghe, L.A.A., & Carchon, S. (2003). Agency relations within the family business system: an exploratory approach. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3), 171-179.
- Vervisch, B. (2007). *Basel I en II en de impact op het kredietbeleid van de banken t.o.v. ondernemingen*. Opgeroepen op september 25, 2014, van [brunovervisch.be](http://www.brunovervisch.be): http://www.brunovervisch.be/nieuws_picts/Artikel_impact_van_BASEL_II_maart_2007.pdf
- Voordeckers, W., & Steijvers, T. (2006). Business collateral and personal commitments in SME lending. *Journal of Banking & Finance*, 30(11), 3067-3086.
- Ward, J.L. (1997b). Growing the family business: special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10, 323-337.

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

Witt, F. (2006). De gevolgen van Basel II. *Tijdschrift Controlling, 12*, 36-40.

Zellweger, T.M., Nason, R.S., Nordqvist, M., & Brush, C.G. (2011). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice, 37*(2), 229-248.

Bijlagen

Bijlage 1: Voorstelling van de bedrijven

Familiale kmo's

Baldewijns & Co

Baldewijns is een familiale kmo gelegen te Kuringen die actief is in de bouwsector, meer bepaald bouw- en afbraakwerken. Het bedrijf is 30 jaar geleden opgestart door man en vrouw. Ondertussen zijn de zonen ook al actief te werk gesteld binnen het bedrijf. Zij wezen er ook op dat sinds de komst van de zonen het bedrijf sterk gemoderniseerd is. Hun personeelsbestand telt momenteel 39 werknemers, maar ze zijn nog volop bezig met uitbreidingen.

Adres: Veldstraat 170, 3511 Kuringen

Website: www.baldewijns-co.be

Bouwpunt Jorissen

Bouwpunt Jorissen is een distributiezaak van bouwmaterialen. Zij verkopen zowel aan bedrijven als aan particulieren en doen dit vanuit hun vestiging in Tongeren waar zij enkele jaren geleden zijn ingetrokken. Er worden momenteel 22 werknemers tewerkgesteld.

Adres: Vrijheidweg 11, 3700 Tongeren

Website: www.bouwpuntjorissen.be

Garage Beckers

Garage Beckers is een garage die autovoertuigen van het merk Ford verkoopt. Naast de verkoop verzorgen zij ook de herstelling en het onderhoud. Bijkomend verkopen ze ook tweedehandswagens en herstellen ook deze. Ze hebben zowel in Bilzen als in Lanaken een vestiging en beide worden geleid door drie broers. Zij namen jaren geleden het bestuur over van hun vader, de oprichter. Deze onderneming telt ongeveer 45 werknemers.

Adres: Maastrichterstraat 212, 3740 Waltwilder-Bilzen

Website: www.garagebeckers.be

Gielen NV

De oudste tak van het bedrijf werd door de grootvader van de huidige zaakvoerder opgestart in Kortesseem. Aan het eind van de jaren '60 zijn twee zonen van hem bij in de zaak gestapt. De twee huidige zaakvoerders kregen eind jaren '80 hun eerste functie binnen het bedrijf. Het bedrijf is opgedeeld in drie ondernemingen: Gielen Containers, Gielen Transport en Gielen Recyclage. De eerste tak plaatst kleine containers bij restaurants, kleine winkels en kleine kmo's. De containers blijven ter plaatste staan en worden daar leeg gemaakt. De oudste tak, de afzetcontainers, zorgt voor het plaatsen en ophalen van grote containers. Het gaat hierbij niet enkel over afval, maar kan ook gewoon transport zijn van goederen. De derde en meest recente tak is het recyclage en sorteren

van het afval in fracties. Het afval zijn dan nog fracties, maar zij laten deze vervolgens verwerken tot grondstoffen. De drie firma's zitten verdeeld over vestigingen in Genk en bieden samen een werkplek voor zo'n 90 werknemers.

Adres: Eikelaarstraat 17, 3600 Genk

Website: www.gielen-recyclage.be

Jacobs

Jacobs is een internationaal transportbedrijf dat opgesplitst is in vier bedrijven: holding, transport, logistiek en cargo. Deze vier bedrijven samen tellen ongeveer 65 werknemers. Verder hebben zij ook een buitenlandse firma in Lissabon en doen zij zelf. Het onderhoud van de vrachtwagens gebeurt volledig binnenshuis. Zij zijn vooral actief in de Benelux, Duitsland en Noord-Frankrijk. Overige locaties komen eerder sporadisch voor.

Adres: Heesterveldweg 5, 3700 Tongeren

Website: www.jacobs-logistics.be

Lambrechts

In 1921 nam de familie Lambrechts het bedrijf Hardy over. Zo'n 64 jaar later wordt de SPAR groothandel met het bijbehorende loge over genomen en begint de SPAR formule vorm te nemen. Later wordt ook nog de SUPRA formule opgestart en worden nog enkele ondernemingen overgenomen. Het bedrijf beschikt over een distributiecentrum gelegen te Tongeren. Van hieruit worden buurtsupermarkten en superettes over heel België bevoorrad. Ze voorzien de winkels van de typische A-merken, maar ook van eigen merken. Ook verzorgen zij dagelijks de levering van dagverse producten zoals groenten, fruit en brood. Er zijn momenteel zo'n 160 werknemers ingeschreven.

Adres: Luikersteenweg 214, 3700 Tongeren

Website: www.lambrechts.be

Nibema

Nibema is een bedrijf dat meubilair aanbiedt aan particulieren. Het bedrijf is opgericht door de vader en wordt ondertussen geleid door de zonen. Ondertussen zijn er ook al enkele kleinkinderen in het bedrijf tewerk gesteld. Zij hebben een tiental jaar geleden ook 'Senza' opgericht. Hier wordt ook meubilair aangeboden, maar onder het concept van 'jong wonen'. Voor Nibema en Senza samen werken er ongeveer 30 personen. Beide vestigingen zijn gelegen te Riemst.

Adres: Maastrichtersteenweg 21, 3770 Riemst

Website: www.nibema.be

Rovagro

Rovagro is een toeleverancier van elektrotechnische producten. Dit doen ze via directe en indirecte kanalen afgezet bij de industrie, vakman en installateur. Binnen de Benelux bekleden zij een belangrijke en groeiende positie. Het bedrijf is gelegen te Lanaken en stelt 13 personen te werk.

Adres: Wolfstraat 11, 3620 Lanaken

Website: www.rovagro.be

Schreurs Project NV

Oorspronkelijk was Jozef Schreurs begonnen met houten karren en kruiwagens te maken voor boeren in de jaren dertig, terwijl het ontstaan van Schreurs project in zijn huidige vorm, het verzorgen van interieurs op maat, dateert van 1991. Het is zeer lang geleid geweest door enkel de familie Schreurs, maar momenteel wordt het geleid door Raf Schreurs en Erwin Jacobs die geen familielid is. Schreurs Project is gelegen in Opglabbeek en stelt 34 personen te werk.

Adres: Weg naar Zwartberg 230, 3660 Opglabbeek

Website: www.schreurs-project.be

Niet-familiale kmo's

Cynex

Cynex is een bedrijf dat gespecialiseerd is in boekhouding en accountancy. Zij richten zich vooral op bedrijven die zich in de groeifase bevinden. Zelfs zit het bedrijf ook in de groeifase en zou het een grote groeier zijn. Momenteel telt hun personeelsbestand dan ook 16 werknemers. Het bedrijf is gelegen te Hasselt.

Adres: Kempische steenweg 305, 3500 Hasselt

Website: www.cynex.com

Edibo

Edibo is een onderneming die actief is in de bouwsector. Meer specifiek houden zij zich bezig met industriebouw. Zij realiseren bedrijfsgebouwen en -kantoren zowel in nieuwbouw als in renovatie. Edibo heeft ook een zusteronderneming, Edibo Sud gelegen in Waver. De twee bedrijven samen genomen kan men spreken van een grote kmo waar ongeveer 95 werknemers te werk gesteld zijn. Bovendien wordt er bij Edibo ook gewerkt met onderaannemers. Een belangrijke opmerking bij dit bedrijf is dat zij van oorsprong een familiale kmo zijn. Maar eind 2006 is familiale CEO gestorven en heeft er zich een management buy out voorgedaan. Doorheen het interview is ook duidelijk geworden dat 'het familiaal karakter' nog gedeeltelijk aanwezig is bij Edibo. We kunnen dus niet spreken van een zuivere niet-familiale kmo.

Adres: Maatheide 74, 3920 Lommel

Website: www.edibo.be

ERRO

ERRO is een onderneming die gespecialiseerd is in verwarming en ventilatie, koeling en sanitair. Zij bieden hun diensten zowel aan bedrijven als aan particulieren aan. In hun toonzaal kunnen de klanten showmodellen bekijken en extra informatie vragen. Het bedrijf bestaat reeds 36 jaar en telt ongeveer 20 werknemers. Het is gelegen in Opglabbeek.

Adres: Industrieweg-Noord 1106, 3660 Opglabbeek

Website: www.erroheating.be

Mamzel

Mamzel biedt producten aan via een webshop en home-party's en is onlangs ook begonnen met producten aan te bieden aan andere bedrijven. Het business-to-business kanaal is pas zeer recent opgestart en er is nog geen volledig verkoopplan voor uit gewerkt. Oorspronkelijk is Kim Hardy begonnen met het bedrijf. Naderhand is Kim Severy er bij gekomen en hebben zij samen een bvba opgericht, wat nu ongeveer vier jaar geleden is. Ondertussen stelt hun bedrijf drie werknemers te werk en werken zij met 65 zelfstandigen die zich bezig houden met de home-party's. Deze bvba, Mamzel, is gelegen te lummen.

Adres: Klaverbladstraat 19B, 3560 Lummen

Website: www.mamzel.eu

Tobasco

Tobasco is een uitzendkantoor dat zeven vestigingen heeft in België. Het hoofdkantoor is gelegen in Hasselt. Hun personeelbestand telt ongeveer 200 werknemers waar van zowel bedienden als arbeiders.

Adres: Ilgatlaan 15, 3500 Hasselt

Website: www.tobasco.be

Ucare

Ucare is een onderneming die zich bezig houdt met loopbaanbegeleiding. Zij helpen organisaties, bedrijven en individuen op een resultaatgerichte wijze met hun loopbaanvraagstukken. Zij noemen zichzelf experts in: werving en selectie, assessment en development centers, training en coaching, loopbaanbegeleiding, outplacement en HR-development. Het is gelegen te Hasselt en is een verbonden met Tobasco. Zij stellen ongeveer acht personen tewerk en zijn binnen hun sector marktleider.

Adres: Ilgatlaan 15, 3500 Hasselt

Website: www.ucare.be

Yappa

Yappa is een onderneming gelegen te Alken die digitale oplossingen aanbiedt aan zijn klanten. Dit houdt in dat zij websites, webshops en webapplicaties maken. Verder verzorgen zij ook de integratie van sociale media en email marketing. Yoeri Severy is de zaakvoerder en is als student al met het bedrijf begonnen. Ondertussen is het al uitgegroeid tot een bedrijf dat 13 werknemers telt en klanten heeft over heel Limburg. Hun doel voor de toekomst is om het klantenbestand uit te breiden naar heel België.

Adres: Langveldstraat 56, 3570 Alken

Website: www.yappa.be

Auteursrechtelijke overeenkomst

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

De bereidwilligheid tot kredietverlening aan private familiale KMO's

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-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,

Comhair, Stéphanie

Moors, Kim

Datum: **1/06/2015**