

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

## Masterproef

Het Succes van een externe CEO in een familiale KMO: mythe of realiteit?

Promotor :  
Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS

Copromotor :  
Mevrouw Ruveyda KELLECI

Lore Vanheusden

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

2014•2015

FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE  
WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:  
handelsingenieur*

## Masterproef

Het Succes van een externe CEO in een familiale KMO:  
mythe of realiteit?

Promotor :  
Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS

Copromotor :  
Mevrouw Ruveyda KELLECI

Lore Vanheusden

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



## WOORD VOORAF

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn opleiding Handelsingenieur, afstudeerrichting Accountancy en Financiering aan de Universiteit Hasselt. De gehele opleiding en het schrijven van deze masterproef heeft veel inzet gevraagd van mijzelf, maar ook van een aantal mensen rond mij. Om deze personen te bedanken, wil ik kort voor de uiteenzetting van mijn onderzoek een paar woordjes van dank uitspreken.

Allereerst gaat mijn dank uit naar mijn promotor Prof. Dr. Dr. Lambrechts en naar mijn co-promotor Ruveyda Kelleci voor de begeleiding en ondersteuning in de totstandkoming van deze thesis. Hun raad en opbouwende kritiek waren belangrijke hulpmiddelen om te komen tot dit eindproduct.

Ook zou ik mijn voorgaande promotor dr. Julie Dekker willen bedanken. Haar deskundig advies heeft me geholpen om een zicht te krijgen op de literatuur en zodanig heeft haar hulp bijgedragen tot het opstellen van mijn masterproef.

Tot slot richt ik mijn dankwoord tot mijn ouders, vrienden en mijn vriend. Zonder hun onvoorwaardelijke steun en hun luisterend oor, was de opleiding veel zwaarder geweest.

Lore Vanheusden

Mei, 2015



## SAMENVATTING

In het **eerste hoofdstuk** gaan we dieper in op de problematiek. Het Belgisch economisch landschap wordt gedomineerd door familiebedrijven. In België zijn namelijk zo'n 70% van de vennootschappen familiebedrijven. Hierdoor leveren ze een substantiële bijdrage tot de tewerkstelling en het bruto binnenlands product. Door hun grote bijdrage tot de economie is het belangrijk dat de continuïteit van familiebedrijven gegarandeerd wordt. Om de continuïteit te garanderen, is een succesvolle CEO-opvolging cruciaal. Academisch onderzoek heeft zich voornamelijk gericht op de CEO-opvolging tussen familieleden, maar de opvolging door een niet-familiale CEO is een weinig besproken thema (Shu-hui & Shing-yang, 2007; Sharma et al., 2001). Voor 20.000 Belgische bedrijven start de komende jaren de zoektocht naar een geschikte CEO-opvolger (Hendriks et al., 2014). De beperkte literatuur over externe CEO's is vervolgens een ernstige tekortkoming. Om familiebedrijven te helpen die een optimale omgeving willen creëren voor een externe CEO, zal deze masterproef factoren identificeren die de kans op een succesvolle externe CEO-opvolging verhogen. Er zal getracht worden om de volgende centrale onderzoeksvraag te beantwoorden aan de hand van case studies: *“Welke factoren kunnen bijdragen tot het succes van een externe CEO in een familiale Belgische KMO?”*.

Het **tweede hoofdstuk** licht het begrip familiebedrijf nader toe. In de bestaande academische literatuur is er geen uniforme definitie over familiebedrijven beschikbaar (Astrachan, Klein & Smyrniotis, 2002). Er worden verschillende definities geschetst. In deze masterproef wordt de definitie van Chua, Chrisman en Sharma (1999) gehanteerd. Deze definitie duidt een familiebedrijf met een niet-familiale CEO nog steeds aan als een familiebedrijf.

In het **derde hoofdstuk** wordt er dieper ingegaan op de redenen om een externe CEO aan te werven, het belang van de externe CEO en het succes van de externe CEO. Het belang van de externe CEO is beperkt in België. Slechts 11% van de Belgische familiebedrijven wordt geleid door een niet-familiale CEO (Hendriks et al., 2014). De terughoudendheid van de familiebedrijven kan verklaard worden door nepotisme of de agency theorie. Vervolgens wordt het succes van de externe CEO besproken. Er zal geen specifieke definitie voor succes gehanteerd worden. Om succes in zijn zuiverste vorm te bestuderen, zal een externe CEO als succesvol worden aanzien als de geïnterviewden zelf aangeven dat ze het als een succesvolle opvolging ervaren. Ten laatste worden de verschillende redenen om een niet-familiale CEO aan te werven, besproken.

In het **vierde hoofdstuk** staat het theoretisch kader centraal. Dit hoofdstuk behandelt drie verschillende theorieën. De eerste theorie is de agency theorie die agent-principaal relaties beschrijft in het geval er een scheiding is tussen eigendom en controle. De principaal of de eigenaar heeft de agent of de externe CEO aangenomen om werk voor hem te verrichten en de eigenaar geeft hem de verantwoordelijkheid om beslissingen te nemen. Nadat de externe CEO in het familiebedrijf aangesteld is, weet de eigenaar niet of de niet-familiale CEO zich zal gedragen zoals afgesproken in het contract. Hierdoor kunnen er zich agency problemen voordoen door de informatie-asymmetrie die tussen de familieleden en externe CEO bestaat (Eisenhardt, 1989a). De tweede theorie is de stewardship theorie. De stewardship theorie veronderstelt dat de motieven van de steward en principaal hetzelfde zijn en bijgevolg handelt de externe CEO voor het collectieve doel en maximaliseert op deze manier de prestatie van het bedrijf (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997). De laatste theorie is het sociaal constructionisme. De kritiek op de andere twee theorieën is dat zij niet het verloop van de relatie

bekijken. Gedurende de gehele relatie zal er een wederzijds afstemmings- en leerproces tussen de eigenaar en de externe CEO plaatsvinden. Het afstemmings- en leerproces vindt plaats in de onderlinge interacties en relaties. Dit is ook de basis van het sociaal constructionisme (Bouwen, 1998; Hendriks et al., 2014).

In het **vijfde hoofdstuk** wordt het opvolgingsproces en zijn invloed op het succes van de externe CEO besproken. Uit de studie van Hendriks et al. (2014) blijkt dat familiebedrijven doorgaans geen opvolgingsprocedure hebben opgesteld voor een externe CEO. Vanuit dit oogpunt is de bespreking van dit hoofdstuk erg belangrijk. Dit hoofdstuk omvat twee luiken. Het eerste luik omvat de beslissing tot de rekrutering. Er wordt besproken hoe het familiebedrijf zich moet voorbereiden op de komst van de externe CEO. Om een geschikte kandidaat te vinden, is de functiebeschrijving van de CEO-positie en de profielomschrijving uitermate belangrijk. Het tweede luik bespreekt de selectie van een externe CEO en de voorbereiding van de externe voor de CEO-positie.

Het **zesde en het zevende hoofdstuk** beschrijven de geboden die de externe CEO en de familie moeten volgen binnen hun relatie. Het volgen van deze geboden, zoals respect tonen, zal ertoe leiden dat de externe CEO een goede relatie opbouwt met de familie. Dit heeft een positieve invloed op de kans op succes. Matser en Lievens (2011) identificeerde immers een goede relatie met de familie als een element dat bijdraagt tot een succesvolle opvolging.

**Hoofdstuk acht** benadrukt het belang van governance systemen in de ondersteuning van een externe CEO. De raad van bestuur speelt een sleutelfactor in het uitbouwen van een vruchtbare relatie tussen de externe CEO en de familie. Hierdoor is een sterke raad van bestuur één van die geïdentificeerde factoren die het succes van een externe CEO verhogen. De familiale governance mechanismen zijn het familieforum en het familiaal charter. Het familieforum en familiaal charter zorgen er ook voor dat de familie vertrouwen schenkt aan elkaar en dat ze samen een collectieve visie vastleggen. De afwezigheid van een eensgezinde visie zal de niet-familiale CEO beperken. Door de verschillende visies binnen de familie, zal de externe CEO geen beeld hebben van wat prioritair is. Dit leidt mogelijk tot conflicten (Hendriks et al., 2014).

De geselecteerde case studies worden besproken in **hoofdstuk negen**. Eerst wordt de gebruikte methodologie toegelicht. Het bestuderen van case studies laat toe om een theorie inductief te ontwikkelen. De geselecteerde cases worden in de studie opgenomen omdat ze geschikt zijn om het onderzochte fenomeen te verklaren (De Massis & Kotlar, 2014). De cases verschillen onder andere in de redenen van aanwerving, het aantal jaar ervaring met een niet-familiale CEO en de sector. Nadat de cases geanalyseerd zijn, kan er een vergelijking gemaakt worden. Vervolgens worden de vastgestelde bevindingen toegelicht en gekoppeld aan de literatuurstudie. De eerste bevinding betreft het profiel van een succesvolle niet-familiale CEO. Het belang van het juiste profiel wordt duidelijk in de tweede bevinding over het roluitklaringsproces. Zo zullen bepaalde karaktereigenschappen van de niet-familiale CEO een belangrijke rol spelen in de verschillende fases van het roluitklaringsproces tussen de externe CEO en de eigenaar. Ook is het vereist dat beide partijen zich inzetten in het roluitklaringsproces. De laatste bevinding betreft de voorwaarden die vervuld moeten zijn om een externe CEO en eigenaar gemotiveerd te houden.

Ten slotte volgt in **hoofdstuk tien** de conclusie van de masterproef. Op basis van de bevindingen en de literatuurstudie wordt de conclusie geschreven. Ook worden er vijf voorstellen gedaan voor toekomstig onderzoek. Ten eerste wordt er voorgesteld om onderzoek te verrichten naar onsuccesvolle externe CEO-opvolgingen. Op die manier kan er worden vastgesteld wat een invloed heeft op de beëindiging van de relatie en hoe dit voorkomen kan worden. Ten tweede is het ook interessant om in de toekomst na te gaan of het vastgestelde profiel veralgemeenbaar is naar het buitenland toe. Ten derde zou een toekomstige onderzoekspiste kunnen verifiëren of eerdere familiale ervaring door de externe CEO een positieve invloed heeft op zijn succes. Ten vierde zouden de handelingen van een onsuccesvolle externe CEO onderzocht kunnen worden en het onderzoek zou kunnen uitwijzen of onsuccesvolle externe CEO's altijd als een agent handelen of als zij ook kunnen handelen als een steward. De laatste toekomstige onderzoekspiste die wordt voorgesteld, betreft een aanvulling van een contributie van deze thesis. Er werd namelijk vastgesteld in deze masterproef dat er verschuivingen plaatsvinden in de gedragingen van de niet-familiale CEO en de eigenaar van de agency naar de stewardship theorie. Er zou kunnen onderzocht worden of er meerdere verplaatsingen mogelijk zijn, dan de huidige geïdentificeerde verplaatsingen. Om te eindigen, worden de beperkingen van de masterproef kort geschetst.





# INHOUDSOPGAVE

<b>WOORD VOORAF</b>	<b>I</b>
<b>SAMENVATTING</b>	<b>III</b>
<b>INHOUDSOPGAVE</b>	<b>VII</b>
<b>LIJST MET FIGUREN</b>	<b>XI</b>
<b>LIJST MET TABELLEN</b>	<b>XIII</b>
<b>1. INLEIDING</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEEMSTELLING	1
1.2 CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG EN DEELVRAGEN	3
<b>2. HET FAMILIEBEDRIJF</b>	<b>5</b>
2.1 DEFINITIE FAMILIEBEDRIJF	5
<b>3. DE EXTERNE CEO</b>	<b>9</b>
3.1 HET BELANG VAN EXTERNE CEO	9
3.2 SUCCES VAN EEN EXTERNE CEO	9
3.3 DE REDENEN VAN FAMILIEBEDRIJVEN VOOR DE AANSTELLING VAN EEN EXTERNE CEO	10
<b>4. EXTERNE CEO EN HET THEORETISCH KADER</b>	<b>11</b>
4.1 AGENCY THEORIE	11
4.1.1 AGENCY THEORIE EN FAMILIEBEDRIJVEN	13
4.1.2 AGENCY THEORIE EN DE EXTERNE CEO	15
4.2 STEWARDSHIP THEORIE	20
4.2.1 STEWARDSHIP THEORIE EN FAMILIEBEDRIJVEN	23
4.2.2 STEWARDSHIP THEORIE EN DE EXTERNE CEO	25
4.3 DE EXTERNE CEO EN DE MOGELIJKE SITUATIES IN DE PRAKTIJK	26
4.4 SOCIAAL CONSTRUCTIONISME	29

<b>5. SUCCESFACTOREN EN HET OPVOLGINGSPROCES</b>	<b>33</b>
<b>5.1 DE BESLISSING TOT CEO-OPVOLGING EN DE VOORBEREIDING</b>	<b>33</b>
5.1.1 HET NEMEN VAN DE BESLISSING TOT CEO-OPVOLGING	33
5.1.2 HET VOORBEREIDEN VAN HET FAMILIEBEDRIJF	35
<b>5.2 DE KEUZE TUSSEN EEN INTERNE NIET-FAMILIALE KANDIDAAT OF EEN EXTERNE NIET-FAMILIALE KANDIDAAT VOOR DE CEO-POSITIE</b>	<b>36</b>
<b>5.3 FUNCTIEBESCHRIJVING VAN DE CEO-POSITIE</b>	<b>37</b>
<b>5.4 DE REKRUTERING VAN EEN EXTERNE CEO</b>	<b>38</b>
5.4.1 PROFIELOMSCHRIJVING	38
5.4.2 DE SELECTIE VAN EEN EXTERNE CEO	40
<b>5.5 DE VOORBEREIDING VOOR DE CEO FUNCTIE</b>	<b>41</b>
5.5.1 ROLUITKLARING TUSSEN DE EXTERNE CEO EN DE EIGENAAR	43
<b>5.6 DUURZAME INTEGRATIE VAN DE EXTERNE CEO</b>	<b>44</b>
<b>5.7 HET OPVOLGINGSPROCES</b>	<b>45</b>
<b>6. SUCCESFACTOREN EN DE EXTERNE CEO</b>	<b>49</b>
<b>6.1 DE GEWENSTE GEDRAGINGEN VAN DE EXTERNE CEO</b>	<b>49</b>
6.1.1 VOOR DE SELECTIE	49
6.1.2 NA DE SELECTIE	49
<b>7. SUCCESFACTOREN EN DE FAMILIE</b>	<b>53</b>
<b>7.1 DE GEWENSTE GEDRAGINGEN VAN DE FAMILIE EN DE AFTREDENDE CEO</b>	<b>53</b>
7.1.1 VOOR DE SELECTIE	53
7.1.2 TIJDENS DE REKRUTERING	53
7.1.3 NA DE SELECTIE	53
<b>8. SUCCESFACTOREN EN DE BEDRIJFSINSTANTIES EN PRAKTIJKEN</b>	<b>57</b>
8.1.1 RAAD VAN BESTUUR	57
8.1.2 FAMILIEFORUM	58
8.1.3 FAMILIAAL CHARTER	58

<b>9. CASE STUDY</b>	<b>59</b>
<b>9.1 METHODOLOGIE</b>	<b>59</b>
<b>9.2 DE BEVINDINGEN</b>	<b>62</b>
9.2.1 PROFIEL VAN EEN SUCCESVOLLE NIET-FAMILIALE CEO	62
9.2.2 DE ROLUITKLARING DOORHEEN DE VERSCHILLENDE FASES VAN DE RELATIE	68
9.2.3 VOORWAARDEN DIE VERVULD MOETEN ZIJN VOOR DE NIET-FAMILIALE CEO EN DE EIGENAAR	75
<b>9.3 DE BEVINDINGEN VERGELEKEN MET DE LITERATUURSTUDIE</b>	<b>80</b>
9.3.1 DE BEVINDINGEN EN DE REDENEN VOOR DE AANSTELLING VAN EEN EXTERNE CEO	80
9.3.2 DE BEVINDINGEN EN HET THEORETISCH KADER	80
9.3.3 DE BEVINDINGEN EN DE SUCCESFACTOREN IN HET OPVOLGINGSPROCES	87
9.3.4 DE BEVINDINGEN EN DE SUCCESFACTOREN VAN DE EXTERNE CEO	89
9.3.5 DE BEVINDINGEN EN DE SUCCESFACTOREN VAN DE FAMILIE	90
9.3.6 DE BEVINDINGEN EN DE SELF-DETERMINATION THEORIE	90
<b>10. CONCLUSIES</b>	<b>93</b>
<b>PERSOONLIJKE REFLECTIE</b>	<b>99</b>
<b>LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN</b>	<b>101</b>



## LIJST MET FIGUREN

FIGUUR 1: DRIECIRKELMODEL	6
FIGUUR 2: DE F-PEC SCHAAL	7
FIGUUR 3: THEORETISCH AGENCY MODEL VAN EEN GEPROFESSIONALISEERD FAMILIEBEDRIJF	17
FIGUUR 4: VERGELIJKING AGENCY EN STEWARD THEORIE	21
FIGUUR 5: DE ANTECEDENTEN VAN STEWARDHSHIP	22
FIGUUR 6: FAMILIALE DYNAMIEK EN DE UITKOMST VAN HET MODEL	24
FIGUUR 7: DE MOGELIJKE PRINCIPAAL-MANAGER RELATIES	26
FIGUUR 8: TOEWIJDING EN DE PRINCIPAAL-MANAGER RELATIE	27
FIGUUR 9: TYPSCHE EN OBSERVEERBARE KARAKTERISTIEKEN IN HOGE- EN LAGE- KWALITEIT RELATIONELE PRAKTIJKEN	30
FIGUUR 10: RELATIONELE PRAKTIJKEN EN HUN CONTEXT	31
FIGUUR 11: DE VERSCHILLENDE SITUATIES BINNEN EEN FAMILIEBEDRIJF DIE DE KEUZE VOOR EEN INTERNE OF EXTERNE KANDIDAAT BEÏNVLOEDEN	36
FIGUUR 12: GELIJKTIJDIGE ROLUITKLARING IN HET OPVOLGINGSproces	43
FIGUUR 13: DE GEBODEN VOOR EEN NIET-FAMILIALE CEO IN EEN FAMILIEBEDRIJF	50
FIGUUR 14: ALLE GEÏDENTIFICEERDE GEBODEN VOOR EEN EXTERNE CEO	51
FIGUUR 15: DE GEBODEN VOOR DE FAMILIE TEN OPZICHTE VAN DE EXTERNE CEO	55
FIGUUR 16: DE VERBODEN VOOR DE FAMILIE TEN OPZICHTE VAN DE EXTERNE CEO	56
FIGUUR 17: DE EXTERNE CEO ALS PEOPLE MANAGER	63
FIGUUR 18: DE GEDULDIGHEID TEN OPZICHTE VAN DE ASSERTIVITEIT VAN DE EXTERNE CEO	64
FIGUUR 19: SAMENVATTING PROFIEL VAN EEN SUCCESVOLLE EXTERNE CEO	66
FIGUUR 20: SAMENVATTING ROLUITKLARINGSproces DOORHEEN DE VERSCHILLENDE FASES VAN DE RELATIE	74
FIGUUR 21: DE VOORWAARDEN, DIE VERVULD MOETEN ZIJN OM EEN GEMOTIVEERDE EXTERNE CEO EN EIGENAAR TE HEBBEN, EN HUN ONDERLINGE SAMENHANG	77
FIGUUR 22: SAMENVATTING VOORWAARDEN DIE VERVULD MOETEN ZIJN VOOR DE EIGENAAR EN DE EXTERNE CEO OM GEMOTIVEERD TE ZIJN, GEKOPPELD AAN ELKAAR	79
FIGUUR 23: WAT SPEELT ER ALS DE EIGENAAR HANDELT ALS EEN PRINCIPAAL IN DE AGENCY THEORIE, TERWIJL DE NIET-FAMILIALE CEO HANDELT ALS EEN STEWARD	82
FIGUUR 24: SCHEMATISCHE VOORSTELLING VAN DE OVERGANGEN IN STEWARD-AGENT RELATIES NAAR STEWARD-STEWARD RELATIE	86



## LIJST MET TABELLEN

TABEL 1: DE VERSCHILLENDE STAPPEN IN DE EXTERNE CEO-OPVOLGING	33
TABEL 2: MOGELIJKE ELEMENTEN IN EEN OVERDRACHTSSCENARIO	42
TABEL 3: HET CREËREN VAN EEN MOTIVERENDE OMGEVING VOOR EXTERNE CEO'S	45
TABEL 4: SAMENVATTING OPVOLGINGSPROCES	47
TABEL 5: SAMENVATTING EXTERNE CEO	52
TABEL 6: BESCHRIJVING VAN DE GESELECTEERDE CASES	60





# 1. INLEIDING

## 1.1 PROBLEEMSTELLING

Familiebedrijven maken een prominent aandeel uit van de globale en bijgevolg ook van de Belgische economie (Astrachan & Shanker, 2003; Kets de Vries, 1993; Lambrecht & Molly, 2011; Sharma, Chrisman, Palbo, & Chua, 2001). Hierdoor dragen familiebedrijven bij tot een substantiële proportie van de tewerkstelling en van het bruto binnenlands product. De studie van Lambrecht en Molly (2011) toont aan dat 77% van de vennootschappen in België familiebedrijven zijn. Op deze manier vertegenwoordigen ze 45% van de tewerkstelling en 33% van het BBP in België. De cijfers van FBN International (2008, in Lambrecht & Molly, 2011) voor de Europese landen Nederland, Verenigd Koninkrijk, Spanje, Italië, Duitsland en Frankrijk geven weer dat het belang van familiebedrijven zich verder uitstrekt dan België alleen. Meer bepaald het percentage van familiebedrijven bestrijkt 61 tot 85 % van het totaal aantal vennootschappen in deze landen en het aandeel in de tewerkstelling gaat van 31 tot 52%. Door hun groot aandeel in de economie is het daarom belangrijk dat de continuïteit in familiebedrijven gegarandeerd wordt. Vanuit dit standpunt is het onderwerp van deze masterproef zeker belangrijk.

Ondanks het grote belang van familiebedrijven, zijn slechts 25 tot 30% van de bedrijven in staat de tweede generatie te bereiken en in Vlaanderen haalt amper 7% van de familiebedrijven de derde generatie (Voordeckers & Van Gils, 2003). Het managen van de continuïteit in familiebedrijven wordt bemoeilijkt door de complexe relaties en de familiecultuur (Dyer, 1983; Dyer, 1988).

De familie heeft drie mogelijkheden om het familiebedrijf te laten voortbestaan. Ten eerste, kan het familiebedrijf verkocht worden. Dit garandeert het voortbestaan van het bedrijf, maar niet de continuïteit binnen de familie. Ten tweede kan de familie een familielid aanstellen als CEO. Deze familiale CEO moet gemotiveerd zijn om de positie te bekleden, maar hij moet ook competent zijn. De familie heeft nog een derde optie indien er geen familiale CEO gevonden wordt die gemotiveerd is om het bedrijf te leiden of als de familie het niet eens geraakt indien er meerdere opvolgers zijn. In dat geval kan de familie op zoek gaan naar een niet-familiale CEO. Om een geschikte niet-familiale CEO te vinden, kan binnen en buiten het bedrijf gezocht worden.

Om het succes en de continuïteit van het familiebedrijf te garanderen, is een succesvolle CEO-opvolging cruciaal. Er is al veel onderzoek verricht over CEO-opvolging tussen familieleden, daarentegen de studies over opvolging tussen familielid en externe CEO zijn beperkt (Shu-hui & Shing-yang, 2007; Sharma et al., 2001). In het merendeel van de gevallen prefereert de familie de familiale opvolging (Bocatto, Gispert, & Rialp, 2010; DeAngelo & DeAngelo, 1985), zelfs als de familieleden beperkte capaciteiten bezitten (Kets de Vries, 1993; Lee, Lim, & Lim, 2003). De sterke voorkeur om familieleden aan te werven, onafhankelijk van hun competenties, is ook gekend onder de benaming van nepotisme. Uit onderzoek van Dekker (2012) blijkt dat de voorkeur voor familieleden zich ook in Vlaanderen voordoet, meer bepaald slechts 7,7% van de familiebedrijven wordt geleid door een niet-familiaal management. Verder ontstaat de voorkeur voor familiale opvolging ook omwille van agency problemen met externe CEO's (Lee et al., 2003). Namelijk vanaf het moment dat een externe CEO in het familiebedrijf aangesteld is, weet de eigenaar niet of de niet-familiale CEO zich zal gedragen zoals afgesproken in het contract. Hierdoor kunnen er zich agency problemen voordoen door de informatie-asymmetrie die tussen de familieleden en externe CEO bestaat (Eisenhardt, 1989a).

Er zijn steeds meer familiebedrijven die uit noodzaak de overstap maken naar niet-familiale CEO's ten gevolge van het missen van interne (capabele) opvolgers, het oneens zijn over de familiale opvolging of omdat de industrie te complex is geworden (Blumentritt, Keyt, & Astrachan, 2007; Bocatto et al. 2010; Budge, 2013). Daarnaast stellen Chua, Chrisman en Sharma (2003) vast dat de grootste zorgen van familiebedrijven de opvolging en de relatie met niet-familiale managers zijn. Vanuit dit oogpunt en de toenemende aandacht voor externe CEO's (Klein & Bell, 2007), is het daarom van groot belang om mogelijke succesfactoren te bepalen voor de externe CEO.

In deze thesis gaan de succesfactoren van de externe CEO vanuit verschillende standpunten bekeken worden. Aan de ene kant kan de familie het succes van de niet-familiale CEO faciliteren of verhinderen. Het is de familie haar verantwoordelijkheid om de externe te ondersteunen (Blumentritt et al., 2007). De familie kan dit doen door een opvolgingsprocedure te plannen en de nodige praktijken of bedrijfsinstanties te institueren, zoals een raad van bestuur, familiaal charter en familieforum (Blumentritt et al., 2007; Dyer, 1983; Hendriks et al., 2014; Voordeckers & Van Gils, 2003). De planning van een opvolgingsprocedure is vaak afwezig in familiebedrijven (Hendriks et al., 2014). Dit verklaart mogelijk waarom slechts 25-30% van de familiebedrijven de tweede generatie bereikt (Voordeckers & Van Gils, 2003). Echter, het is belangrijk om tijdig en grondig de opvolging voor te bereiden. De tevredenheid van de aftredende CEO, opvolger en de andere familieleden vergroot namelijk als het opvolgingsproces tijdig en grondig wordt voorbereid (Chrisman, Chua, Sharma & Yoder, 2009). Een andere manier waardoor de familie het bereiken van succes door de niet-familiale CEO kan faciliteren, is via governance systemen. Een raad van bestuur zal helpen om het opvolgingsproces in goede banen te leiden, maar zal ook de externe CEO ondersteunen in het maken van beslissingen (Blumentritt et al., 2007). Het familieforum en familiaal charter zorgen er ook voor dat de familie vertrouwen schenkt aan elkaar en dat ze samen een collectieve visie vastleggen. Hierdoor zal de niet-familiale CEO een duidelijke beeld hebben van de richting die hij moet volgen in de toekomst (Hendriks et al., 2014). De familie kan ook een negatieve invloed hebben op het succes van de externe CEO. Zo zal de niet-familiale CEO nooit een kans krijgen om zich te bewijzen als de familie niet achter de beslissing van zijn aanwerving staat, of als hij geen beslissingsbevoegdheid krijgt (Dyer, 1988).

Het succes van de externe CEO wordt bepaald door zijn gedragingen, maar ook of hij de juiste persoon is voor het bedrijf. Zo moet de externe CEO niet enkel een passende opleiding gehad hebben, ook zijn cultuurgeest moet overeenkomen met de familiecultuur (Blumentritt et al., 2007; Dyer, 1989; Hall & Nordqvist, 2008). De zogenaamd culturele fit tussen de familie en de externe (Blumentritt et al., 2007). De familie zoekt namelijk een persoon die een bepaalde set van eisen moet vervullen, maar ook iemand die ze kunnen vertrouwen en die de gevoelsmatige situatie begrijpt. Het is van groot belang dat het tussen het bedrijf en de externe CEO 'klikt' (Berquin et al., 1992). Daarnaast zal de externe CEO met bepaalde gedragingen zijn succes vergroten. Zo zal hij onder andere respectvol moeten zijn naar de familie toe en bescheiden moeten blijven (Lambrecht & Baetens, 2005).

De thesis zal proberen de succesfactoren van een niet-familiale CEO te identificeren. Familiebedrijven krijgen inzicht in de situatie van hun eigen familiebedrijf via de verschillende standpunten. Zo kunnen ze probleemzones vaststellen en aanpassingen aanbrengen om de slaagkans van de externe CEO te vergroten. De factoren zullen worden geïdentificeerd en verklaard aan de hand van een literatuurstudie en kwalitatief onderzoek, meer bepaald via case studies.

## 1.2 CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG EN DEELVRAGEN

België gaat een grote uitdaging tegemoet, 20.000 bedrijven zullen de komende jaren een CEO-opvolger moeten kiezen. Momenteel kiezen amper 11% van de familiebedrijven voor een externe CEO. Het plannen van een opvolgingsproces en de juiste opvolger kiezen, zijn cruciaal voor een succesvolle CEO-opvolging. Doorgaans blijkt echter dat familiebedrijven geen opvolgingsproces gepland hebben, ondanks het een zeer complex proces is. De selectie en de integratie van een externe CEO in een familiebedrijf is immers in veel gevallen uniek (Hendriks et al., 2014). In deze thesis zal getracht worden om succesfactoren te identificeren. Echter, de aanwezigheid van deze factoren zal niet het succes van de externe CEO garanderen. Wel zal het zijn kans op succes verhogen. Met dit in het achterhoofd, wordt de volgende centrale onderzoeksvraag opgesteld: **“Welke factoren kunnen bijdragen tot het succes van een externe CEO in een familiale Belgische KMO?”**.

In de masterproef zal er doorgaans gesproken worden over de invloed van de factoren op het succes van de externe CEO. Er wordt wel degelijk de invloed van de factoren op de kans op succes bedoeld, maar om de leesbaarheid te verhogen zal ‘de kans op’ weggelaten worden. Ook zal er steeds in mannelijke vorm verwezen worden naar de eigenaar of niet-familiale CEO om de leesbaarheid te verhogen. Dit om te benadrukken dat er geen voorkeur gevormd wordt tussen een mannelijke of vrouwelijke CEO.

Er kan de vraag gesteld worden of er een omgeving gecreëerd kan worden die de kans op succes verhoogt. In deze masterproef gaan we de verantwoordelijkheid voor de creatie van de ideale omgeving toekennen aan zowel de externe CEO als de eigenaar. Zo heeft de familie een continue invloed op het familiebedrijf. Zelfs nadat een externe CEO is aangesteld. Het is daarom de verantwoordelijkheid van de familie om handelingen uit te voeren en instanties op te stellen die het succes van de externe CEO ondersteunen (Blumentritt et al., 2007). Daarnaast is het ook de familie hun verantwoordelijkheid om de opvolgingsprocedure te plannen nadat de beslissing is genomen om een niet-familiale CEO aan te werven. Om een antwoord op de centrale onderzoeksvraag te kunnen formuleren, worden de drie volgende deelvragen geformuleerd *vanuit het standpunt van de familie*:

**“Waarom hebben sommige familiebedrijven nood aan een externe CEO?”**

**“Op welke manier kan de familie het succes van de externe CEO beïnvloeden?”**

**“Welke bedrijfsinstanties en praktijken kunnen helpen bij de overgang naar een externe CEO?”**

In deze masterproef wordt met bedrijfsinstanties een raad van bestuur en een familieforum bedoeld. Met bedrijfspraktijken wordt verwezen naar een familie charter.

De creatie van een omgeving die de kans op succes verhoogt, is ook de verantwoordelijkheid van de externe CEO zelf. De niet-familiale CEO wordt aangeworven omwille van zijn competenties en het gebruik van de competenties moeten leiden tot goede resultaten voor het bedrijf. Hierbij zal hij rekening moeten houden met de behoefte van de onderneming, alsook met de waarden van de familie. Een familiebedrijf is geladen met emoties en hier zal de externe CEO voorzichtig mee moeten omspringen (Hendriks et al., 2014). Om met die emotionele geladenheid om te springen, kunnen bepaalde eigenschappen helpen. De deelvraag die wordt geformuleerd *vanuit het standpunt van de externe CEO* is als volgt: **“Welke eigenschappen van de externe CEO hebben invloed op zijn succes?”**.



## 2. HET FAMILIEBEDRIJF

### 2.1 DEFINITIE FAMILIEBEDRIJF

In de bestaande academische literatuur is er geen uniforme definitie over familiebedrijven (Astrachan, Klein & Smyrniotis, 2002). Daarom zijn er veel verschillende definities geformuleerd en dit vormt een moeilijkheid om verschillende studies te vergelijken. Chua, Chrisman en Sharma (1999) onderzochten 250 papers en verzamelden 21 verschillende definities. Volgens de definities waren de volgende combinaties tussen familiaal eigendom en familiaal management mogelijk:

1. de familie heeft het eigendom (>50%) en management in handen
2. de familie is in het bezit van het bedrijf (>50%), maar het is niet gemanaged door de familie
3. het bedrijf heeft een familiaal management, maar de familie is niet in het bezit van het bedrijf

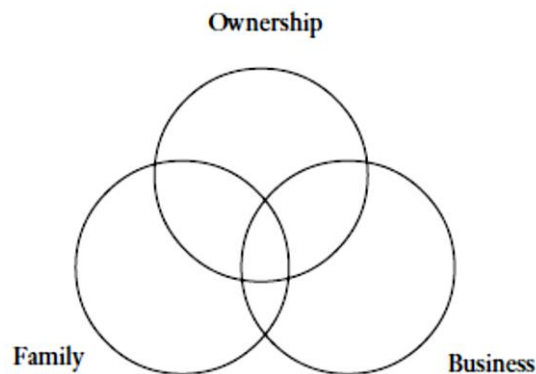
De definities die Chua et al. (1999) onderzochten, omvatten allemaal combinatie 1. Namelijk een bedrijf dat in het bezit is van een familie en gemanaged werd door de familie, dan was er sprake van een familiebedrijf. Echter was er onenigheid over de tweede en derde combinatie in de definities, namelijk als de familie het bedrijf oftewel enkel managet oftewel enkel bezit. Chua et al. (1999) benadrukken dat verschillende bedrijven waarbij de familie in dezelfde mate betrokken is in het bedrijf, de ene zich een familiebedrijf noemt en de andere niet. Om deze reden probeerden ze een definitie te formuleren die de uniekheid van familiebedrijven, die voortkomt uit de verwevenheid tussen eigendom, bestuur, management en opvolging, omvat. Deze verwevenheid beïnvloedt eveneens het bedrijf zijn doelen en strategieën:

“ 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)

Chua et al. (1999) opteerden voor dominante coalitie omdat bedrijven met hetzelfde aantal aandelen in bezit van de familie zich niet altijd familiebedrijven noemen. De familie is een dominante coalitie als ze belangrijke invloed kunnen uitoefenen op de beslissingen die genomen worden in het bedrijf. Zodanig moet de familie geen 50% van de aandelen bezitten.

De verscheidenheid aan definities kan verklaard worden door de complexe systemen die in familiebedrijven bestaan. Het driecirkelmodel (figuur 1) weerspiegelt het complexe systeem door de dynamische relaties in de familiebedrijven voor te stellen via de overlappende onderdelen: (1) familie, (2) eigendom en (3) management.

**FIGUUR 1: DRIECIRKELMODEL**

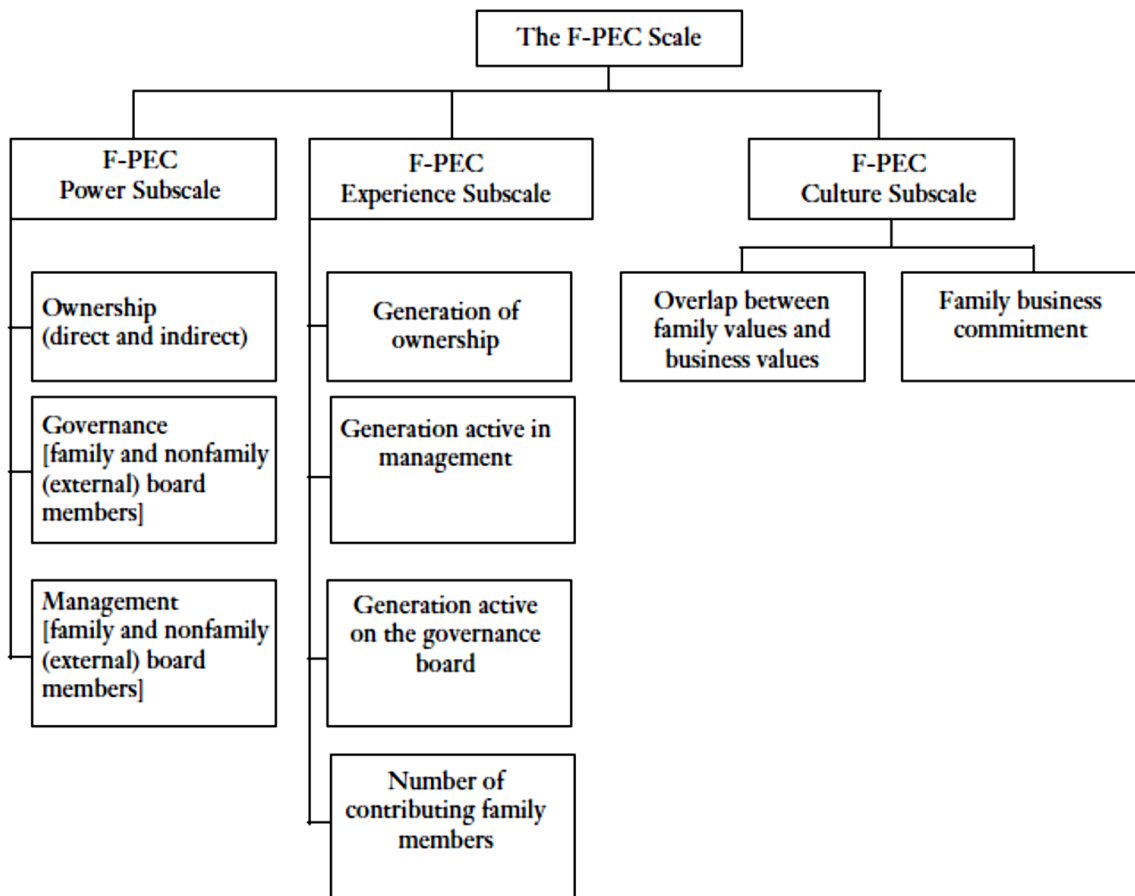


Bron: Gersick, Lansberg, Desjardins & Dunn (1999) (oorspronkelijk: Tagiuri & Davis, 1996)

Gersick, Lansberg, Desjardins en Dunn (1999) gingen dieper in op het gedeelte eigendom via hun ontwikkelingsmodel. Ze onderzochten hoe het eigendom in een familie evolueert in de tijd. Het eigendom raakt meestal meer opgesplitst over de generaties heen. Ze definiëren 3 overgangperiodes die de verdeling in eigendom weergeeft namelijk controlerende eigenaar, partnership tussen broers en/of zussen en samenwerking tussen neven en/of nichten. Deze overgangperiodes moeten zorgvuldig gemanaged worden om de continuïteit in familiebedrijven te garanderen. De hierboven vermelde definitie van Chua et al. (1999) omvat ook deze overgangperiodes, namelijk het is voldoende als de familie een dominante coalitie is, als ze een nieuwe toekomst creëren en dus een nieuwe visie ontwikkelen.

Astrachan, Klein en Smyrnios (2002) stellen dan weer vast dat er een gestandaardiseerde definitie over familiebedrijven ontbrak en proberen het probleem dat zich stelde rond het ontwikkelen van een uniforme definitie over familiebedrijven te verhelpen via het opstellen van de F-PEC schaal. De F-PEC schaal is een maatstaf voor familiale invloed en bestaat uit 3 componenten: macht, ervaring en cultuur. Het doel van deze schaal is om studies te kunnen vergelijken op een betrouwbare manier. Als de F-PEC schaal als gestandaardiseerd meetinstrument gebruikt wordt door onderzoekers, dan kunnen er betrouwbare verbanden worden vastgesteld tussen studies die dezelfde schaal gebruiken. De schematische voorstelling van de F-PEC schaal wordt weergegeven door figuur 2.

**FIGUUR 2: DE F-PEC SCHAAL**



Bron: Astrachan, Klein & Smyrnios (2002)

De familie kan haar macht op 3 verschillende manieren uitoefenen om het bedrijf te beïnvloeden (Astrachan et al., 2002). Hierdoor omvat de machtsdimensie het aandeelhouderschap, management en bestuur door de familie. De invloed van de familie via het bestuur en management kan gemeten worden via de verhouding familieleden – niet-familieleden in het bestuur en management. De ervaringsdimensie bespreekt de opvolging en het aantal familieleden die een bijdrage leveren aan het bedrijf. Eveneens omvat deze tweede dimensie welke generatie actief is in het management en in het bestuur. De derde dimensie is de cultuurdimensie. De mate van toewijding van de familie voor het bedrijf en de mate waarin de familiale waarden en de waarden van het bedrijf overeenkomen beïnvloedt de F-PEC schaal.



Door de verscheidenheid aan definities, kunnen onderzoeken over familiebedrijven soms moeilijk vergeleken worden. Om deze problematiek aan te pakken, heeft de European Group of Owner Managed and Family Enterprises [GEEF] een definitie geformuleerd. In november 2009, erkende de Europese Commissie deze definitie (European Commission , 2009, p. 10):

A firm, of any size, is a family business, if:

(1) The majority of decision-making rights is in the possession of the natural person(s) who established the firm, or in the possession of the natural person(s) who has/have acquired the share capital of the firm, or in the possession of their spouses, parents, child or children's direct heirs.

(2) The majority of decision-making rights are indirect or direct.

(3) At least one representative of the family or kin is formally involved in the governance of the firm.

(4) Listed companies meet the definition of family enterprise if the person who established or acquired the firm (share capital) or their families or descendants possess 25 per cent of the decision-making rights mandated by their share capital. (p. 10)

Het implementeren van een algemene definitie op Europees vlak zal het verzamelen, interpreteren en vergelijken van gegevens tussen de verschillende Europese landen vergemakkelijken. Eveneens kan er met een Europese definitie betrouwbaarder gemeten worden wat de bijdrage is van familiebedrijven aan de nationale economieën.

Deze studie zal de definitie van Chua et al. (1999) hanteren voor het selecteren van familiebedrijven. Deze definitie krijgt de voorkeur omdat er specifiek rekening wordt gehouden met een niet-familiaal management en met de specifieke visie van familiebedrijven. Namelijk de definitie omvat het volgende:

- Een familiebedrijf heeft een specifieke visie.
- De familie moet een dominante coalitie zijn en moet dus slechts de grootste aandeelhouder zijn. Bijgevolg blijft het bedrijf een familiebedrijf als het gemanaged wordt door een externe CEO.
- De dominante coalitie kan uit 1 of 2 families bestaan. Zodanig wordt er rekening gehouden met de verschillende generatieopvolgingen in familiebedrijven
- De definitie houdt rekening met de periodes tijdens opvolgingen. Het is namelijk voldoende als de familie een dominante coalitie is en dit betekent dat ze de visie blijven beïnvloeden.

### 3. DE EXTERNE CEO

Om de succesfactoren bij externe CEO's te kunnen vaststellen, moeten we eerst een situatieschets maken over de externe CEO's in de praktijk. De invloed van deze masterproef zal belangrijker zijn naarmate het belang van de niet-familiale CEO toeneemt in familiebedrijven. Ook is het belangrijk dat we succes bij een niet-familiale CEO definiëren om de succesfactoren te kunnen vaststellen in de case studies. Vervolgens gaan we de situaties aangeven waarin externe CEO's worden overwogen en wanneer effectief de familie overgaat tot de beslissing van het aanwerven van een externe CEO.

#### 3.1 HET BELANG VAN EXTERNE CEO

Er is al veel onderzoek verricht over familiale CEO-opvolging, daarentegen de studies over opvolging tussen familielid en externe CEO zijn beperkt (Shu-hui & Shing-yang, 2007; Sharma et al., 2001). Er is ook maar weinig bekend over de positie en het aantal niet-familiale managers (Klein & Bell, 2007).

Veelal prefereert de familie de familiale opvolging (DeAngelo & DeAngelo, 1985). Deze voorkeur doet zich ook voor in België. Dit wordt bevestigd door het onderzoek van Trends (in Hendriks et al., 2014). Slechts 11% van de Belgische familiebedrijven wordt geleid door een niet-familiale CEO. Terwijl in Denemarken, slechts 33.3% van de CEO-opvolging tussen familieleden plaats vindt (Bennedsen, Nielsen, Perez-Gonzalez & Wolfenzon, 2007). Zo is Denemarken een van hoogste gerankte in niet-familiale CEO-opvolging. Ook in de Verenigde Staten, zullen families vlugger niet-familiale managers aanstellen (Burkart, Panunzi & Schleifer, 2003), namelijk 55% van de familiebedrijven in de S&P500 hebben een niet-familiale CEO (Anderson & Reeb, 2003). Dusdanig varieert de scheiding tussen eigendom en management tussen landen (Burkart et al., 2003). De terughoudendheid van de Belgische familiebedrijven kan verklaard worden door nepotisme of de agency theorie.

Doorheen de tijd zullen er andere noodzaken en relaties ontstaan tussen de oprichter, familie en het familiebedrijf (Berenbeim, 1990). Zo kan er de nood ontstaan om een niet-familiale manager aan te nemen omdat de familie zelf niet voldoende familieleden heeft om het topmanagement aan te vullen (Vandekerckhof, Steijvers, Hendriks & Voordeckers, 2014; Sonfield & Lussier, 2009). Hoe ouder en hoe complexer het bedrijf wordt, hoe meer nood het bedrijf heeft aan niet-familiale managers en hoe meer ervaring ze hebben met het aanwerven van niet-familiale CEO's (Bhattacharya & Ravikumar, 2004). Het belang en percentage van niet-familiale managers lijkt te stijgen in familiebedrijven en Chua et al. (2003) vermoedt dat dit komt omdat er maar een beperkt aantal capabele familieleden zijn die in het familiebedrijf treden.

#### 3.2 SUCCES VAN EEN EXTERNE CEO

Ondanks het grote belang van familiebedrijven, zijn slechts 25-30% bedrijven in staat de tweede generatie te halen en in Vlaanderen haalt amper 7% van de familiebedrijven de derde generatie (Voordeckers & Van Gils, 2003). Om het succes en de continuïteit van het familiebedrijf te garanderen, is een succesvolle CEO-opvolging cruciaal. Maar wanneer is een CEO-opvolging succesvol?

Het succes van een niet-familiale manager wordt volgens Blumentritt et al. (2007) bepaald door een bloeiend bedrijf, een tevreden familie en een tevreden bestuur. Als een familie een niet-familiale manager aanwerft, moet hij niet enkel competent zijn om de familie tevreden te stellen, hij moet ook persoonlijk met de familie kunnen omgaan (Blumentritt et al., 2007; Hall & Nordqvist, 2008). Het is zo dat slechte persoonlijke relaties zelfs de prestaties van het bedrijf verminderen. Namelijk slechte onderlinge relaties kunnen leiden tot conflicten. Deze conflicten leiden tot onduidelijkheid over

doelen, uitstelling van nieuwe projecten en vertraging in het beslissingsproces. Met gevolg dat de prestaties van het familiebedrijf verslechteren (Dyer, 1989). Daarnaast geeft studie van Blumentritt et al. (2007) aan dat de familie een constante invloed heeft op de prestaties van het bedrijf, ook na het aanwerven van een externe CEO. Het is bijgevolg hun verantwoordelijkheid om praktijken op te stellen om het succes van de niet-familiale CEO te garanderen. Een familieforum waar familieleden hun opinies kunnen geven en conflicten kunnen worden opgelost, zal het succes van de niet-familiale CEO vergroten omdat hij niet direct betrokken wordt in de disputen en de familieleden tot een algemeen besluit kunnen komen. De voorgenoemde elementen zullen meer in detail besproken worden in de volgende hoofdstukken.

In deze masterproef zal er niet een specifieke definitie voor succes gehanteerd worden. Succes is namelijk een subjectief gegeven en iedere persoon zal het anders ervaren. Om succes in zijn zuiverste vorm te bestuderen, zal een externe CEO als succesvol worden aanzien als de geïnterviewden zelf aangeven dat ze het als een succesvolle opvolging ervaren. Hieronder een voorbeeld ter illustratie:

*“Een CEO moet ook uiteraard genoeg mensenkennis [...] hebben om op zijn beurt goeie medewerkers te kunnen aantrekken. Een CEO moet met de familie door dezelfde deur kunnen. Dat zijn de dingen die ik ervaar met mijn twee zonen en niet-familiale CEO. (Eigenaar van case 6)“*

### 3.3 DE REDENEN VAN FAMILIEBEDRIJVEN VOOR DE AANSTELLING VAN EEN EXTERNE CEO

De familie prefereert doorgaans de familiale opvolging (Bocatto, Gispert, & Rialp, 2010; DeAngelo & DeAngelo, 1985), zelfs als de familieleden minder capabel zijn (Kets de Vries, 1993; Lee, Lim, & Lim, 2003). In de competitieve wereld van vandaag moeten families aanvoelen dat ze niet de beste managers kunnen blijven voortbrengen. Dit leidt onvermijdelijk tot de opsplitsing van het management en het eigendom (Chittoor & Das, 2007). Echter, het aanwerven van een niet-familiale CEO zorgt ervoor dat het eigenaarschap binnen de familie blijft en dat het familiebedrijf blijft voortbestaan.

Familiebedrijven hebben verschillende redenen om een externe CEO aan te nemen, zoals het ontbreken van een opvolger of een familielid die niet capabel of nog niet oud genoeg is (Berenbeim, 1990; Klein & Bell, 2007). Daarnaast kunnen er meerdere kandidaten zijn, maar de familie geraakt het niet eens wie de CEO wordt, maar ook kan de familie bewust kiezen om geen familielid te selecteren omdat bijvoorbeeld de industrie te complex is of omdat men de continuïteit van het bedrijf wil garanderen (Budge, 2013). Een externe CEO kan ook een neutrale oplossing zijn om conflicten binnen de familie te vermijden (Kets de Vries, 1993). Een verandering in bedrijfsstrategie kan ook een reden zijn om een niet-familiale CEO aan te werven. In deze situatie heeft het bedrijf nood aan nieuwe ideeën om terug competitief te worden omdat de familieleden blijven vasthouden aan een bepaald product, locatie of manier van leidinggeven (Dyer, 1989; Poza, 2007). Een externe CEO geeft de familie dus de kans om zowel het eigendom te behouden als een effectieve verandering door te voeren.

## 4. EXTERNE CEO EN HET THEORETISCH KADER

Om het succes van de externe CEO te kunnen beoordelen, moeten we zijn gedragingen theoretisch kunnen verantwoorden. Afhankelijk van het gedrag dat de externe CEO vertoont en door welke theorie het gedrag vervolgens verklaard wordt, zal de familie de externe CEO op een andere manier moeten motiveren, controleren en ondersteunen (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997; Klein & Bell, 2007; Lin, & Hu, 2007; Miller, le Breton-Miller, Minichilli, Corbetta, & Pittino, 2014). Het gedrag van niet-familiale CEO's in familiebedrijven wordt doorgaans verklaard door twee theoretische perspectieven: de agency theorie en de stewardship theorie (Klein & Bell, 2007; le Breton-Miller & Miller, 2009). Voor beide theorieën wordt eerst de algemene theorie verklaard. Vervolgens wordt de theorie gekoppeld met de toepassing ervan in een familiebedrijf zonder externe CEO en de toepassing in een familiebedrijf met externe CEO. Dit laat toe om een afweging te maken in de mogelijke voor- en nadelen. Op basis van deze theorieën zullen er verwachtingen worden gevormd over het gedrag en het succes van de externe CEO's in de case studies. Afhankelijk van welke theorie van toepassing zal zijn, zal het succes van de niet-familiale CEO anders gekaderd worden in de bevindingen. Een beperking van deze twee theorieën is de statische blik op de relatie tussen de externe CEO en de eigenaar. Ze beschouwen niet het verloop van de relatie en hoe deze relatie wordt opgebouwd ondanks dat gedurende de gehele relatie er een wederzijds afstemmings- en leerproces tussen de eigenaar en de externe CEO plaatsvindt. Om die tekortkoming tegemoet te komen, wordt het sociaal constructionisme ook toegelicht. Vanuit deze inzichten zullen we achteraf de succesfactoren van de niet-familiale CEO identificeren en analyseren.

Er zijn andere theorieën van waaruit het gedrag van een externe CEO bestudeerd kan worden. Echter, deze benaderingen vallen buiten het bereik van deze masterproef.

### 4.1 AGENCY THEORIE

De agency theorie analyseert principaal-agent relaties waarbij er sprake is van scheiding tussen eigendom en controle (Jensen & Meckling, 1976). De principaal heeft de agent aangenomen om werk voor hem te verrichten en geeft hem de verantwoordelijkheid om beslissingen te nemen. Deze theorie vindt toepassing in contractuele relaties, zoals tussen een werkgever en werknemer (Ross, 1973). De theorie veronderstelt dat personen handelen volgens het principe van nutmaximalisatie. Zodanig zal de agent niet altijd in het belang van de principaal handelen omwille van tegenstrijdige belangen. Dit is ook van toepassing in de relatie tussen de externe CEO en de familie in het bedrijf (Jensen & Meckling, 1976).

In de agency relaties kunnen zich twee soorten problemen voordoen: (1) een agency probleem dat zich vormt omdat de belangen van de agent en principaal niet overeenkomen en de principaal niet de middelen heeft om de agent te controleren, (2) een risicoprobleem omdat de principaal en agent andere risico-preferenties hebben (Eisenhardt, 1989a). De theorie veronderstelt dat agenten meer geïnteresseerd zijn in hun eigen belang en bijgevolg zullen ze niet altijd handelen zoals de principaal wilt (Jensen & Meckling, 1976). Om de interesses van de agent en principaal gelijk te stellen, kan de principaal de agent oftewel controleren, straffen, beperken of hem drijfveren geven om in zijn belang te werken. Dit brengt 3 soorten agency kosten met zich mee (Jensen & Meckling, 1976; Voordeckers, 2011): de kosten verbonden aan het contract, bijvoorbeeld bonusloon als het gestelde doel van de principaal behaald wordt, de kosten om de agent te controleren, en de geleden verliezen ondanks het controleren van de agenten.

Het doel in de agency theorie is om het optimale contract, waarin men de agency kosten minimaliseert, te vinden (Voordeckers, 2011). Een compleet contract tussen de eigenaar(s) en de manager(s) dat alle situaties voorziet, is onmogelijk (Shleifer & Vishny, 1997). In realiteit kan de principaal de agent nooit volledig in zijn belang laten werken en kan er bijgevolg nooit sprake zijn van een agency kost van nul (Jensen & Meckling, 1976). Meer bepaald, de principaal zal nooit alle informatie hebben die de agent heeft, er blijft een informatieasymmetrie bestaan.

De theorie veronderstelt dat agency problemen voortkomen uit tegenstrijdige belangen en informatieasymmetrie (Chrisman, Chua, & Litz, 2004). Agency problemen kunnen worden opgedeeld in 2 categorieën. De eerste categorie is *adverse selectie*. In deze situatie heeft de agent een misrepresentatie gegeven van zijn vakkundigheid, toewijding of belangen en kan de principaal dit niet op voorhand of naderhand volledig controleren (Chrisman et al., 2004; Eisenhardt, 1989a). De tweede categorie is *moral hazard*. Deze situatie doet zich voor nadat het contract is afgesloten, waarbij de agent het zal nalaten van handelingen uit te voeren, het zogenaamde free-riding.

De principaal heeft twee opties om de agency problemen te controleren (Eisenhardt, 1989a). De eerste optie is om informatiesystemen op te richten om informatie in te winnen over het gedrag van de agent en dusdanig de informatieasymmetrie te verminderen. Echter, de principaal zal tijdens het verloop van het contract de agent beter leren kennen en zal op deze manier ook het gedrag beter kunnen inschatten (Eisenhardt, 1989a). De andere optie is om een contract op te richten waarbij er prikkels aanwezig zijn om de belangen van de agent gelijk te stellen aan die van de principaal. Er is sprake van 'incentive compensation' dat zowel een vast bedrag, als een prestatie-gerelateerd loon omvat. Ross (1973) omschreef het probleem van de principaal als het zoeken naar een 'incentive compensation' dat zowel de principaal zijn nut, als de agent zijn nut optimaliseert. Hiervoor moet er aan twee beperkingen voldaan zijn. De eerste beperking is de 'participation constraint', deze veronderstelt dat het nut voortvloeiend uit de compensatie niet lager mag zijn dan het beste alternatieve compensatiepakket op de arbeidsmarkt. De tweede beperking is de 'incentive compatibility constraint' waarbij het verwachte nut van de agent door de compensatie geoptimaliseerd wordt op de hoeveelheid inzet dat de principaal van de agent verwacht.

#### 4.1.1 AGENCY THEORIE EN FAMILIEBEDRIJVEN

Volgens de klassieke agency theorie opvatting van Jensen & Meckling (1976) zullen de agency kosten in familiebedrijven met een familiale CEO lager liggen dan in niet-familie bedrijven. Er worden drie redenen geïdentificeerd (Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001). (1) De eigenaren (principalen) zijn ook de managers (agenten) waardoor de belangen gelijkgesteld zijn en opportunistisch gedrag beperkt wordt. Zodanig is de nood om de agenten te controleren kleiner (Poza, 200; Shu-hui & Shing-yang, 2007). (2) Het overgrote deel van de eigendomsrechten behoren toe aan de interne beslissingsagenten wiens persoonlijke betrokkenheid ervoor zorgt dat managers niet de aandeelhouderswaarde verminderen (Fama & Jensen, 1983a). (3) Indien er een familiaal management is, dan zullen agency problemen veroorzaakt door de agenten, die in dit geval ook aandeelhouder zijn, beperkt zijn omdat er speciale relaties bestaan met andere beslissingsagenten (Fama & Jensen, 1983b).

Agency problemen kunnen zich ontwikkelen als het eenmansbedrijf uitgroeit tot een familiebedrijf (Chua, Chrisman & Bergiel, 2009). Recent is vastgesteld dat familiebedrijven een van de meest kostelijke organisatiestructuren hebben (Poza, 2007). De volgende agency kosten kunnen zich voordoen: kosten die veroorzaakt worden door (1) nepotisme, (2) het ontbreken van zelfcontrole, (3) adverse selectie ten gevolge van privaat eigenaarschap, (4) de problemen veroorzaakt door altruïsme, (5) incapabel management, (6) een preferentie voor lage bedrijfsrisico's, (7) het beperkt monitoren van familieleden in het bedrijf, en (8) het vermijden van strategieplanning omdat het conflict veroorzaakt in de familie (Berenbeim, 1990; Miller & le Breton-Miller, 2006; Poza, 2007; Schulze et al., 2001). Hieronder worden de vier belangrijkste agency kosten besproken.

De eerste agency kost wordt veroorzaakt door *nepotisme* waarbij er een sterke voorkeur is om familieleden aan te werven, zelfs als de familieleden beperkte capaciteiten bezitten (Kets de Vries, 1993; Lee et al., 2003). De tweede agency kost komt tot uiting bij *het ontbreken van zelfcontrole*. In deze situatie spreekt men van agency problemen met zichzelf, namelijk de individu vertoont irrationeel gedrag zoals het tegenovergestelde van zijn eigenbelang nastreven (Jensen, 1994; Schulze et al., 2001). Dit zal leiden tot belangenconflicten binnen de familie, wat leidt tot acties die niet bijdragen tot de welvaart van henzelf of van anderen. Het derde agency probleem in familiebedrijven is dat van *adverse selectie*. Indien er sprake is van efficiëntie op de arbeidsmarkt, dan zullen de karakteristieken van de jobaanbieding de bekwaamheid van de sollicitant beïnvloeden. Namelijk hoe hoger je wordt betaald voor de job, hoe meer bekwamere mensen zich aanbieden. Er is dus sprake van zelfselectie. Echter, private familiebedrijven kunnen doorgaans niet dezelfde condities of promoties garanderen als publieke bedrijven. Hierdoor zal er minder competitie zijn voor de jobaanbieding en zal er een grotere kans zijn op het aanwerven van een inferieure werknemer (Mohlo, 1997, in Schulze et al., 2001).

De vierde agency kost die in familiebedrijven voorkomt, wordt veroorzaakt door *altruïsme*. Altruïsme is het gevoel dat ouders zorg laat dragen voor hun kinderen, dat familieleden met elkaar laat samenwerken en dat toewijding en loyaliteit voor de familie en het bedrijf creëert (Schulze et al., 2001; Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003). Bergstrom (1989) beschrijft altruïsme als een nutsfunctie waarbij de welvaart van een persoon ook gelinkt is aan de welvaart van anderen. Zodanig als ouders geld transfereren naar hun kinderen, dan zal na de distributie de nutsfunctie van de ouders gemaximaliseerd zijn. Echter, Schulze et al. (2003) stellen vast dat dit gevoel eveneens slechte invloeden heeft op het familiebedrijf. Het zou leiden tot agency problemen. Altruïsme kan ouders verblinden, namelijk ze blijven genereus voor hun kinderen omdat ze hun eigen nut willen

maximaliseren, maar dit leidt tot free-riding door de kinderen. Schulze et al. (2001) beargumenteren dat altruïsme en problemen door zelfcontrole het oplossen van agency problemen, omwille van privaat eigenaarschap en eigenaar-management, bemoeilijken. Zo ontstaat er ook adverse selectie omwille van altruïsme en nepotisme, meer bepaald er zullen familieleden worden aangenomen die minder capabel zijn dan niet-familieleden (Dyer, 2006; Schulze et al., 2003). We bemerken ook dat familiale managers minder capabel zijn om hun familieleden te controleren en te berispen door het gevoel van altruïsme. Het willen maximaliseren van de familiale nutsfunctie door de familiale manager leidt dusdanig tot een verhoging van de agency kosten.

Gomez-Mejia, Nunez-Nickelen & Gutierrez (2001) en Schulze et al. (2001) stellen vast dat altruïsme en nepotisme leiden tot slechte prestaties. Altruïsme en nepotisme zorgen er namelijk voor dat de managers te weinig gemonitord worden en de familie te lang wacht om de CEO te vervangen, het zogenaamde management entrenchment (Dyer, 2006). Gomez-Mejia et al. (2001) constateren dat familiale managers langer aanblijven als CEO, dan in niet-familie bedrijven. Echter, indien de familiale CEO vervangen wordt, dan zal dit een grotere positieve invloed hebben op de prestaties van het familiebedrijf dan in een niet-familiebedrijf. Familiebedrijven hebben dus wel degelijk nood aan controlemechanismen zoals loonstimuli en een onafhankelijk raad van bestuur (Schulze et al., 2001). Dit blijkt ook uit de praktijk, namelijk Chrisman, Chua, Kellermanns & Chang (2007) stellen vast dat familiebedrijven die hun familiale managers controleren met 'incentive compensation' en monitoring beter presteren.

De voorgenoemde agency problemen verdwijnen echter bij het aanstellen van externe managers (Dyer, 2006), gegeven hun gebrek aan familiebanden (Chua et al., 2003). Echter, als het familiebedrijf meer en meer externe managers aanwerft, dan zullen er zich andere agency kosten voordoen (Chua et al., 2003). Doorgaans zijn familiebedrijven terughoudend om een externe CEO aan te werven omdat ze het management in eigen handen willen houden (Dekker, Lybaert, Steijvers, Depaire & Mercken, 2012). Dit leidt niet enkel tot altruïsme en problemen met zelfcontrole, maar ook tot free-riding, ineffectief management, belangenconflicten in de familie en nepotisme, wat aanleiding zal geven om het familiebedrijf te professionaliseren zonder gebruik te maken van een externe CEO (Gomez-Mejia, Nuñez-Nickel, & Gutierrez, 2001; Lubatkin, Schulze, Ling & Dino, 2005; Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003; Songini & Gnan, 2009; Van den Berghe & Carchon, 2003, in Dekker et al., 2012).

#### 4.1.2 AGENCY THEORIE EN DE EXTERNE CEO

Chua et al. (2003) concluderen dat een van de grootste zorgen van familiebedrijven de relatie met niet-familiale managers is. Hun onderzoek toont eveneens aan dat de agency theorie de relatie tussen de familie en de externe CEO wel degelijk beschrijft. Indien de familie een niet-familiale manager aanneemt om het bedrijf te leiden, dan zal er een scheiding ontstaan tussen eigenaarschap en management. De agent zal om zijn nut te maximaliseren een afweging maken tussen zijn compensatie voor zijn inzet (loon) en de kost voor het opofferen van vrije tijd. Het belang van de principaal, dat hij wilt dat de agent maximaliseert, wordt bepaald door de prestaties van het familiebedrijf onder leiding van de externe CEO en de inzet van de agent (Chua et al., 2009). De principaal zal de inzet van de agent proberen te beïnvloeden met compensaties om het optimalisatiepunt te verkrijgen waar marginale opbrengsten gelijk zijn aan marginale kosten. Dit beschrijft de klassieke opvatting van de agency theorie.

De rekrutering en de retentie van een externe CEO kan bijgevolg verklaard worden via de agency theorie (Lin & Hu, 2007). Tijdens het selectieproces moet nagegaan worden of beide partijen overeenkomen op het vlak van doelstellingen en competenties, maar het proces bevat ook informele elementen zoals het nagaan of de kandidaat binnen de cultuur past. Eenmaal wanneer een externe CEO in het familiebedrijf aangesteld is, weet de principaal niet of de agent zich zal gedragen zoals afgesproken in het contract. Hierdoor kunnen er zich agency problemen voordoen door de informatie-asymmetrie (Eisenhardt, 1989a). Deze agency problemen kunnen we opsplitsen in 2 categorieën namelijk adverse selectie en moral hazard. *Adverse selectie* komt tot uiting wanneer de principaal een contract sluit met een agent die achteraf minder capabel, minder toegewijd blijkt te zijn of met wiens belangen het niet overeenkomt (Chrisman et al., 2004). Tijdens het rekruteringsproces kan de sollicitant beweren dat hij bepaalde bekwaamheden en kennis bezit, waarna de principaal deze beweringen niet volledig kan controleren tijdens de rekrutering of na de tewerkstelling van de agent (Eisenhardt, 1989a). Daarnaast *moral hazard* komt voort uit de gedragingen van de agent die veranderen na het vastleggen van het contract (Chrisman et al., 2004). Namelijk als de agent verzuimd om te werken of met beduidend minder inspanning (Eisenhardt, 1989a).

Na het rekruteringsproces is het van groot belang dat het contract de doelstellingen van de agent en principaal gelijk zet. De welvaart van de familie is namelijk gelinkt aan het familiebedrijf en hierdoor hebben ze een belangrijke drijfveer om de managers te controleren (Anderson & Reeb, 2003). Om de doelstellingen gelijk te stellen, kunnen meerdere maatregelen worden opgesteld zoals boetes, bonussen, de kans om betrapt te worden via het investeren in informatiesystemen, of resultaatgerichte contracten (Chrisman et al. 2004; Eisenhardt, 1989a; Voordeckers, 2011). De resultaatgerichte contracten kunnen monetair of sociale compensatie omvatten in familiebedrijven. De monetaire compensatiepakketten zijn kleiner dan in niet-familiebedrijven en de sociale compensatie omvat carrièreopties en voordelen die het zelfvertrouwen van de CEO moeten vergroten. De sociale compensatie zou echter moeten compenseren voor het geringere monetair pakket in een familiebedrijf (Klein & Bell, 2007).

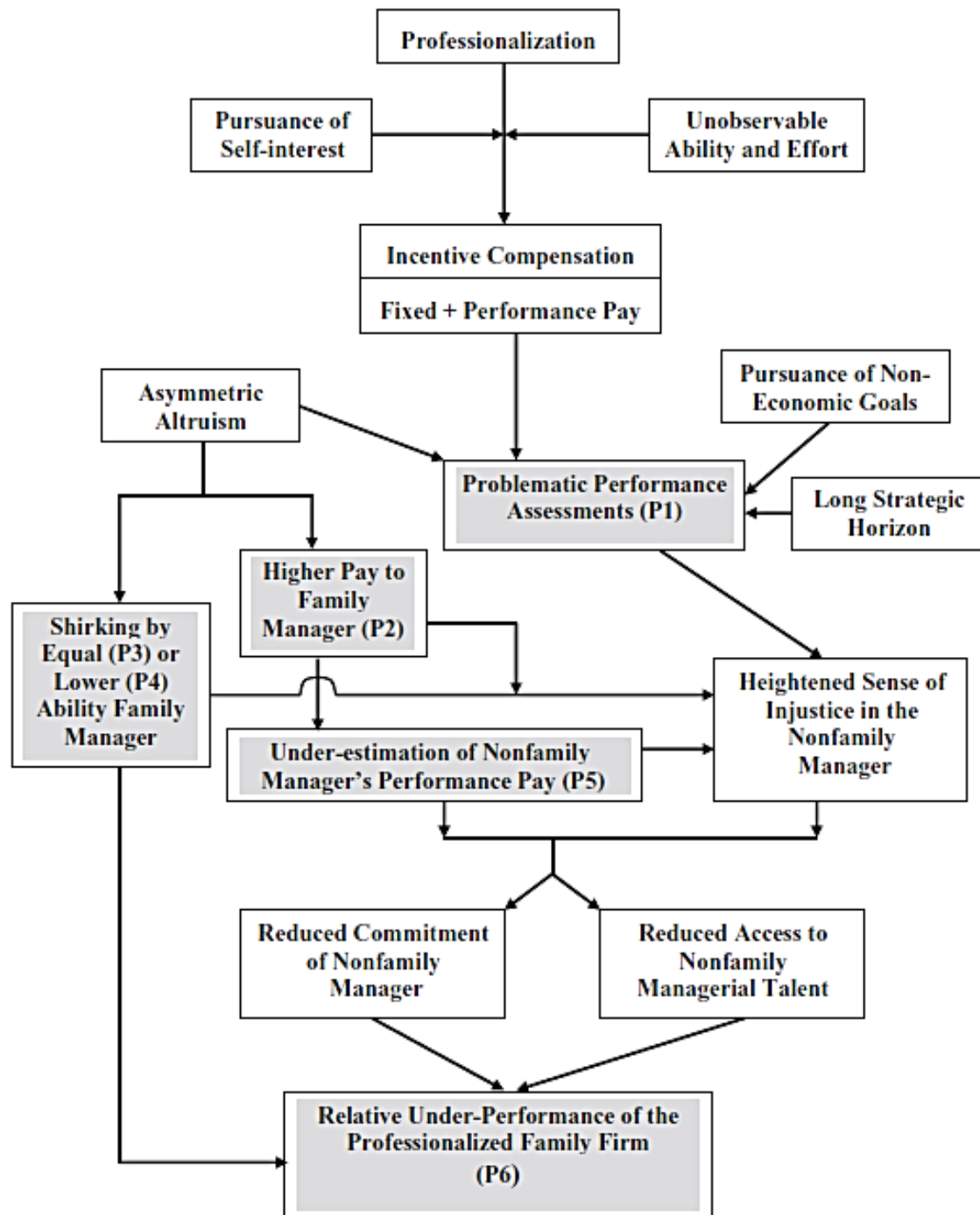


Om de agency problemen te verlagen, kunnen de volgende maatregelen getroffen worden. Principalen moeten de sollicitanten aantrekken om de adverse selectie problemen te verminderen en dus bijkomende kosten maken om hun vermelde competenties na te gaan. Daarnaast kunnen de moral hazard problemen aangepakt worden door een loon en compensatiepakket op te stellen die de interesses van de agent en principaal gelijk stellen, maar ook systemen die de agent controleren kunnen worden opgezet (Chrisman et al., 2004). De reputatie van een agent heeft ook een invloed op zijn handelingen, namelijk een agent met een goede reputatie heeft een grotere drijfveer om zich naar behoren te gedragen (Voordeckers, 2011).

De beoordeling door de familie of de externe CEO de prestaties positief kan beïnvloeden, zal de selectie en retentie op 2 manieren beïnvloeden (Blumentritt et al., 2007). Ten eerste, de familie preferereert veelal een familiale CEO. Bijgevolg moet een externe CEO superieure vaardigheden bezitten om de titel van CEO te verwerven. Ten tweede is het voor de familie ook veel gemakkelijker om een slecht presterende externe CEO te ontslaan dan een familielid. De retentie van een niet-familiale managers zal ook beïnvloed worden door de carrièremogelijkheden en de mogelijkheid om persoonlijke rijkdom te vergaren (Ward, 1997, in Chua et al., 2003).

Chua et al. (2009) ontwikkelden een theoretisch agency model voor geprofessionaliseerde familiebedrijven. Het model, weergegeven door figuur 3, veronderstelt dat 'incentive compensation' nodig is in de aanwezigheid van professionalisering, nutmaximalisatie en onobserveerbaar gedrag. Om de belangen van de externe manager gelijk te stellen aan die van de familie, zal het loon bestaan uit een vast bedrag en variabele bedrag of aandelen. Echter, niet-familiale managers zullen doorgaans een minderheidsaandeelhouder zijn omdat familiebedrijven de controle binnen de familie willen houden (Chua et al., 2003). Hierdoor hebben ze beperkte invloed op de lange termijn beslissingen en hebben ze geen extra voordeel gewonnen. Er ontstaat de mogelijkheid dat de externe manager zich opportunistisch zal gedragen of zich net minder zal inzetten, omdat hij ontevreden is. Het is daarom interessanter om de externe manager zijn prestaties te belonen met korte termijn winstopbrengsten. Dit leidt echter tot een korte termijn focus, wat in tegenstelling staat tot de lange termijn strategieën en niet-economische doelen in een familiebedrijf (Chua et al., 2009).

**FIGUUR 3: THEORETISCH AGENCY MODEL VAN EEN GEPROFESSIONALISEERD FAMILIEBEDRIJF**



Bron: Chua, Chrisman, & Bergiel (2009)

Een ander probleem betreffende de 'incentive compensation' is dat vanwege altruïsme de familiale managers meer betaald worden dan de niet-familiale managers (Chua et al., 2009). De nutsfunctie van de familiale manager zal stijgen, maar ook die van de familiale eigenaar door het altruïsme. Terwijl een hoger loon voor de externe manager, tegen de principaal zijn eigen belang en zijn altruïstisch gedrag in zou druisen. De externe manager zal deze 'overbetaling' van de familiale manager als oneerlijk beschouwen (Barnett & Kellermanns, 2006), en zal minder toewijding voelen ten opzichte van de familie. Bovenop de 'overbetaling', kan het loon van de niet-familiale manager onderschat zijn. Er wordt nog minder voldaan aan de belangen van de niet-familiale manager en zijn toewijding zal hierdoor verder verminderen. Echter, de vermindering in motivatie is enkel een probleem, als er de kans is om zich opportuun te gedragen. In deze situatie kan het moral hazard probleem tot uiting komen (Chua et al., 2009). Daarnaast zal de externe manager niet dezelfde doorgroeikansen krijgen in familiebedrijven omdat de CEO positie doorgaans voor een familielid bestemd is (Schulze et al., 2001). Hierdoor zal ook de 'pool' van managers die familiebedrijven kunnen aanwerven, kleiner zijn dan in niet-familiebedrijven. Om het opportunistisch gedrag te controleren en om het professionalisme van de externe manager te benadrukken, kan men het prestatie-gerelateerde loon verhogen of monitoren. Beide controles zorgen voor extra kosten en zullen bijgevolg een negatieve invloed hebben op de prestaties van het familiebedrijf.

Chua et al. (2009) concluderen dat geprofessionaliseerde familiebedrijven mogelijk minder goed presteren dan niet-familiebedrijven omwille van de voorgenoemde problemen met externe managers en familiale managers in familiebedrijven. Deze problemen kunnen we ook doortrekken naar een externe CEO, namelijk de aversie om aandelen te delen zal evenzeer van toepassing zijn, net als de ervaring van onrecht als familieleden meer worden betaald dan de externe CEO.

De studie van Ang, Cole en Lin (2000) geeft aan dat als een externe CEO een familiebedrijf managet de agency kosten hoger zijn. Anderson en Reeb (2003) stellen echter vast dat familiebedrijven met een familiale CEO of een niet-familiale CEO superieure prestaties tonen ten opzichte van niet-familiebedrijven. Deze studie focust op de relatie eigenaarschap en prestaties en focust niet op de invloed van familiale managers en externe managers op de prestaties. In dit onderzoek gaan we de vaststellingen van Lin en Hu (2007) volgen. De studie bevindt dat zowel een familiale CEO, als niet-familiale CEO een goede bedrijfsprestatie leveren zolang ze door geschikte bedrijven met passende governancestructuur aangeworven worden. Namelijk de familiale CEO en niet-familiale CEO veroorzaken andere agency kosten en hebben andere management bekwaamheden, bijgevolg zal de impact op de prestaties afhankelijk zijn van de karakteristieken van het bedrijf. Zo is het management door een externe CEO voordelig in 'high skill' bedrijven, waar dat leidinggevende vaardigheden ontzettend belangrijk zijn voor de dagdagelijkse werking, ondanks er een belangenconflict zou zijn tussen de familie en de externe. De bevindingen van Burkart et al. (2003) zijn consequent met deze van Lin en Hu (2007), namelijk als een familie overschakelt op een niet-familiale CEO in een rechtsomgeving met slechte aandeelhoudersbescherming dan moet de externe CEO bekwaam zijn in leidinggeven om de bijkomende agency kosten teniet te doen.

Het belang van een passende governancestructuur voor een externe CEO wordt ook vastgesteld door Miller et al. (2014). De effectiviteit van een externe CEO is afhankelijk van de governancestructuur. Een externe CEO zal beter presteren in een familiebedrijf met meerdere eigenaren, dan in een familiebedrijf met één eigenaar. In dit geval zullen er meerdere personen zijn om de CEO manager te controleren, wat er toe leidt dat het opportunisme van de manager beperkt wordt. De effectiviteit van een externe manager wordt aan de andere kant verminderd als hij de CEO-positie moet delen met een familielid. Het delen van de CEO-positie kan een eenduidige strategie formulering verhinderen. Ook zal de niet-familiale CEO rekening moeten houden met de prioriteiten van de familiale CEO. Deze prioriteiten zijn niet altijd in het belang van het bedrijf, maar soms in het belang van de familie. Een voorbeeld hiervan is het vermijden van risico's. Deze prioriteiten van de familiale CEO's wordt ook wel het bewaren van de socioemotionele rijkdom, die ze verkrijgen uit de onderneming, genoemd. Als het co-CEOschap wordt bekeken in een familiebedrijf met meerdere eigenaren, dan zal het positief effect van een externe CEO onder meerdere eigenaren verminderen. Anderzijds als we de impact van een familiale CEO op de prestaties van het familiebedrijf bekijken, dan zullen de prestaties amper beïnvloed worden door de governancestructuur (Miller et al., 2014). We kunnen dus stellen dat het aanwerven van een externe CEO in een familiebedrijf waarde zal opbrengen onder de juiste omstandigheden.

De vereiste monitormechanismen verschillen voor de familiale en de niet-familiale principaal-agentrelatie (Gomez-Mejia, Nuñez-Nickel, & Gutierrez, 2001). Het aanwerven van een externe CEO zou ertoe kunnen leiden dat agency kosten rond nepotisme, zelfcontrole, adverse selectie en altruïsme binnen een familiebedrijf verminderen, maar indien deze externe onvoldoende gecontroleerd wordt, kan het leiden tot nieuwe agency kosten, zoals moral hazard. De totale agency kosten zullen afhangen van de bedrijfssituatie waarin de externe CEO wordt aangeworven, de vakkundigheid nodig voor het bedrijf en de governancestructuur. De bedrijfssituatie omvat de rechtsomgeving waarin het bedrijf zich bevindt (Lin & Hu, 2007). Ook valt de verhouding van de compensatie van de externe CEO-familiale managers en de doorgroeikans in het bedrijf hieronder (Chua et al., 2009). De vakkundigheid verwijst naar de situatie waarin externe CEO's beter presteren dan familiale CEO's omdat er geavanceerde managementkwaliteiten vereist zijn (Lin & Hu, 2007). De governancestructuur waarin een externe CEO een positief effect zal hebben op de prestaties, is als hij alleen mag werken en als hij gecontroleerd wordt door meerdere eigenaren (Miller et al., 2014).

## 4.2 STEWARDSHIP THEORIE

De veronderstellingen van de agency theorie betreffende de belangenconflicten tussen principaal en agent, zullen niet toepasselijk zijn op alle managers. Er is nood aan een theorie die verklaart waarom en wanneer belangen gelijk zijn (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997). Daarnaast zal de stewardship theorie focussen op het maximaliseren van de prestaties binnen de organisaties, waarbij pro-organisatorische en egoïstische motieven gelijktijdig bestaan, ten opzichte van agency theorie die focust op het minimaliseren van kosten veroorzaakt door opportunistisch gedrag (Corbetta & Salvato, 2004).

De stewardship theorie veronderstelt dat de motieven van de steward en principaal hetzelfde zijn en bijgevolg handelt de steward voor het collectieve doel en maximaliseert op deze manier de prestatie van het bedrijf (Davis et al., 1997). Zodoende maximaliseert hij ook zijn persoonlijk doel, namelijk het vervullen van pro-organisatorische doelen zal hem meer nut toebrengen dan het vervullen van egoïstische doelen. Indien er zich een situatie voordoet waarin de belangen van de steward en principaal niet overeenkomen, dan zal de steward zich toch coöperatief opstellen omdat dit gedrag meer nut opbrengt. De theorie impliceert echter niet dat de steward geen 'survival' belangen heeft, zoals een loon. Het verschil tussen de agency theorie en de stewardship theorie is hoe de noden worden vervuld.

Hernandez (2012) definieert de stewardship als de mate waarin een individu zijn of haar persoonlijke belangen vrijwillig onderwerpt om op te treden in de bescherming van anderen hun welzijn. Dit wordt verklaard door twee psychologische mechanismen. Ten eerste de 'other-regarding' perspectief, waarbij individuen de handelingen waarderen die voordelen toebrengen aan anderen en in besluitvormingsprocessen ervaren ze bij het vervullen van de noden van anderen een grotere invulling van hun eigen nut, dan bij het vervullen van persoonlijke noden. Ten tweede, een emotionele connectie met anderen laat de individu zich verplicht voelen om het collectief doel positief te stimuleren. De ervaring van verplichting wordt veroorzaakt door de affectieve relatie met de begunstigden. Deze affectieve psychologische factoren beïnvloeden de individu zijn bereidheid om zijn persoonlijke belangen te onderwerpen.

De prestaties van een steward worden beïnvloed door de structurele situatie waarin hij zich bevindt (Davis et al., 1997). Zodanig zullen ondersteunende governance structuren de motivatie van de steward kracht bij zetten. Dit leidt in tegenstelling tot de agency theorie, tot het vergroten van de autonomie van de steward en hierdoor zal de steward zijn voordelen maximaliseren. De steward kan vertrouwd worden door de familie en dit zal de noodzaak om te controleren, doen verdwijnen. Het controleren van de steward kan zelfs averechts werken en zijn motivatie verminderen.

Davis et al. (1997) compileren de verschillen tussen de agency en steward theorie. Indien families niet bereid zijn veel risico's te nemen, dan zullen ze zich willen indekken in contracten tegen zelfzuchtige managers. Bijgevolg zullen ze zich gedragen zoals de principaal in de agency theorie. Echter, elke manager wordt geleid door andere psychologische en situationele factoren die beïnvloeden of hij zich als een agent of als steward gedraagt in een relatie.

De dimensie psychologische factoren (Davis et al., 1997) heeft drie componenten om de verschillen tussen de agency en stewardship theorie te verklaren. Het eerste component is motivatie en het weerspiegelt het belangrijkste verschil tussen de agency en de stewardship theorie. De agency theorie wordt geleid door excentrieke motivatie beloningen, zoals de 'incentive compensation' om de agenten in lijn met het belang van de principaal te laten handelen. De stewards worden aangetrokken door intrinsieke beloningen, zoals succes. Identificatie is het tweede component. Een steward die zichzelf identificeert met een organisatie, zal de organisatie als een verlengde van zichzelf zien. Zo zal de steward opmerkingen over de organisatie ervaren als opmerkingen over hemzelf, terwijl de agent de tekortkomingen van het bedrijf zal wijten aan externe factoren. Het derde component is het gebruik van macht. Principalen zullen institutionele macht, zoals beloningen en bedreigingen, gebruiken om de agent in zijn belang te laten werken. Stewards worden beïnvloed door persoonlijke macht, veroorzaakt door interpersoonlijke relaties.

De tweede dimensie die Davis et al. (1997) identificeert, zijn de situationele factoren. Het eerste component is management filosofie. Principalen zijn 'control oriented', namelijk ze zijn overtuigd dat de uitvoering en controle van werk gescheiden moet zijn. In de steward-principaal relatie is er sprake van 'involvement oriented'. In deze relatie geloven ze in zelfmanagement en zelfcontrole. Het tweede component is cultuur. Stewards zijn collectivisten, ze zien zichzelf als deel van de groep. Terwijl agenten individualisten zijn die het collectief belang ondergeschikt vinden aan hun eigenbelang. De voornaamste verschillen tussen de agency theorie en de stewardship theorie worden weergegeven door figuur 4.

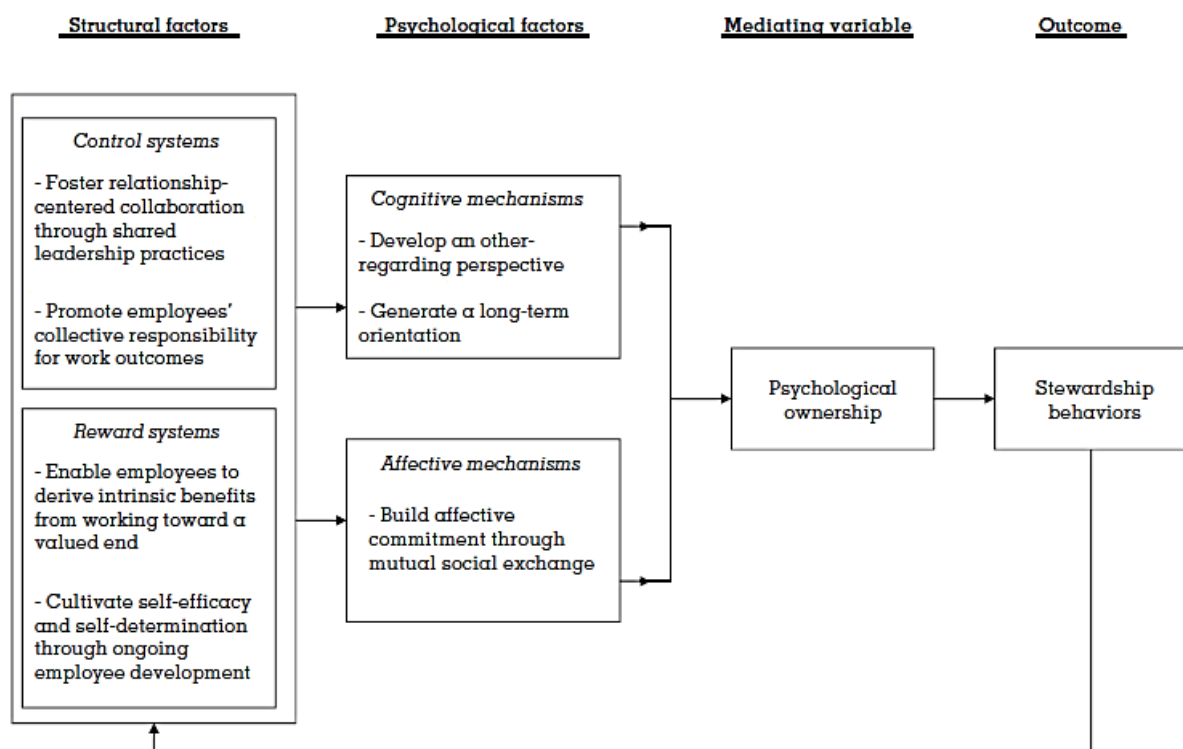
**FIGUUR 4: VERGELIJKING AGENCY EN STEWARD THEORIE**

	<b>Agency Theory</b>	<b>Stewardship Theory</b>
<i>Model of Man</i>	Economic man	Self-actualizing man
<i>Behavior</i>	Self-serving	Collective serving
<b>Psychological Mechanisms</b>		
<i>Motivation</i>	Lower order/economic needs (physiological, security, economic)	Higher order needs (growth, achievement, self-actualization)
<i>Social Comparison</i>	Extrinsic	Intrinsic
<i>Identification</i>	Other managers	Principal
<i>Power</i>	Low value commitment	High value commitment
	Institutional (legitimate, coercive, reward)	Personal (expert, referent)
<b>Situational Mechanisms</b>		
<i>Management Philosophy</i>	Control oriented	Involvement oriented
<i>Risk orientation</i>	Control mechanisms	Trust
<i>Time frame</i>	Short term	Long Term
<i>Objective</i>	Cost control	Performance Enhancement
<i>Cultural Differences</i>	Individualism	Collectivism
	High power distance	Low power distance

Bron: Davis, Schoorman, & Donaldson (1997)

Voortbouwend op de studie van Davis et al. (1997), onderzoekt Hernandez (2012) hoe de structurele en psychologische factoren het gedrag van de steward beïnvloeden. De structurele factoren kunnen we onderverdelen in controlesystemen en beloningsystemen. De controlesystemen hebben als doel de individu gedragingen laten uitvoeren in het algemeen belang. Relaties focussen op samenwerking, waarbij individuen in een groep elkaar leiden naar de vervulling van het collectief doel. Het samenwerken door de individuen voor het algemeen doel, zal toewijding van de werknemers met zich meebrengen. De beloningsystemen beogen dat stewards een intrinsieke motivatie hebben en dat de stewards zich bekwaam voelen om taken uit te voeren en dat ze hierbij het gevoel hebben dat ze zelf beslist hebben om deze taken uit te voeren. Figuur 5 weerspiegelt de antecedenten die volgen om zich te gedragen als een steward. We kunnen vaststellen dat de structurele factoren de psychologische factoren beïnvloeden. Een steward zal cognitief een 'other-regarding' perspectief hebben en tegelijk ook focussen op lange termijn. Deze cognitieve gedachtegang komt voort uit het de verantwoordelijkheid die hij of zij voelt voor de groep. De affectieve mechanismen komen voort uit de attitude van individuen ten opzichte van anderen en de affectieve reacties zullen resulteren in gevoelens van dankbaarheid. Psychologisch eigenaarschap weerspiegelt het gevoel dat werknemers de organisatie als van henzelf zien, 'dat is mijn werk, mijn organisatie'. De feedbackloops weergeven de invloed van het gedrag als steward op de structurele factoren en dus de organisatorische governancestructuur, wat een verschuiving van agency naar stewardship kan veroorzaken.

**FIGUUR 5: DE ANTECEDENTEN VAN STEWARDHSHIP**



Bron: Hernandez (2012)

#### 4.2.1 STEWARDSHIP THEORIE EN FAMILIEBEDRIJVEN

Een ander oogpunt om de voor- en nadelen van familiebedrijven te bekijken is de stewardship theorie. De familiale managers handelen volgens de stewardship theorie omdat ze zich emotioneel en financieel gebonden voelen met het familiebedrijf en bijgevolg zullen ze zich gemotiveerd voelen om acties voor het collectief welzijn uit te voeren (Miller & le Breton-Miller, 2006). Zo zullen familieleden het familiebedrijf als een verlenging van henzelf zien en bijgevolg zullen de prestaties van het bedrijf bepalend zijn voor hun eigen welzijn (Poza, 2007).

Familiale CEO's hebben doorgaans een langere ambtstermijn, dan CEO's in niet-familiebedrijven (Miller & le Breton-Miller, 2006). Een steward kan zich namelijk levenslang toegewijd voelen tot het bedrijf (Davis et al., 1997). Dit heeft als gevolg dat de familiale CEO focust op oplossingen en investeringen die rendabel zijn op lange termijn (Miller & le Breton-Miller, 2006). Eveneens als er meerdere familiale managers in het management team zijn en er geen conflicten zijn binnen het team, zullen er verantwoorde beslissingen genomen worden en zullen ze anderen aansporen om hetzelfde te doen (Miller & le Breton-Miller, 2006). De familieleden zullen als stewards een raad van bestuur samenstellen die kennis heeft van de industrie en objectief advies kan geven. Dit geeft de motivatie van de familie weer om de mogelijke bekwaamheden die ontbreken binnen de familie toch in te vullen (Poza, 2007).

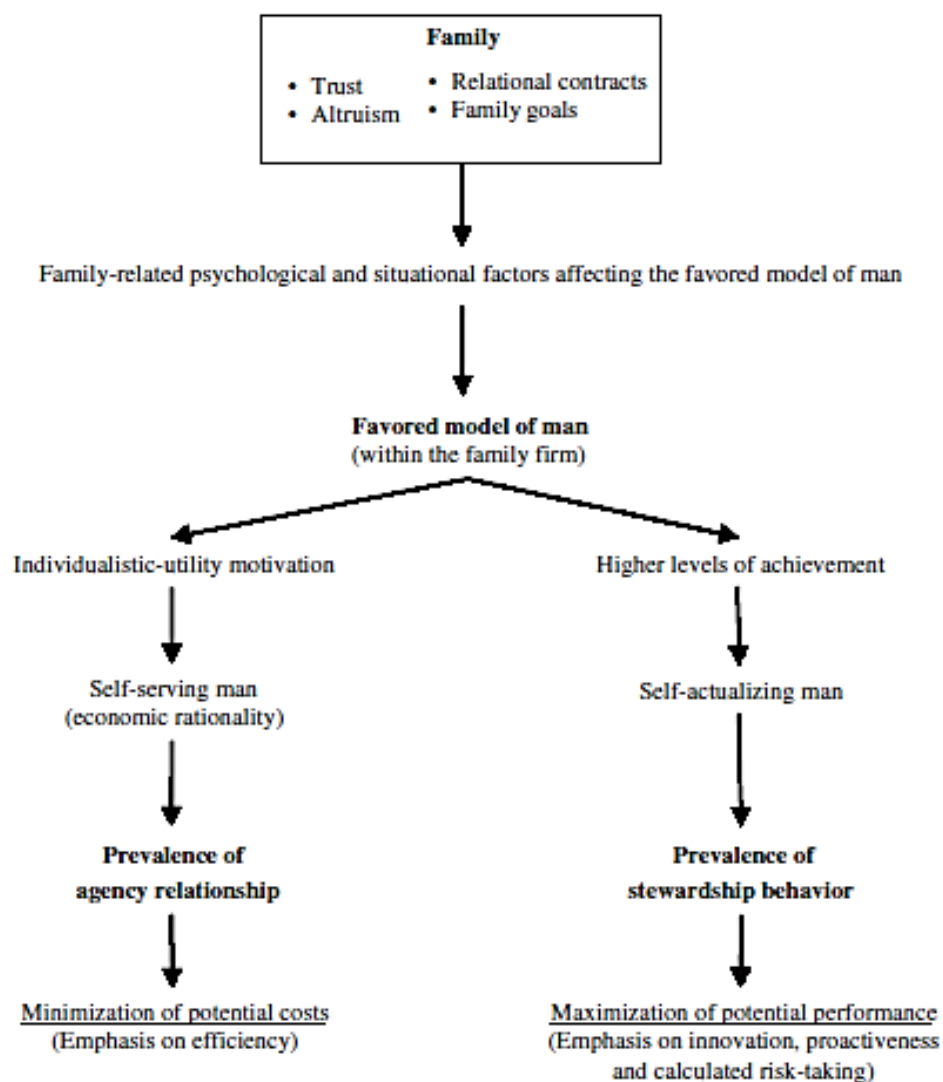
De toewijding van de familie voor het familiebedrijf zal de handelingen van de werknemers positief beïnvloeden. Zo zal er een soort groepsdruk ontstaan als bepaalde leden in de groep zich als een steward gedragen, dan zullen de andere leden mogelijk ook deze gedragingen overnemen (Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell, & Craig, 2008). Dit leidt tot betere coöperatie, communicatie en prestaties. Hieruit ontspringen lange termijn relaties die de toewijding van de werknemers kan vergroten. De werknemers gaan meer inspanningen verrichten dan vereist wordt door het bedrijf, zoals innovatieve ideeën zoeken buiten het bedrijf en het analyseren van de concurrenten. Hierdoor zal het familiebedrijf vlugger kunnen reageren op omgevingsfactoren. Zahra et al. (2008) besluiten dat het creëren van een collectieve cultuur in een familiebedrijf leidt tot toegewijde werknemers, die hun eigen belangen en de belangen van het bedrijf vervullen, en leidt dat tot strategische flexibiliteit.

Altruïsme is een belangrijk kenmerk van stewardship binnen een familiebedrijf. Familiebedrijven zijn gebaseerd op onderling vertrouwen, op samenhang en op altruïsme tussen de familieleden wat in dit geval een onbaatzuchtige toewijding is naar anderen zonder het verwachten van een tegenprestatie (Corbetta & Salvato, 2004). Eddleston & Kellermanns (2007) onderzoeken wanneer familiebedrijven meer getroffen worden door relationele conflicten. Ze ondervonden dat altruïsme een mogelijke verklaring biedt. In bedrijven waarin altruïsme een grote rol spelen, zullen de belangen van de familie sterker samenhangen met het succes van het familiebedrijf. Dit komt voort uit de sterkere relaties binnen de familie en toewijding van de familieleden door de hoge graad van altruïsme, met als gevolg een onderdrukking van opportunistisch gedrag en verlaging van de familiale conflicten. Eddleston & Kellermanns (2007) concluderen dat altruïsme verklaart waarom ze in bepaalde familiebedrijven conflicten hebben, wat leidt tot verslechterde prestaties en waarom bepaalde familiebedrijven een vruchtbare samenwerking tot stand brengen. In stewardship relaties is altruïsme zodoende een competitief voordeel voor de familiebedrijven.



Corbetta en Salvato (2004) illustreren dat de familie een belangrijke invloed heeft op de uitkomst van de relaties binnen het familiebedrijf aan de hand van figuur 6. De uitkomst van de relaties wordt bepaald door de doelen van de familie, het altruïsme, het vertrouwen en hun invloed op contracten. Indien een familiebedrijf focust op financiële doelen, dan zullen de familieleden extrinsiek gemotiveerd worden en zullen ze zich gedragen zoals in de agency theorie. Niet-financiële doelen bevorderen steward relaties. Indien de graad van altruïsme hoog is wat leidt tot minder familieconflicten (Eddleston & Kellermanns, 2007), de graad van vertrouwen hoog is en de contracten focussen op het collectief doel, dan zullen er steward relaties van toepassing zijn in het familiebedrijf. Zodanig kunnen familiale managers die zich als steward gedragen, gefrustreerd geraken en zich beginnen gedragen als een agent als er bijvoorbeeld informatie wordt achtergehouden door de eigenaren die reageren zoals in een agency relatie (Cobetta & Salvato, 2004).

**FIGUUR 6: FAMILIALE DYNAMIEK EN DE UITKOMST VAN HET MODEL**



Bron: Corbetta & Salvato (2004)

#### 4.2.2 STEWARDSHIP THEORIE EN DE EXTERNE CEO

De stewardship theorie veronderstelt dat de motieven van de steward en principaal hetzelfde zijn en bijgevolg handelt de externe voor het collectieve doel en maximaliseert op deze manier de prestatie van het bedrijf (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997; Vallejo, 2009). Zodanig hebben niet-familiale werknemers een positieve invloed op de continuïteit en winst van een familiebedrijf (Vallejo, 2009). Door het maximaliseren van de prestaties van het familiebedrijf, zal de externe CEO ook zijn persoonlijk doel maximaliseren. De stewardship theorie beargumenteert dat wanneer externe CEO's grote verantwoordelijkheid krijgen, ze het best de doelen van het bedrijf maximaliseren (Davis et al., 1997). Hierdoor verbeteren ze hun vaardigheden en voelen ze zich meer betrokken bij het bedrijf (Miller, le Breton-Miller & Scholnick, 2008). Dit is in contrast met de agency theorie.

Een belangrijk kenmerk van een steward relatie is de grote toewijding van de werknemer voor de organisatie (Vallejo, 2009). Het is belangrijk dat de familie hun toewijding tonen voor het familiebedrijf. Zodoende zal de externe CEO ook toewijding gaan voelen voor de organisatie en zich als een steward gaan gedragen (Zahra et al., 2010). Meyer en Allen (1991) hebben een spectrum opgesteld met de drie componenten van toewijding. De psychologische toestand tussen werknemers en het familiebedrijf kan 3 vormen aan nemen: affectief, voortzettende en normatieve toewijding. *Affectieve toewijding* verwijst naar de toestand waarin de werknemers blijven werken omdat ze het zelf willen. Ze identificeren zichzelf met het bedrijf en ze voelen zich verbonden met het bedrijf. Indien werknemers de *voortzettende toewijding* ervaren, dan zullen ze blijven omdat ze moeten omwille van de kosten als ze ontslag nemen. Hoe hoger de kosten om weg te gaan, hoe groter het risico en hoe groter de toewijding om niet ontslagen te worden (Vallejo, 2009). *Normatieve toewijding* geeft de werknemers het gevoel van verplichting om te blijven. Dit gevoel komt voort uit de loyaliteit die de werknemer voelt ten opzichte van de familie (Morrow, 1993, in Vallejo, 2009). Deze 3 componenten sluiten elkaar niet uit, een werknemer kan elke component in een verschillende mate ervaren. Bijvoorbeeld een werknemer wilt graag blijven, maar moet ook omwille van de afbetaling van zijn huis blijven en daarnaast voelt hij zich beperkt verplicht om te blijven. Indien de werknemers zich erg toegewijd voelen, dan zullen hun handelingen meer passen bij een steward relatie dan bij een agency relatie. De steward relatie tussen de familie en de externe CEO zal het familiebedrijf een competitief voordeel geven omwille van de invloed van de affectieve toewijding op de winstgevendheid en de affectieve en voortzettende toewijding op de continuïteit (Vallejo, 2009).

### 4.3 DE EXTERNE CEO EN DE MOGELIJKE SITUATIES IN DE PRAKTIJK

Davis et al. (1997) heeft een matrix ontwikkeld die de verschillende situaties van principaal-manager relaties weergeeft in de praktijk. Zowel de externe CEO, als de familie moet een keuze maken hoe ze hun relatie gaan definiëren: principaal-agent of principaal-steward relatie? De keuze is geen bewuste keuze, maar zal bepalen hoe ze zich gaan gedragen ten opzichte van elkaar, bijvoorbeeld de familie 'ervaart' een principaal-agent relatie en zal controles gaan instellen. De relatie tussen de familie en externe manager wordt bepaald door de psychologische en situationele factoren van beide partijen (Davis et al., 1997). In eerste instantie wordt er een onbewuste keuze gemaakt op basis van de psychologische factoren, hierna beïnvloeden de situationele factoren, zoals management filosofie, de keuze op hun beurt. Zo zal het gevoel dat de managementfilosofie gebaseerd is op controle hoogstwaarschijnlijk aanleiding geven tot agency relaties. Terwijl het gevoel van betrokkenheid en toewijding door de familie aanleiding zal geven tot steward relaties. Eveneens speelt het idee hoe de andere partij zich zal gedragen een belangrijke rol in hun keuze. De initiële verwachtingen van de rekrutering spelen hierbij een rol (Klein, 2007).

In figuur 7 zien we de vier mogelijke relaties tussen principaal en manager (Davis et al., 1997). Indien beiden zich gedragen zoals in de agency theorie, zoals in kwadrant 1, dan moet de familie de externe manager controleren op zelfzuchtig gedrag. De controlemiddelen zijn in dit geval wel degelijk aanwezig en bijgevolg worden de kosten in de hand gehouden omdat beide partijen dezelfde verwachtingen hebben. De situatie in kwadrant 4 leidt tot maximalisatie van de organisatie zijn doelen omdat de principaal en manager de steward relatie kozen. De principaal heeft zodanig een situatie gecreëerd waar iedereen sterk betrokken is en bijgevolg wordt ook het doel van de manager gemaximaliseerd (Davis et al., 1997; Klein & Bell, 2007). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de familie al een (paar) generatie(s) werkt aan een succesvol product of dienst en de leden van het bedrijf zijn hier trots op wat leidt tot toewijding (Vallejo, 2009).

**FIGUUR 7: DE MOGELIJKE PRINCIPAAL-MANAGER RELATIES**

		<b>Family business owner options</b>	
		<b>Agent</b>	<b>Steward</b>
<b>Non-family manager options</b>	<b>Agent</b>	Minimize potential costs Mutual agency relationship <b>1</b>	Agent acts opportunistically Principle is angry Principle feels betrayed <b>2</b>
	<b>Steward</b>	Principle acts opportunistically Manager is frustrated Manager feels betrayed <b>3</b>	Maximize potential performance Mutual stewardship relationship <b>4</b>

Bron: Davis, Schoorman, & Donaldson (1997)

In het geval dat de principaal en manager hun attitude verschilt, zal dit leiden tot conflicten. In kwadrant **2** verwacht de principaal lange-termijn vruchtbare relatie, echter de opportunistische manager maakt misbruik van het vertrouwen van de familie. Zodoende zal de familie niet tevreden zijn omdat hun verwachtingen niet zijn ingevuld en ze zal mogelijk de externe ontslaan. In kwadrant **3** gedraagt de niet-familiale manager zich als een steward, terwijl hij gecontroleerd wordt alsof hij een agent is. Hierdoor kunnen de externe CEO's hun intrinsieke doelen niet vervullen en zullen ze zich gefrustreerd voelen. Mogelijk zullen de niet-familiale managers zich minder gaan gedragen als een steward en uiteindelijk effectief handelingen uitvoeren als een agent. Daarnaast kan de manager zich mogelijk zien als vervangbaar en zal hij zich vijandelijk gaan opstellen (Davis et al., 1997; Klein & Bell, 2007).

Vallejo (2009) paste de matrix van Davis et al. (1997) aan om de verschillende toestanden van toewijding in familiebedrijven weer te geven. Het model, voorgesteld door figuur 8, heeft vier kwadranten, namelijk A, B, C en D. De kwadranten **A** en **B** geven de situatie weer waarin de externe CEO zich als een agent gedraagt. Dit is inconsistent met de bevinding van Vallejo (2009) dat niet-familiale managers zich gedragen als stewards. In deze situaties is er geen toewijding voor het familiebedrijf. In kwadrant **C** gedraagt de principaal zich zoals in een principaal-agent relatie, maar de niet-familiale manager zal handelen zoals een steward. De externe manager zal toewijding voelen voor het bedrijf, maar dit zal afnemen over de tijd heen doordat hun toewijding niet gewaardeerd of erkend wordt door de familie. Kwadrant **D** weergeeft de situatie waarin beide partijen handelen zoals in een principaal-steward relatie. Deze situatie zal de prestaties van de partijen maximaliseren, waardoor de toewijding continu is. De familie zal na het herkennen van de handelingen van de externe manager als stewardgedrag, ook een omgeving opstellen om de externe managers optimaal te laten werken.

**FIGUUR 8: TOEWIJDING EN DE PRINCIPAAL-MANAGER RELATIE**

<b>FAMILY FIRM MODEL OF STEWARD</b>		
	<i>Owning family's choice</i>	
<i>Non-family employees' choice</i>	Agent	Steward
Agent	<b>A</b> No commitment	<b>B</b> No commitment
Steward	<b>C</b> Short term commitment Non-family employees frustrated	<b>D</b> Continuous commitment Maximize potential Performance

Bron: Vallejo (2009, aangepast van Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997)

Huybrechts, Voordeckers en Lybaert (2014) geven aan dat een externe CEO op verloop van termijn gevoelens of psychologisch eigenaarschap zal ontwikkelen voor het familiebedrijf. Het ontwikkelen van psychologisch eigenaarschap zal tot gevolg hebben dat de externe CEO zich steeds meer als een steward gaat gedragen (Hernandez, 2012), zoals weergegeven in figuur 5. Zo zal de externe CEO, die zich als een agent gedraagt, steeds minder risico's nemen over de tijd heen (Huybrechts et al., 2014).

In deze thesis wordt er verwacht dat het model van Davis et al. (1997) van toepassing is op de case studies die we gaan opstellen en analyseren. Er moet namelijk een match worden gevonden tussen de familie en de niet-familiale CEO. Zowel op professioneel vlak, als op persoonlijk vlak (Blumentritt et al., 2007). Echter, zal er rekening worden gehouden met het onderzoek van Huybrechts et al. (2014). Externe CEO's die langere tijd in een familiebedrijf aanwezig zijn, zullen doorgaans als een steward gaan handelen.

#### 4.4 SOCIAAL CONSTRUCTIONISME

Er zijn een aantal bemerkingen die we kunnen maken over de agency en stewardship theorie, namelijk de theorieën geven aan dat de externe CEO en de familiale eigenaren zich volgens een bepaald patroon gaan gedragen en ze geven ook aan hoe een ideale omgeving moet gecreëerd worden naargelang het gedrag als steward of als agent. Echter, deze theorieën beschouwen niet het verloop van de relatie en hoe deze relatie wordt opgebouwd. Gedurende de gehele relatie zal er een wederzijds afstemmings- en leerproces tussen de eigenaar en de externe CEO plaatsvinden. Het afstemmings- en leerproces vindt plaats in de onderlinge interacties en relaties. Dit is ook de basis van het sociaal constructionisme, het steunt namelijk op de onderlinge relaties en relationele praktijken. Het leerproces of de mate waarin de externe CEO en de eigenaar leren om gezamenlijk vooruit te komen, wordt bepaald door de kwaliteit van de relatie die ze samen opbouwen (Bouwen, 1998; Hendriks et al., 2014).

Sociaal constructionisme is een wetenschapsparadigma en focust op de relaties en de kwaliteit van de relaties tussen de betrokken partijen (Bouwen, 1998). De basis van het paradigma is dat de sociale en psychologische realiteit van een persoon gecreëerd worden door hun sociale processen en interacties (Young & Collin, 2004). De sociale realiteit wordt gevormd door sociale processen en relationele praktijken (Young & Collin, 2004), zoals onderling overleg over een bepaalde betekenis door het delen van inzichten in contexten (Lambrechts, Grieten, Bouwen & Corthouts, 2009). Tijdens de relatie tussen een niet-familiale CEO en de familie, bouwen ze een gezamenlijke realiteit zoals een project of organisatie op. Als we de relatie tussen de familiale eigenaar en de externe CEO vanuit deze invalshoek bekijken, dan zal er inzicht verworven worden in hoe de relatie en de opbouw van de relatie tussen de externe CEO en de familiale eigenaar hun gezamenlijke realiteit beïnvloed (Bouwen, 1998).

Een relationele praktijk is een taakgerichte of communicatieve interactie dat gekenmerkt wordt door de kwaliteit van de interactie tussen de betrokken partijen en het zal de gezamenlijke relatie beïnvloeden (Bouwen & Taillieu, 2004). Een aantal voorbeelden van relationele praktijken zijn gesprekken, trainingen, meetings, en activiteiten gerelateerd aan het werk, zoals een taak of project, (Bouwen & Taillieu, 2004; Hendriks et al., 2014). Tijdens een relationele praktijk zullen de partijen zich positioneren, zo geven ze elkaar een plaats en construeren ze een relatie met een bepaalde kwaliteit (Lambrechts, Martens & Grieten, 2008). De kwaliteit van de relationele processen is bepalend voor de opname of uitsluiting van sociale partijen in het sociale netwerk (Lambrechts et al., 2009), maar is ook bepalend voor het gezamenlijk leren (Hendriks et al., 2014). Zo zal een lage relationele kwaliteit leiden tot niet gezamenlijk leren, terwijl een hoge relationele kwaliteit leidt tot wel gezamenlijk leren. Als de eigenaar en de niet-familiale CEO gezamenlijk leren, dan zullen ze elkaar helpen bij het uitklaren en ontwikkelen van hun nieuwe rol. Om de kwaliteit van de relationele praktijk te benoemen, kunnen we vijf observeerbare kwaliteiten onderscheiden: (1) gedeelde eigenaarschap van een taak, (2) open communicatie, (3) onderlinge ondersteuning en beloningen, (4) onderlinge verklaringen die getest kunnen worden en tegenstrijdig zijn en (5) diepgaande leercapaciteit (Bouwen & Taillieu, 2004). Een aantal andere karakteristieken om de kwaliteit van de relationele praktijk te benoemen, zijn opgesomd in figuur 9.

**FIGUUR 9: TYPISCHE EN OBSERVEERBARE KARAKTERISTIEKEN IN HOGE- EN LAGE-KWALITEIT RELATIONELE PRAKTIJKEN**

Low-Quality Relational Practice	High-Quality Relational Practice	Inspiring Authors
One-sidedness in relationship	Reciprocity between the actors' contributions	Bouwen, 2001; Bouwen & Taillieu, 2004
Talking about: distant, disengaged, or uninvolved, unresponsive interaction that leaves speakers unmoved and possibly evokes generalizable understanding	Talking with: sensitive, engaged, or involved, reflective, and responsive interaction that moves speakers and possibly evokes actionable knowledge	Beer, 2000; Shotter, 1993, 2004
Statements are vague and not illustrated	Mutually open, concrete, and illustrated communication	Argyris & Schön, 1978
Mutual questioning, testing, and contradicting of statements is not possible or avoided	Mutual questioning, testing, and contradicting of statements is possible and stimulated, allowing for deep or double-loop learning	Argyris & Schön, 1978; Schön & Rein, 1994
Mutual blaming, defending, and complaining	Jointly talking in terms of possibilities and energy-giving forces	Cooperrider, Whitney, & Stavros, 2003; Quinn & Dutton, 2005
No possibility of jointly becoming author and owner of a task or project	Joint authorship and co-ownership of a task or project	Schein, 1999a, 1999b; Shotter, 1993, 2004
Dominant voices control the interaction; other voices are kept silent and are excluded	Multiple voices can be raised, heard, and are included	Bouwen & Hosking, 2000; Hosking, 2004, 2006
Talking from outside the here-and-now interaction	Talking from within the here-and-now interaction	McNamee, 1998; McNamee & Gergen, 1998

Bron: Lambrechts, Grieten, Bouwen & Corthouts (2009)

Het aanwerven van een externe CEO is een veranderingsproces. Er zal een leerproces en veranderingsproces plaatsvinden tussen de eigenaar en de niet-familiale CEO binnen de relatie en de interacties. De kwaliteit van het veranderingsproces wordt bepaald door de kwaliteit van de interacties (Bouwen, 1998), waarbij het belangrijk is dat alle betrokken partijen voordelen ondervinden door het uitvoeren van de relationele praktijken op een kwaliteitsvolle manier (Lambrechts et al., 2009). Een aantal relationele praktijken die gebruikt worden in veranderingsprocessen zijn organisatiemeetings en leergroepen. Het al dan niet succes van de relationele praktijk hangt af van de relationele context waarin het wordt uitgevoerd. Eenzelfde relationele praktijk zal in de ene context als succesvol wordt ervaren, terwijl in de andere context het een mislukking is. Zo zal een organisatie die een negatieve perceptie heeft ten opzichte van het veranderingsproces, of als er geen collaboratie is tussen de partijen omdat ze verschillende perspectieven hebben over het veranderingsproces, dan zal de relationele praktijk uitdraaien op een mislukking (Lambrechts et al., 2009). Figuur 10 geeft een aantal factoren weer die hoge-kwaliteit relationele praktijken kunnen verhinderen of ondersteunen.

**FIGUUR 10: RELATIONELE PRAKTIJKEN EN HUN CONTEXT**

Contextual Factors of CONSULT Constraining High-Quality Relational Practices	Contextual Factors of CARE Supporting High-Quality Relational Practices
<p>Distrust toward managing director, no real contact, no acceptance, mutual blaming, and complaining                      Managing director only speaks a process language and merely translates this to all coworkers</p>	<p>Managing director perceived as a legitimate authority figure, accepted leadership on all levels                      Managing director and management team are able to wear different hats: formal, informal, and juridical</p>
<p>Culture of reflecting without putting it into joint practice                      No clear mission, vision, and strategy to guide (inter)actions</p>	<p>Culture of doing (new) things; making the future together instead of talking about the past                      Strong and inspiring mission (values) and vision that is understood, subscribed to, and enacted in daily work</p>
<p>Culture of unbounded autonomy and freedom, of not keeping one's commitments to each other, no consequences                      Financial problems making future insecure                      Atmosphere of ad hoc coping with problems</p>	<p>Freedom is embedded in principles, goals, and agreements (e.g., mission statement)                      Bright (financial) future                      Emerging problems are consequently translated into possibilities and actions for improvement</p>
<p>Culture of stressing differences between persons and groups                      No history of learning and development</p>	<p>Focus is on searching for similarities: bridges are continuously built between groups                      Shared practices of learning and development on all levels</p>
<p>Lack of energy and a negative perception about the change process                      No perceived legitimate space to engage in deeper conversations; lack of formal job evaluation conversations and coaching</p>	<p>Basic enthusiasm and energy among critical mass of coworkers                      Mutually accepted learning space by means of learning groups, anchored in the organizational structure; individual and group coaching and job evaluation conversations are installed</p>
<p>Lack of (or low quality of) assembling relational practices, no follow-up</p>	<p>High-quality assembling of relational practices</p>

Bron: Lambrechts, Grieten, Bouwen & Corthouts (2009)

De niet-familiale CEO en de eigenaar kunnen slechts een duurzame relatie opbouwen als ze continue aandacht besteden aan de kwaliteit van de relationele praktijken die ze construeren. Tijdens de uitvoering van een relationele praktijk zullen ze door de manier waarop ze met elkander omgaan, de kwaliteit van de relatie uitdrukken: Is er een relatie die toelaat om openlijk te communiceren? Is er ruimte voor feedback? Zoals eerder aangehaald zal hoge relationele kwaliteit leiden tot de mogelijkheid om gezamenlijk te leren en roluitklaring. Daarbovenop zal een relatie met hoge kwaliteit, aanleiding geven tot de ervaring van mede-eigenaarschap door de eigenaar en de externe CEO. Het gevoel van mede-eigenaarschap zal resulteren in een langdurende relatie en hierdoor kunnen de eigenaar en de externe CEO vaardigheden van elkaar aanleren en onderling leren samenwerken. Om dit te bereiken, moeten beide partijen zichzelf zijn en zich volledig werpen in de relatie. Door zichzelf open op te stellen, zal er vertrouwen worden opgebouwd. Maar als de kwaliteit van de relatie laag is, dan zullen de niet-familiale CEO en de eigenaar stress, onverschilligheid en energieverlies gewaarworden (Hendriks et al., 2014).



Het wederzijds vertrouwen tussen de externe CEO en de eigenaar in het begin van de relatie, zal doorgaans als berekend vertrouwen worden beschreven. Zowel de externe CEO als de eigenaar vertrouwen elkaar op basis van externe informatie, zoals referenties en diploma's, maar ook op basis van interne informatie zoals gesprekken. Indien het vertrouwen groeit door individuele ondervindingen en het gevoel dat de andere persoon te vertrouwen is en daar bovenop de niet-familiale CEO en eigenaar een kwaliteitsvolle relatie ontwikkelen en blijven ondersteunen, dan zal het vertrouwen evolueren tot wederzijds authentiek vertrouwen. De externe CEO en de eigenaar kunnen zichzelf identificeren met de andere persoon en zullen op deze manier inlevingsvermogen ontwikkelen (Hendriks et al., 2014).

Lambrechts et al. (2008) beschrijven een case studie over een bedrijf dat veel werknemers heeft die de pensioenleeftijd naderen en het doel is om de werknemers hun vervangers te laten trainen en te ondersteunen tot ze met pensioen gaan. De functie van meester stoffeerder is erg bepalend voor het bedrijf en de opvolging moet gegarandeerd worden. Er wordt daarom een proces opgesteld om kennis te kunnen overdragen en om de opvolging van de meester stoffeerder te garanderen. Het doel van het proces is om de meester stoffeerder te stimuleren om de vervanger te coachen en om de acceptatie van zijn veranderde rol in het bedrijf te garanderen. Het proces kan ook gebruikt worden bij de overschakeling van familiale CEO naar externe CEO. De eerste stap in het proces is om een gesprek te hebben met de familiale CEO over zijn functie en hoe hij/zij het verloop ziet. Vervolgens worden verschillende partijen in het bedrijf gevraagd om een zicht te geven op de werkinhoud van de huidige CEO. Dit leidt tot het opstellen van de job beschrijving en het profiel voor de opvolger. De tweede stap is het opstellen van een leerproces op basis van de job beschrijving en profiel. De externe CEO kan op vier manieren getraind worden: (1) leren door coaching tijdens het werk en wekelijkse taken, (2) leren door projecten, (3) leren door specifieke trainingsmodules en (4) leren door momenten van reflectie en evaluatie.

Het aanwerven van een externe CEO zal een veranderingsproces teweegbrengen binnen het bedrijf. Voor de externe CEO en de eigenaar is er echter sprake van een leerproces. Er moet namelijk een context worden gecreëerd waarbinnen de externe CEO kan functioneren. Indien de familie verwacht dat de niet-familiale CEO zich aanpast aan de huidige situatie, dan zal het proces mislukken. Het leerproces zal verschillende zaken moeten uitklaren, namelijk ze moeten een relatie opbouwen waarin ze de rollen definiëren en herdefiniëren die ze gaan uitvoeren in het bedrijf en waarbij ze hun verwachtingspatronen op elkaar afstemmen. De overdracht zal slechts een succes zijn als de eigenaar en de externe CEO elkaar ondersteunen in het vormgeven van hun nieuwe rol en elkaar appreciëren. Zodanig kan de eigenaar zijn kennis overdragen aan de nieuwe CEO en de externe CEO zal zijn eigen expertise koppelen aan die van de eigenaar. Ze leren om samen vooruit te komen. Indien de roluitklaring faalt, dan zal er geen duurzame relatie worden opgebouwd en zal de opvolging niet geslaagd zijn (Hendriks et al., 2014).

## 5. SUCCESFACTOREN EN HET OPVOLGINGSPROCES

België gaat een grote uitdaging tegemoet, 20 000 bedrijven zullen de komende jaren een CEO-opvolger moeten kiezen. Momenteel kiezen amper 11% van de familiebedrijven voor een externe CEO. Het plannen van een opvolgingsproces en de juiste opvolger kiezen, zijn cruciaal voor een succesvolle CEO-opvolging. Doorgaans blijkt echter dat familiebedrijven geen opvolgingsproces gepland hebben (Hendriks et al., 2014). Wat mogelijk verklaart waarom slechts 25-30% van de familiebedrijven de tweede generatie haalt (Voordeckers & Van Gils, 2003). In tegenstelling tot een opvolgingsprocedure voor een CEO, zullen er doorgaans wel formele procedures aanwezig zijn om gewone werknemers aan te werven (Hendriks et al., 2014).

In dit hoofdstuk gaan we het opvolgingsproces bestuderen. Het plannen van het opvolgingsproces is cruciaal voor het succes en de continuïteit van een onderneming. Er zijn verschillende stappen geïdentificeerd die bijdragen tot een succesvolle opvolging door een externe CEO. Deze stappen zijn weergegeven in tabel 1.

**TABEL 1: DE VERSCHILLENDE STAPPEN IN DE EXTERNE CEO-OPVOLGING**



### 5.1 DE BESLISSING TOT CEO-OPVOLGING EN DE VOORBEREIDING

De moeilijkste stap in het opvolgingsproces voor een familiebedrijf is doorgaans de beslissing tot CEO-opvolging. De familie is persoonlijk betrokken, maar ze moeten als voorbereiding op de opvolging nadenken over de ontwikkeling in de toekomst van het bedrijf. Ze moeten dusdanig de huidige situatie kritisch bekijken (Berquin et al., 1992).

#### 5.1.1 HET NEMEN VAN DE BESLISSING TOT CEO-OPVOLGING

In familiebedrijven met een familiale CEO, zal het initiatief om op te stappen veelal komen van de familiale CEO zelf. Het moment waarop beslist wordt wanneer de familiale CEO aftreedt, wordt hoofdzakelijk bepaald door zijn persoonlijkheid en minder door omgevingsfactoren. De beslissing valt de familiale CEO zwaar, want hij is doorgaans ook eigenaar van het familiebedrijf. Naast een fysiek eigendom, ervaart de familiale CEO ook een psychologisch eigenaarschap of het gevoel van verbondenheid met het familiebedrijf. Hierdoor zal de familiale CEO het moeilijk hebben om afstand te doen van zijn macht (Hendriks et al., 2014).

De reden waarom de vertrekkende CEO stopt, is bepalend voor het uittredingsproces. Er vallen drie redenen te onderscheiden (Berenbeim, 1990). De eerste reden is een persoonlijk motief. In dit geval zal de CEO vrijwillig aftreden. Een tweede reden is organisatorisch. In deze situatie is er een capabele CEO gevonden en moet het bedrijf een beslissing maken tussen de capabele CEO of de oude CEO die weigert om van zijn macht af te zien. De vertrekkende CEO kan in dit geval beter de rol van raadsman aannemen. De derde reden is financieel. Het familiebedrijf is in financiële problemen en heeft nood aan nieuwe financiering. De nieuwe aandeelhouders kunnen een externe CEO eisen om het familiebedrijf te leiden (Berenbeim, 1990). De manier waarom een familiale CEO stopt, zal bepalend zijn voor het succes van de transitie. Als de aftredende CEO zelf niet wil opstappen, dan zal de kans op een succesvolle transitie nihil zijn (Hofer & Charan, 1984).

De persoonlijkheid van de CEO is bepalend voor het moment waarop de beslissing valt. De persoonlijkheid kan zowel 'positieve' karakteristieken bevatten waardoor de familiale CEO tijdig beslist om op te stappen, als 'negatieve' karakteristieken waardoor de familiale CEO de beslissing uitstelt (Hendriks et al., 2014). De positieve persoonlijkheidskarakteristieken zijn het volgende: het hebben van zelfvertrouwen, het hebben van het idee dat ze alles onder controle hebben, en het geloof in eigen kunnen. Deze karakteristieken zullen de geest van de CEO openstellen voor een tijdige opvolging. De belangrijkste reden waarom een familiale CEO niet de beslissing neemt om op te stappen, is narcisme. Narcisme creëert een drang naar macht en aandacht, waardoor een narcistisch persoon de drang heeft om een CEO-positie in te nemen en vervolgens te behouden. Ook een onafhankelijk raad van bestuur kan de aanleiding geven om een nieuwe CEO aan te stellen (Hendriks et al., 2014). Zo kunnen ze bijvoorbeeld een opvolgingsprocedure opstellen om de familiale CEO te laten waken aan de gedachte om op tijd zijn positie te verlaten, of om aan te geven dat het tijd is om op te stappen.

Een succesvolle opvolging vindt plaats als er bepaalde factoren meespelen in de beslissing van de CEO om te stoppen. Ten eerste als de vertrekkende CEO tijdig met pensioen gaat. Een tijdig pensioen vindt plaats als de vertrekkende CEO nog in staat is om te werken en als hij de nieuwe CEO kan bijstaan met raad en daad. Ten tweede, het vertrek van de CEO is eenduidig. Meer bepaald, zijn nieuwe rol is gedefinieerd en is onafhankelijk van de dagdagelijkse werking in de organisatie. Ten derde legt de vertrekkende CEO zich toe op een overzichtelijke opvolgingsprocedure. Het is erg belangrijk dat zowel de familie als de werknemers op de hoogte zijn van de naderende terugtrekking en de veranderingen die gaan plaatsvinden in het leidinggeven. Ten vierde is het van belang dat de cultuur, principes en missie van het familiebedrijf worden neergeschreven. Deze basisbegrippen zullen de oriëntatie aangeven die de volgende CEO moet volgen (Berenbeim, 1990).

### 5.1.2 HET VOORBEREIDEN VAN HET FAMILIEBEDRIJF

De satisfactie van de aftredende CEO, van de opvolger en van de andere familieleden vergroot als het opvolgingsproces grondig wordt voorbereid (Chrisman, Chua, Sharma & Yoder, 2009). Successie is een proces en niet een eenmalige gebeurtenis. Het is daarom erg belangrijk om tijdig aan de voorbereiding van het opvolgingsproces te beginnen. Zodanig kan de structuur aangepast worden aan een opvolger, maar kan het personeel eveneens wennen aan de nieuwe informatiesystemen en aan de gedachte van een nieuwe baas. Op deze manier zal de organisatie klaar zijn om een opvolger te ontvangen.

Om de externe CEO zonder tegenstoten en tijdig te kunnen laten opvolgen, zal er een organisatiecontext moeten worden opgezet die dit ondersteunt. De familie zal onder andere de organisatiestructuur en de taakverdeling moeten voorbereiden en aanpassen om te kunnen evolueren naar een nieuwe organisatiecontext. De opvolgingsvoorbereiding gaat gepaard met een grondige evaluatie van de organisatie en in het bijzonder de delen waar de CEO invloed uitoefent (Berquin et al., 1992). De delen die erg belangrijk zijn voor het huidige en toekomstige succes van het bedrijf zijn (Berquin et al., 1992; Budge, 2013): (1) de ondernemingsstrategie, (2) de ondernemingscultuur, (3) de ondernemingsstructuur, (4) het personeel, (5) het managementsysteem en (6) compensatieplan. De inhoud en werking van deze delen moeten zijn neergeschreven om een succesvolle opvolging te garanderen (Berenbeim, 1990). Om deze delen onder handen te nemen, kan de familie beroep doen op specialisten (Dyer, 1983).

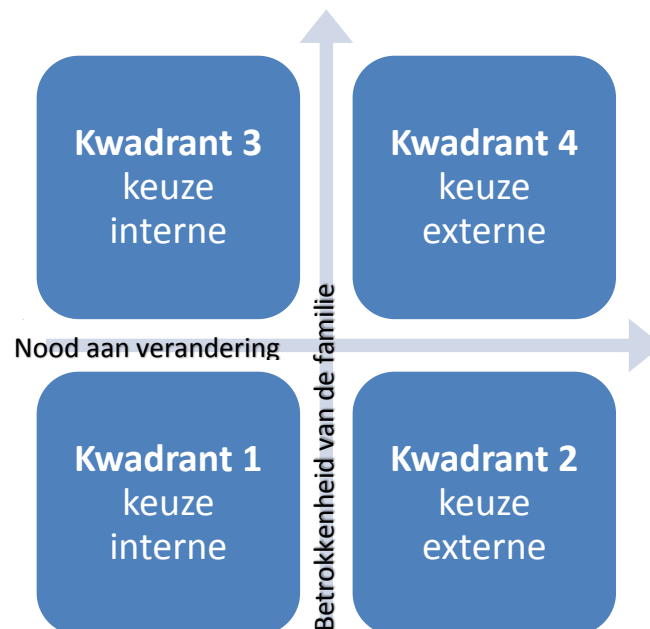
De ondernemingsstrategie bepaalt de richting dat de onderneming de komende jaren uit wilt. De hoofdzaken van de ondernemingsstrategie moeten beschreven worden in het ondernemingsplan. Het ondernemingsplan bevat de resultaten die men wilt bereiken, de termijn waarin de resultaten bereikt moeten worden, de manier waarop er gecommuniceerd gaat worden met de familie en het budget om de resultaten te bereiken. De ondernemingscultuur zijn waarden en gedragsnormen waaraan belang wordt gehecht in het familiebedrijf. Het is erg belangrijk dat de bedrijfscultuur zowel de sterke als zwakke punten bespreekt. De opvolger moet werken in deze cultuur en moet weten waar hij voorzichtig moet zijn met veranderingen. De ondernemingsstructuur beschrijft de verdeling van de verantwoordelijkheden en taken. De opvolger moet inzicht krijgen in de structuur en het functioneren ervan. Bekwaam personeel is erg belangrijk voor de opvolger. De opvolger kent mogelijk niets van de technische kant van de onderneming. Het is daarom van belang dat het verlies aan knowhow door de opvolging wordt opgevuld door het opleiden of aanwerven van een werknemer. Het is ook belangrijk dat er managementinformatiesystemen, zoals kostenbudgetten en verkooplanalyses, worden opgezet. De opvolger beschikt over minder bedrijfskennis en zal meer informatie nodig hebben om bijvoorbeeld te beoordelen of een afdeling problemen heeft, of om een belangrijke beslissing te maken. Het optimaliseren van het gebruik van deze informatiesystemen vraagt weliswaar tijd en kan daarom best enkele jaren voor de opvolging geïntroduceerd worden (Berquin et al., 1992). Het laatste element dat de familie moet opstellen, is een compensatieplan (Budge, 2013). De compensatie moet zodanig zijn opgesteld dat een bekwame kandidaat kan worden aangeworven en behouden.

## 5.2 DE KEUZE TUSSEN EEN INTERNE NIET-FAMILIALE KANDIDAAT OF EEN EXTERNE NIET-FAMILIALE KANDIDAAT VOOR DE CEO-POSITIE

Het begrip niet-familiale CEO kan in 2 categorieën worden ingedeeld: (1) een interne: een niet-familiale werknemer die doorgroeit is van binnenuit de onderneming en die capabel is om de CEO-positie te bezetten, en (2) een externe: niet-familiale kandidaat die door het familiebedrijf wordt binnengehaald om de CEO functie in te vullen. Uit onderzoek blijkt dat familiebedrijven liever met een interne niet-familiale CEO werken. Deze persoon heeft het bedrijf helpen mee opbouwen en heeft voeling met de producten en klanten (Lambrecht & Baetens, 2005). Daarnaast biedt een interne niet-familiale CEO ook een aantal voordelen die niet van toepassing zijn bij aanwerving van een externe niet-familiale CEO. Een aantal voordelen zijn: (1) de aanwerving van een niet-familieelid die ooit een werknemer was, heeft een motiverend effect op de rest van het personeel. Meer bepaald ze werken in een familiebedrijf waar promotiekansen worden geboden aan niet-familieleden. (2) Een interne niet-familiale CEO kent de onderneming, de cultuur en het personeel. (3) de interne CEO heeft zich al kunnen bewijzen bij de familie en het personeel (Berquin et al., 1992).

De keuze voor het soort niet-familiale CEO wordt bepaald door twee factoren (Hendriks et al., 2014). De eerste factor is de nood aan verandering binnen het familiebedrijf. Deze factor is bepalend voor de keuze van de categorie van niet-familiale CEO, bijvoorbeeld of het familiebedrijf de huidige bedrijfsstrategie wil behouden of niet. De tweede factor is de betrokkenheid en invloed van de familie in het familiebedrijf. Deze factor zal bepalen welke competenties de externe CEO moet hebben, namelijk bij een hoge familiale betrokkenheid zijn de sociale competenties minstens even belangrijk als de zakelijke competenties. De begrippen zakelijk competentie en sociale competentie worden in meer detail besproken in puntje 5.4.1 .

**FIGUUR 11: DE VERSCHILLENDE SITUATIES BINNEN EEN FAMILIEBEDRIJF DIE DE KEUZE VOOR EEN INTERNE OF EXTERNE KANDIDAAT BEÏNVLOEDEN**



Bron: Hendriks, Lambrechts, Vandenrijt, Kelleci, Voordeckers, Huybrechts, & Dekker (2014)

De verschillende situaties die zich kunnen voordoen in een familiebedrijf, worden weergegeven door figuur 11. **Kwadrant 1** weerspiegelt een familiebedrijf dat geen nood heeft aan verandering en waar de familie weinig controle uitoefent. In deze situatie kan een capabele interne kandidaat het familiebedrijf leiden. De interne kandidaat is volledig geïntegreerd in het familiebedrijf en zal minder vlug drastische veranderingen doorvoeren. In **kwadrant 2**, zal het familiebedrijf dat nood heeft aan een niet-familiale CEO een externe kandidaat verkiezen. Ze hebben nood aan een persoon die de strategische richting kan aanpassen. Ondanks de lage betrokkenheid van de familie, zal de externe CEO toch over sociale competenties moeten bezitten om in te grijpen in familieconflicten. In **kwadrant 3** is er nood aan een kandidaat die een goede relatie heeft met de familie. De voorkeur zal uitgaan naar een interne niet-familiale CEO. **Kwadrant 4** beschrijft de situatie waarin het familiebedrijf veranderingen wil doorvoeren, maar waarin de familie ook erg betrokken is. De voorkeur gaat naar een externe kandidaat om effectieve veranderingen te implementeren. Echter, de externe CEO moet de familie leren begrijpen en een relatie opbouwen. Dit is essentieel om als succesvol te worden aanzien (Hendriks et al., 2014). Een externe CEO kan best niet in de vriendenkring gezocht worden. Over de kennis van vrienden kan je altijd beschikken, maar een 'echte' externe CEO zal het kennisspectrum verruimen (Lambrecht & Baetens, 2005). De uiteindelijke keuze zal ook bepaald worden doordat de familie ervaart dat deze manager de grootste garantie biedt op het voortbestaan van de onderneming (Berquin et al., 1992).

### 5.3 FUNCTIEBESCHRIJVING VAN DE CEO-POSITIE

Eenmaal de familie gekozen heeft welke soort opvolger het best is voor hun situatie, zal men zich moeten beraden over de inhoud van de CEO-positie (Berquin et al., 1992). Dit is een stap in het opvolgingsproces waarover de familie onvoldoende beraadt. De overdragende CEO heeft het idee dat hij toch zeker wel weet wat de functie inhoudt. Deze gedachtegang zal leiden tot het aanstellen van het evenbeeld van zichzelf, of het beeld dat hij van zichzelf heeft. De profielomschrijving wordt namelijk opgesteld op basis van de functiebeschrijving dat in dit geval door de overdragende CEO is bepaald en met als gevolg zal de overdragende CEO een opvolger zoeken met dezelfde persoonlijkheid (Spruyt & Berquin, 2006).

De redenering van de overdragende CEO is echter foutief. Ten eerste zal het onmogelijk zijn om een opvolger te vinden die volledig gelijkend is op de overdragende CEO. Ten tweede is het niet zeker dat het huidige profiel de toekomstige noden ook zal kunnen invullen. Ten derde moet er rekening worden gehouden met de toekomstige invulling van de functie en zal er nagedacht moeten worden over welke veranderingen ze willen doorvoeren in het bedrijf en wat de zwakke punten daarvan zijn (Spruyt & Berquin, 2006). Het is dus belangrijk dat de familie een degelijke functiebeschrijving maakt en discussieert over de toekomstige noden.

De functiebeschrijving zou zeker de volgende elementen moeten bevatten: De familie en de overdragende CEO moeten bepalen wat de persoonlijkheidskenmerken van de CEO zijn die tot succes leiden, maar ook welke kenmerken er in de toekomst nodig zijn. Daarnaast moet ook het doel van de functie gespecificeerd worden en zal de familie de hoofdpoddrachten, die de opvolger tot een goed einde moet brengen, bepalen. Eveneens zal de familie specificeren wie de medewerkers zijn van de opvolger en aan wie de opvolger verantwoording moet afleggen (Spruyt & Berquin, 2006).

## 5.4 DE REKRUTERING VAN EEN EXTERNE CEO

De opvolging van een externe CEO vereist een zorgvuldige selectieprocedure. Uit de studie van Hendriks et al. (2014) blijkt dat familiebedrijven doorgaans geen aanwervingsprocedure hebben opgesteld voor een externe CEO. Een formele HRM procedure blijkt echter heel belangrijk te zijn om een geschikte externe CEO aan te werven. Begrippen zoals vertrouwen, loyaliteit en betrokkenheid zijn elementen die in het selectieproces een belangrijke rol spelen. De familie zoekt namelijk een persoon die een bepaalde set van eisen moet vervullen, maar ook iemand die ze kunnen vertrouwen en die de gevoelsmatige situatie begrijpt. Het is van groot belang dat het tussen het bedrijf en de externe CEO 'klikt', maar het is nog belangrijker dat het 'klikt' met de aftredende CEO (Berquin et al., 1992).

Aan het proces tot selectie van een externe CEO gaat een vraag- en aanbodproces vooraf. De aanbodzijde is het aantal potentiële niet-familiale CEO's. Een sollicitant wordt beoordeeld op zijn karakter en de opgestelde selectiecriteria. De vraagzijde zal zoeken naar een fit tussen het familiebedrijf en de niet-familiale sollicitant. Ten eerste moeten de vaardigheden van de sollicitant overeenkomen met de benodigde vaardigheden voor het bedrijf, maar ook de persoonlijkheid en ervaring van de sollicitant spelen een rol. Ten tweede zal de niet-familiale sollicitant de CEO-positie, de bedrijfsinstanties, en de karakteristieken van de familie en het bedrijf beoordelen en dit moet overeenkomen met de verwachtingen van de sollicitant (Klein & Bell, 2007). Klein en Bell (2007) brengen aan dat zowel de familie als de externe CEO hopen dat hun mogelijke samenwerking aan hun verwachtingen voldoet. De externe CEO zal enkel worden aangeworven als beide partijen voordeel kunnen halen uit de relatie.

### 5.4.1 PROFIELOMSCHRIJVING

Als een familiebedrijf een formele aanwervingsprocedure voor de externe CEO wil invoeren, dan zal er eerst een profielomschrijving opgesteld worden op basis van de functiebeschrijving (Spruyt & Berquin, 2006). De profielomschrijving kan worden opgesplitst in vier componenten: (1) bedrijfscompetentie, (2) culturele competentie, (3) sociale competentie en (4) persoonlijkheid (Blumentritt et al., 2007; Hendriks et al., 2014; Hall & Nordqvist, 2008).

Het eerste component waar families belang aan hechten is **bedrijfscompetentie**. Familiebedrijven worden evenzeer geconfronteerd met competitie en hebben nood aan capabele externe CEO's (Blumentritt et al., 2007). De niet-familiale CEO moet een formele opleiding, training en ervaring hebben in het leiden van een bedrijf (Hall & Nordqvist, 2008). Naast een uitstekende bedrijfsleider te zijn, moet ook het karakter en de integriteit van de niet-familiale CEO de familie aanspreken. De nood aan karakter uit zich op 2 manieren: (1) succesvolle externe CEO's kennen de familiale problemen en kunnen succesvol functioneren in deze situatie. Dit komt voor in situaties waar de familie niet overeenkomt, maar de externe CEO maakt uiteindelijk een ingrijpende beslissing om het bedrijf naar behoren te laten functioneren, zoals het beëindigen van een productlijn (2) succesvolle niet-familiale CEO's gebruiken hun vaardigheden om de richting van het familiebedrijf te beïnvloeden. Externe CEO's worden vaak aangenomen in omstandigheden waar verandering nodig is en door de strategie van het familiebedrijf te veranderen, zal de externe opteren om de lange-termijn belangen van de familie te vervullen zonder de ex-CEO na te bootsen (Blumentritt et al., 2007). Chua et al. (2003) stellen vast dat één van de grootste zorgen van familiebedrijven de relatie met niet-familiale managers zijn. Deze nervositeit wordt ook bevestigd door Blumentritt et al. (2007), namelijk de familieleden zijn enkel

gerustgesteld als de niet-familiale CEO goed presteert en als ze het gevoel hebben dat hij dit doet binnen de familiale waarden.

Het tweede component waar de familie belang aan hecht is de **culturele competentie** (Hall & Nordqvist, 2008). Culturele competentie is het verstaan van de doelen van de familie en de betekenis van het familiebedrijf voor de familie. Culturele competentie kan in twee niveaus worden onderverdeeld. Het eerste en algemene niveau, is het verstaan dat familiebedrijven sterke culturen hebben, dat de cultuur een beslissende impact heeft op het familiebedrijf en dat er tegenkating zal zijn als je de cultuur wilt aanpassen (Hall & Nordqvist, 2008). De externe CEO moet begrijpen dat de bedrijfscultuur is gegroeid uit de familiecultuur (Hendriks et al., 2014). Het tweede niveau van culturele competentie is het verstaan van hoe en waarom de cultuur van de familie de managementtaken beïnvloedt of belemmert. Het is niet voldoende om een goede leider te zijn, de niet-familiale manager moet de waarden van de familie begrijpen. De familie moet niet alleen een CEO vinden waarbij de cultuurgeest overeenkomt, maar eveneens moeten ze hun waarden aanleren aan de externe CEO. Dit kan op formele als op informele basis aangeleerd worden (Hall & Nordqvist, 2008). Desalniettemin wordt bij de rekrutering van niet-familiale CEO's vaak de culturele competentie over het hoofd gezien en enkel gekeken naar de bedrijfscompetentie. Maar de culturele fit is even belangrijk als bedrijfscompetentie (Hall & Nordqvist, 2008). De ondervraagden in het onderzoek van Blumentritt et al. (2007) benadrukten dat het ontbreken van overeenkomsten in waarden en cultuur erger is, dan het ontbreken van bedrijfsvaardigheden.

Het derde component zijn de **sociale competenties**. De externe CEO moet in staat zijn om een relatie op te bouwen met de familie. Meer bepaald, een externe CEO zal ontslagen worden als hij geen relaties opbouwt met de familie, zelfs als het bedrijf goede prestaties levert (Hendriks et al., 2014). De niet-familiale CEO moet een sociaal inlevingsvermogen hebben om de verschillende sociale situaties en familieproblemen te interpreteren en te begrijpen (Blumentritt et al., 2007; Hall & Nordqvist, 2008). Vervolgens moet hij op een objectieve en neutrale manier bemiddelen in de familiekwesies. Een effectieve bemiddeling kan slechts plaatsvinden als personen zich kunnen verplaatsen in de andere persoon. Zodanig zal de externe CEO de culturele competentie moeten aanleren om de situatie te bekijken vanuit het perspectief van de familie (Hall & Nordqvist, 2008).

Het vierde component waar de familie naar kijkt tijdens de selectieprocedures, is de **persoonlijkheid** van de sollicitant. Een externe CEO heeft een specifieke persoonlijkheid, hij is een ondernemer die de onderneming van iemand anders wilt leiden. De externe CEO moet zelfvertrouwen hebben, maar het mag niet uitgroeien tot een groot ego. Een goede leider moet zelfs bescheiden zijn (Hendriks et al., 2014). De niet-familiale CEO moet namelijk accepteren dat hij altijd in de schaduw van de familie staat (Lambrecht & Baetens, 2005). Daarnaast moet de externe CEO bepaalde zaken kunnen verduren, zoals beslissingen die de familie maakt die niet logisch lijken. Maar hij moet ook assertief zijn om de familie op hun gedrag aan te spreken of om regels te trekken (Lambrecht & Baetens, 2005).

De externe CEO moet om succesvol te zijn in een familiebedrijf niet enkel bedrijfscompetent zijn, maar hij moet ook de culturele en sociale competenties bezitten om te functioneren in een familiebedrijf. Een vruchtbare samenwerking tussen de externe CEO en de familie, zorgt ervoor dat de familie de externe CEO vertrouwt en dat hij veranderingen mag doorvoeren. Daarnaast is de persoonlijkheid van de niet-familiale CEO ook bepalend voor zijn succes. De niet-familiale CEO moet gedreven zijn om goede prestaties te halen en om te handelen alsof het zijn eigen bedrijf is (Hendriks et al., 2014).



#### 5.4.2 DE SELECTIE VAN EEN EXTERNE CEO

De volgende stap in het opvolgingsproces is de selectie van een externe CEO. Na het opstellen van het gewenste profiel, moet de familie op zoek gaan naar een CEO die het profiel beantwoordt. Spruyt en Berquin (2006) bemerken het bestaan van een ideaalprofiel. Een opvolger heeft een ideaalprofiel als hij aan alle selectiecriteria idealiter zou voldoen. In praktijk blijkt echter dat het doorgaans onmogelijk is om een kandidaat te vinden die voldoet aan alle selectiecriteria. Er moet bijgevolg een onderscheid worden gemaakt tussen essentiële en wenselijke vereisten. Dit onderscheid is afhankelijk van de specifieke situatie. De essentiële vereisten zijn de criteria om ongewilde kandidaten af te wijzen. Deze criteria zijn essentieel voor het familiebedrijf en moeten aanwezig zijn in de opvolger. Tijdens het opstellen van de profielomschrijving zal de familie ook beslissingen moeten maken over welke selectiecriteria essentieel zijn en welke wenselijk.

De selectie van een externe CEO zal in twee fasen gebeuren. De eerste fase is de inleidende selectiefase. Men zal zich focussen op de essentiële en objectieve informatie die tijdens een onderling gesprek wordt verkregen. Daarnaast worden de sollicitanten ingelicht over het familiebedrijf, de inhoud van de functie en de opvolging. Na deze fase, zullen beide partijen besluiten of ze verder willen of niet. De tweede fase is de grondige selectiefase. Zowel de familie, als de sollicitant zullen diepgaandere informatie verzamelen en gedachten uitwisselen over de opvolging. Het is best dat men maximum drie kandidaten als mogelijk geschikt beschouwd. Om een de grondige selectiefase uit te voeren, kan men de volgende aanpak volgen: (1) Een bedrijfsbezoek samen met de kandidaat. Hierna kunnen ze de ondernemings situatie, de familiecultuur en opvolgingsprocedure overlopen. Tijdens dit gesprek zal er ook gevraagd worden naar de managementfilosofie die hij hanteert en hoe hij de opvolging wil aanpakken. (2) Men kan informatie verkrijgen over de sollicitanten via derden. Je kan bijvoorbeeld hem een test laten doen bij een psycholoog of een referentie nakijken. (3) Indien de ingewonnen informatie bevestigt dat de sollicitant een geschikte kandidaat is, dan kan er een gesprek gevoerd worden tussen de kandidaat CEO en het managementteam. (4) De informatie over de kandidaten worden geordend en besproken tussen de overdragende CEO, het managementteam en de familie (Spruyt & Berquin 2006).

Na het selecteren van mogelijke opvolger(s), zijn er twee selectieprocedures die de familie nog kan toepassen na de grondige selectiefase. Indien men meerdere kandidaten heeft en geen keuze kon maken op basis van de gewonnen informatie, dan kan men het horse-race-model toepassen. In het horse-race-model strijden twee of meerdere sollicitanten voor de CEO-positie. Op basis van een competitie tussen de sollicitanten zal de familie een keuze maken (Hendriks et al., 2014). De familie zal een afweging maken op basis van objectieve en subjectieve beoordelingen, zoals bekwaamheid voor de functie en acceptatie door het personeel (Berquin et al., 1992).

In de situatie waarin de familie een keuze heeft kunnen maken, moet men de opvolger opleiden. Deze selectieprocedure is het relay-succession-traject. In deze situatie is er al een sollicitant aangeworven voor de CEO-positie. De opvolger werkt samen met de aftredende CEO om uiteindelijk, als hij alle nodige kennis en vaardigheden heeft opgedaan en als geschikt wordt aanzien door de familie, de CEO-positie in te vullen. Door het volgen van een 'traag' traject, zullen zowel de familie, als de werknemers de externe CEO persoonlijk leren kennen. Zo kan er beoordeeld worden of hij effectief voldoet aan de wensen van de familie en kan een discrepantie in het profiel van de externe opgespoord worden (Hendriks et al., 2014; Spruyt & Berquin, 2006). Daarnaast moet de externe CEO ook beslissen of de CEO-positie hem ligt en of hij een goede samenwerking kan opbouwen/onderhouden met de familie en het managementteam (Spruyt & Berquin, 2006). De kans op succes van een externe CEO verhoogt als het relay-succession-traject gebruikt wordt als selectiemethode. De inwerkperiode is namelijk een periode van leren en aanpassen, door zowel de familie, als de externe CEO.

### 5.5 DE VOORBEREIDING VOOR DE CEO FUNCTIE

Een externe CEO wordt best niet in het onbekende gegooid. Om de dagelijkse leiding in het familiebedrijf te kunnen managen, is een stapsgewijze voorbereiding nodig (Lambrecht & Baetens, 2005). Dit zal de kans op succes vergroten, omdat de externe CEO gaandeweg leert wat leidinggeven betekent in dat specifiek familiebedrijf. De niet-familiale CEO leert de taakhoud van de positie kennen en de benodigde vaardigheden worden aangeleerd. Het geeft de niet-familiale CEO ook de kans om veranderingen door te voeren en om een relatie op te bouwen met de familie. Aan de andere kant zal de familie een beter zicht hebben op de competenties van de externe CEO en of ze overeenkomen met de verwachtingen. De selectieprocedure zal zo de 'juiste' persoon bij de 'juiste' onderneming proberen te krijgen (Hendriks et al., 2014).

Lambrecht & Baetens (2005) geven een aantal voorbeelden uit case studies over een stapsgewijze opvolging. Een externe CEO kan eerst een jaar lid zijn van de raad van bestuur, vooraleer hij de dagdagelijkse leiding overneemt. De overdrager kan de externe CEO drie jaar opleiden. Een externe CEO kan ook dienst doen als brugmanager en kan op deze manier het bedrijf leren kennen en zijn vakkennis testen.

Opvolging via een externe CEO vergt meer eisen voor de voorbereiding, dan als een opvolging via een familiale CEO (Spruyt & Berquin, 2006). De externe CEO moet niet alleen het bedrijf en zijn werking leren kennen, hij moet ook een socialisatieproces doorlopen. De niet-familiale CEO zal de wensen en verwachtingen van de familie moeten achterhalen, maar hij zal zich ook moeten bewijzen ten opzichte van de werknemers. Daarnaast kan het ook aangewezen zijn om de opvolger een opleiding te laten volgen. Spruyt en Berquin (2006) stelden een mogelijk overdrachtsscenario op. Dit is een verzameling van alle belangrijkste handelingen die moeten zijn uitgevoerd vooraleer hij definitief als CEO wordt aangesteld, zoals in tabel 2.

**TABEL 2: MOGELIJKE ELEMENTEN IN EEN OVERDRACHTSSCENARIO**

<p><b>Overdracht van kennis en inzicht m.b.t.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Uitgangspunten ondernemingsstrategie en jaarplannen, financiële situatie</li><li>- Organisatiestructuur, taakverdeling, overlegstructuur</li><li>- Medewerkers met hun sterke en zwakke punten, gedane toezeggingen, vacatures</li><li>- Renumeratiestructuur en afspraken ter zake</li><li>- Producten en productontwikkelingsplannen</li><li>- Markt: klanten, leveranciers en concurrenten</li><li>- Gebruikte managementsystemen en procedures</li><li>- Nog openblijvende opleidingsbehoeften</li></ul>
<p><b>Integratie en socialisatie</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Sensibilisering voor ondernemingscultuur en managementstijl</li><li>- <u>Vastleggen evolutie taak- en rolverdeling tussen opgevolgde en opvolger voor en na de datum van overdracht, incl. prioritaire projecten</u></li><li>- Persoonlijke kennismaking van de opvolger met alle afdelingen, met aandeelhouders, met belangrijke klanten en leveranciers</li><li>- Afspreken definitieve opvolgingsdatum en titulatuur</li><li>- Afspreken van overleg- en rapporteringsverplichtingen van de opvolger</li><li>- Werking van het managementteam</li><li>- Duidelijke vastlegging van financiële bevoegdheden</li></ul>
<p><b>Communicatie en overdracht</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Officiële mededeling van de overdracht en nieuwe verantwoordelijkheidsverdeling aan de medewerkers</li><li>- Officiële mededeling van de overdracht aan de buitenwereld (klanten, leveranciers, pers, beroepsverenigingen, ...), P.R.-aspecten, al dan niet organiseren van receptie, ...</li><li>- Opvang van onzekerheidsreacties bij medewerkers (beveiligen van potentieel), benadrukken van positieve aspecten van directiewisseling voor de toekomst</li><li>- Duidelijkheid creëren over de toekomstige rol en inbreng van de uittredende ondernemingsleider.</li></ul>

Bron: Spruyt en Berquin (2006)

Een belangrijke handeling tijdens de voorbereiding, is de roluitklaring tussen de opvolger en de aftredende CEO. Ze moeten eensgezind zijn over hoe de rollen de komende periodes veranderen en ze moeten dit ook uitstralen naar de werknemers. Meer uitleg wordt in 5.5.1 voorzien. De volgorde voor de opgesomde handelingen wordt bepaald in een overleg tussen de opvolger en de opgevolgde. Niet alle handelingen moeten uitgevoerd zijn, maar de kansen voor een geslaagde opvolging verhogen beduidend als het overdrachtsscenario zo goed mogelijk wordt vervuld (Spruyt & Berquin, 2006).

De familie moet er wel over waken dat de inwerkingsperiode niet eeuwig duurt. Evenmin mogen ze de vrijheid van de externe CEO beperken (Lambrecht & Baetens, 2005). Het beperken van de vrijheid zal de externe CEO verhinderen om zijn expertise ten volle te benutten. Als gevolg zullen de voordelen die verkregen werden door het aanwerven van de externe CEO beperkt zijn en kan de beperking een negatieve invloed hebben op de prestaties van het bedrijf als de expertise cruciaal is (Lin & Hu, 2007). De externe CEO moet zowel de macht als de verantwoordelijkheid krijgen en niet slechts de verantwoordelijkheid en achteraf met de vinger nagewezen worden als er iets misgaat (Lambrecht & Baetens, 2005).

### 5.5.1 ROLUITKLARING TUSSEN DE EXTERNE CEO EN DE EIGENAAR

De familie doet beroep op een externe CEO om de rol van de aftredende CEO in te vullen. Door het aanstellen van een externe CEO, moet de aftredende CEO evolueren in een nieuwe rol. Eveneens moet de externe CEO zijn nieuwe rol aftasten. De externe CEO en de familiale eigenaar moeten elkaar helpen om in hun nieuwe rol te groeien (Hendriks et al., 2014).

Handler (1990) beschrijft een gelijktijdige roluitklaring tussen aftredende CEO en de opvolger, zoals weergegeven in figuur 12. Nadat de opvolger getoond heeft dat hij capabel is, zal hij meer bestuursbevoegdheden krijgen (Matser & lievens, 2011). Tijdens het opvolgingsproces kunnen de rollen van de externe CEO en de familiale CEO elkaar overlappen. Dit is in de situatie waarin de opvolger meer autoriteit krijgt en wanneer de aanpassing in de rol van de familiale CEO een vermindering in autoriteit en betrokkenheid met zich meebrengt (Handler 1990). Bij de beëindiging van het opvolgingsproces zal de overdrager geen autoriteit meer hebben en enkel advies geven aan de opvolger.

**FIGUUR 12: GELIJKTIJDIGE ROLUITKLARING IN HET OPVOLGINGSPROCES**



Bron: Matser en Lievens (2011)

Tijdens het opvolgingsproces, zullen beide partijen een gezamenlijk groeiproces ervaren. De externe CEO en de eigenaar ervaren onwetendheid in het begin van hun relatie, wat mogelijk spanningen veroorzaakt. Bijvoorbeeld de verandering in controle en autoriteit kan spanningsvelden creëren. De onwetendheid die bestaat tussen beide partijen, kan verminderd worden door gesprekken te voeren. Het is echter van belang dat beide partijen zich nederig onderzoekend opstellen in deze gesprekken. Door zich nederig onderzoekend op te stellen, zullen ze een relatie opbouwen waarin ze elkaar helpen (Hendriks et al., 2014). Nederig onderzoeken houdt in dat beide partijen openstaan om te leren, ze luisteren, ze schorten elk oordeel op en zullen hierdoor begrip tonen voor elkaar (Lambrechts, Bouwen, Grieten, Huybrechts & Schein, 2011). Het wederzijds begrip zal de externe CEO en de eigenaar in staat stellen om de andere te helpen in het groeiproces. Dit leidt tot de uitklaring van de rollen (Hendriks et al., 2014).

In het roluitklaringsproces zullen de rollen afgetast worden en zal er wederzijds vertrouwen opgebouwd worden tussen beide partijen. Kelleci, Lambrechts, Voordeckers & Huybrechts (2014, in Hendriks et al., 2014) hebben het snuffel-werkmodel ontworpen. Dit model beschrijft drie paden die de externe CEO en familiale eigenaar kunnen volgen. De paden verschillen in het opbouwen van wederzijds vertrouwen en in het wederzijds helpen in de rollen. Alle drie de paden volgen de volgende twee fases. De eerste fase is de acclimatisatiefase waarin de externe CEO en de familiale eigenaar een idee vormen van hun nieuwe rol en de rol van de andere partij. Ze ervaren onwetendheid in de nieuwe relatie, wat spanningen veroorzaakt. De externe CEO en eigenaar leren elkaar beter kennen door elkaars ideeën, rol en waarden af te tasten. Zodanig zal de externe CEO zijn eigen rol pas herkennen, als de eigenaar tegelijk zijn rol vindt. In de tweede fase zullen er zich kritieke gebeurtenissen, met positieve of negatieve emotionele lading, voordoen. Dit kan het wederzijds vertrouwen beïnvloeden.

Een voorbeeld van een positieve kritische gebeurtenis is de uitwerking van een business-model. Een negatieve kritische gebeurtenis zal de relatie onder druk zetten.

De externe CEO en de eigenaar volgen het eerste pad als ze zowel positieve als negatieve emotioneel geladen kritische gebeurtenissen erkennen, onderzoeken en eruit leren. Dit leidt tot het ervaren van authentiek vertrouwen en ze zullen zich volledig kunnen vinden in hun nieuwe rol. Indien de positief geladen kritische gebeurtenissen niet erkend worden, dan zal de externe CEO zich niet gewaardeerd voelen. Als de externe CEO en de familiale eigenaar het tweede pad bewandelen, dan zullen er geen kritieke gebeurtenissen onderzocht worden. Doordat beide partijen niet uit de gebeurtenissen leren, zal het vertrouwen reduceren. In het slechtste geval zal dit leiden tot het ontslaan van de externe CEO. Het derde pad beschrijft de situatie waarin beide partijen beseffen dat ze hulp nodig hebben. Ze schakelen de hulp in van een coach, die kwaliteitsvolle en lerende gesprekken organiseert. Dit geeft aanleiding tot een groei in authentiek vertrouwen en tot een nieuwe aftasting van hun rollen. Dit leidt hen terug op het eerste pad (Kelleci, Lambrecht, Voordeckers & Huybrechts, 2014, in Hendriks et al., 2014).

De externe CEO en de familiale eigenaar moeten elkaar helpen in het roluitklaringsproces. Enerzijds moeten ze zichzelf nederig onderzoekend opstellen om zich te kunnen inleven in elkaars veranderende rol. Anderzijds moeten ze ook alle kritische gebeurtenissen bespreken om een hoge relationele kwaliteit op te bouwen en te versterken. Zo zullen ze samen groeien in hun rollen, totdat ze samen hun nieuwe rol vinden. Een goede relatie is dus vereist om een succesvolle roluitklaring en uiteindelijke opvolging te bereiken.

## 5.6 DUURZAME INTEGRATIE VAN DE EXTERNE CEO

Het inbouwen van evaluatiemomenten tussen de externe CEO en de aftredende CEO, zal een duurzame integratie van een externe CEO bevorderen. Ze zijn afhankelijk van elkaar voor de roluitklaring en het bespreken van de vooruitgang en van de gepaarde problemen, zal de relatie versterken. De inhoud van de evaluatie mag niet enkel negatieve elementen bevatten, maar beiden moeten benadrukken wat goed gaat en daarop verder bekijken wat mogelijk nog verbeterd kan worden (Hendriks et al., 2014). Een evaluatiemoment heeft niet alleen een positieve invloed op de roluitklaring, maar het zal de niet-familiale CEO ook in staat stellen om de situatie vanuit een ander perspectief te bekijken (Poza & Daugherty, 2014).

Daarnaast is de creatie van een omgeving die de duurzame retentie en motivatie van de externe CEO bevordert, cruciaal. Poza en Daugherty (2014) geven een aantal manieren hoe zo een omgeving gecreëerd kan worden. Ze kunnen worden teruggevonden in tabel 3.

**TABEL 3: HET CREËREN VAN EEN MOTIVERENDE OMGEVING VOOR EXTERNE CEO'S**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Offer compensation and benefit plans that are benchmarked to others in the industry, the profession, and the community. Adopting fair pay plans will diminish the risk of losing key contributors. Equity ownership is a great motivator</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Use performance measures to build motivation. Top management derives much motivation from the feedback the job itself provides. Revenues, profit margins, market share, and other financial information all provide significant motivation.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hold meetings periodically between key nonfamily managers and shareholders to promote mutual understanding and respect for the different roles and contributions of each.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Educate the entire family, whether active or inactive in the company, about business and management, in order to create common ground between family and nonfamily managers</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Survey nonfamily employees periodically to assess the work climate and determine whether the relationship between management and ownership is healthy or requires attention. Effective nonfamily managers must have high levels of maturity and self-confidence, as well as the ability to self-manage; they must not only perform the task they were hired to do but also nurture their relationships with multiple generations of owners and owner-managers.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Emphasize nonfamily employees' contributions to the family business</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Treat family members like employees when they are at work. Call them by their professional names, require that they follow employee policies and rules, and expect just as much from them as you would from any competent nonfamily manager</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Use advisory boards or boards of directors with independent outsiders. Such boards help nonfamily managers to feel confident that the family company is being run professionally and objectively, with merit – not blood – as the major determinant of success.</li></ul>

Bron: Poza & Daugherty (2014)

## 5.7 HET OPVOLGINGSPROCES

Het plannen van een opvolgingsproces is cruciaal voor het succes en continuïteit van het familiebedrijf, maar ook voor het succes van de externe CEO. Het is namelijk onwaarschijnlijk dat er een succesvolle transitie gebeurt met een externe CEO tenzij het grondig gepland is en het geleidelijk en zorgvuldig wordt uitgevoerd (Charan, Hofer & Mahon). Doorgaans blijkt echter dat familiebedrijven geen opvolgingsproces gepland hebben (Hendriks et al., 2014). De Vlaamse familiebedrijven moeten op de hoogte worden gebracht van de voordelen en worden bijgestaan met raadgevingen.

In Vlaanderen staat slechts 16 procent van de familiebedrijven open voor een externe CEO. De Vlaamse familiebedrijven zouden meer open moeten staan voor een externe CEO. De overheid moet dusdanig een rol spelen in de sensibilisering bij familiebedrijven. Ze kan dit onder andere doen door het opstellen van een scorecard opvolging voor externe CEO-opvolging. Momenteel kan er al via de site <http://www.scorecardopvolging.be/> een zelftest worden ingevuld om te bepalen hoe goed je scoort op de succesfactoren van een opvolgingsproces. Deze zelftest geeft als uitkomst een score. Deze scorecardscore is geen garantie voor een succesvolle opvolging, het is eerder een leidraad. Daarnaast brengt het factoren onder de aandacht die momenteel nog niet aanwezig zijn in het bedrijf.

Echter, ik zou aanraden dat deze test aangepast wordt. De test spreekt namelijk over een opvolger, maar de test zegt niets over wat voor soort opvolger. Er kan beter een onderscheid worden gemaakt in het begin van de test voor welke soort opvolging u kiest. Zo kunnen er verbeteringen worden aangegeven die aangepast zijn aan de specifieke opvolging in een familiebedrijf. De aandachtspunten die de scorecard momenteel aangeeft zijn:

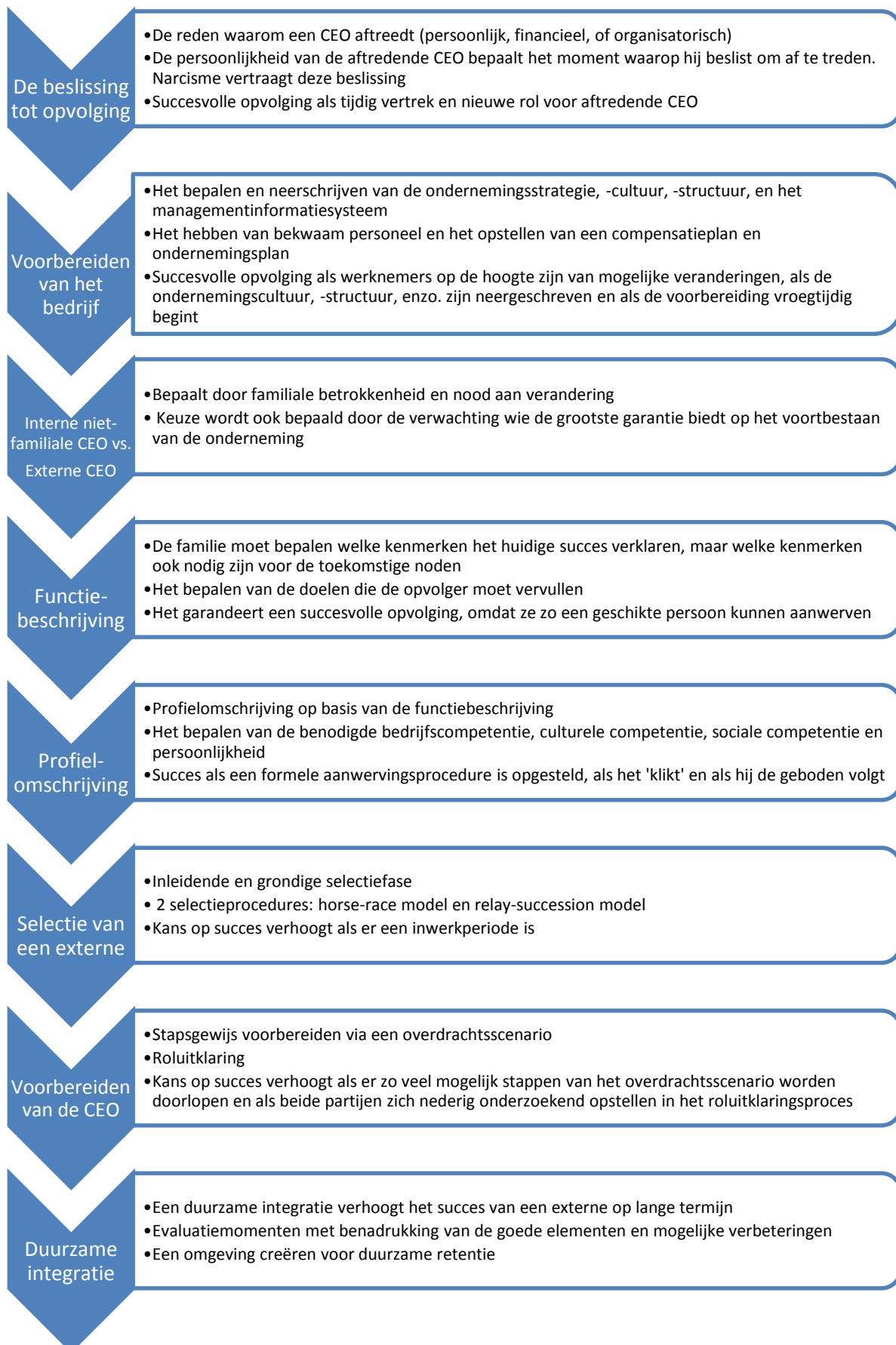
- De overdrager vindt een nieuwe rol
- De relatie tussen de overdrager en de opvolger is goed
- In de familie bestaan goede relaties
- Er is governance van het bedrijf en van de familie
- Een bekwaam en gemotiveerd opvolger wordt de nieuwe leider
- De opvolger vormt een team met niet-familieleden
- Het familiebedrijf wordt professioneel gerund
- De opvolging leidt tot een correcte regeling van de eigendom
- De opvolging wordt planmatig aangepakt
- Alle alternatieven worden grondig onderzocht

Er kunnen dus zeker meer toegepaste raadgevingen worden gegeven als er een onderscheid wordt gemaakt tussen de opvolging van een familiale CEO, externe CEO of interne niet-familiale CEO. Er moet wel bemerkt worden dat de test nu al voordelen biedt. Het brengt elementen onder de aandacht die mogelijk over het hoofd gezien zijn of die verbeterd moeten worden. Daarnaast bekijkt de test verschillende delen van het opvolgingsproces die kunnen leiden tot een succesvolle opvolging.

Een verbetering van de scorecard zelftest, is terug te vinden op [www.lpfscan.be](http://www.lpfscan.be) . Er wordt nagegaan of de mogelijkheid van een opvolger buiten het bedrijf wordt overwogen. Zo vraagt men ook of een niet-familiale opvolger binnen of buiten het bedrijf wordt gezocht en of hier een externe consultant mee helpt. Ook worden elementen bevraagd die hierboven zijn toegelicht, bijvoorbeeld is er een duidelijk profiel opgesteld voor de kandidaat bedrijfsleider en of er een lange inwerkperiode voorzien wordt of niet. Verder bevraagd de zelftest de professionalisering, de corporate governance en familiale governance van het familiebedrijf. De zelftest kan drie uitkomsten hebben: 1) het bedrijf voldoet aan de norm en er is geen bijsturing nodig, 2) het bedrijf scoort matig en bijsturing is nodig, en 3) Het bedrijf scoort onvoldoende en bijsturing is noodzakelijk.

Een samenvatting van het besproken proces in hoofdstuk 5 wordt weergegeven in tabel 4. De stappen weergegeven de voornaamste elementen en de geïdentificeerde succesfactoren in het opvolgingsproces.

**TABEL 4: SAMENVATTING OPVOLGINGSPROCES**







## 6. SUCCESFACTOREN EN DE EXTERNE CEO

Om de kans op succes te verhogen, kan de externe CEO enkele gedragingen best volgen. Het vormen geboden binnen de relatie. Het volgen van deze geboden, zoals respect tonen, zal ertoe leiden dat de externe CEO een goede relatie opbouwt met de familie. Dit heeft een positieve weerslag op de kans op succes. Namelijk Matser en Lievens (2011) identificeerde een goede relatie met de familie als een element dat bijdraagt tot een succesvolle opvolging.

### 6.1 DE GEWENSTE GEDRAGINGEN VAN DE EXTERNE CEO

#### 6.1.1 VOOR DE SELECTIE

Een familiebedrijf heeft een emotioneel aspect, waardoor managers mogelijk liever niet in een familiebedrijf gaan werken. Hoewel, familiebedrijven hebben ook een bepaalde collegialiteit die je niet hebt in een niet-familiebedrijf. Dit is één van de mogelijke redenen waarom een manager de CEO-positie overweegt (Klein, 2007).

Net zoals de familie moet de externe CEO het familiebedrijf en zijn familie beoordelen op geschiktheid. In eerste instantie, moet hij zich ook bewust zijn dat hij niet alleen een bedrijf zal managen, maar ook een familie. Daarnaast moet de externe CEO ook nagaan of alle betrokken familieleden akkoord zijn met het aanwerven van een externe. Als dit niet het geval is, dan is zijn kans op succes klein. Ook moet hij nagaan of het klikt met de personen waar hij het meest mee zal werken (Nelton, 1997). Als hij een familie gevonden heeft waarmee het klikt, zal hij de CEO-functie accepteren.

#### 6.1.2 NA DE SELECTIE

In het selectieproces bepaalt de familie wat voor persoonlijkheid de externe CEO moet hebben. Hij moet bekwaam, sociaal, integer, gedreven en bescheiden zijn. Naast het hebben van een geschikte persoonlijkheid, moet zich ook op een gewenste manier gedragen. Lambrecht en Baetens (2005) stellen geboden op die een externe CEO moet volgen tegenover van de familie.

Het *eerste gebod is respect tegenover de familie*. De externe CEO moet rekening houden met de noden van het bedrijf, maar ook met het familiale aspect in een familiebedrijf om succesvol te zijn. Het familiale aspect omvat onder andere de verwachtingen en cultuur van de familie. Als de externe CEO niet het familiale aspect in acht neemt, dan zal hij toch ontslagen worden ondanks hij goede bedrijfsresultaten boekt. Naast het respecteren van het familiale aspect, zal de niet-familiale CEO de beslissingen van de familie moeten uitvoeren. Als hij andere ideeën heeft over de situatie, kan hij aanbevelingen geven, maar hij moet altijd respect hebben voor de uiteindelijke keuze van de familie. Het *tweede gebod is kunnen omgaan met emoties en mensen*. De externe CEO moet niet alleen de cijfers bekijken, maar ook het emotionele. De familie is namelijk verstrengeld met het familiebedrijf (Lambrecht & Baetens, 2005).

Het *derde gebod is het hebben van geen te groot ego*. De externe CEO moet zijn ego bedwingen, want de familie zal altijd op de voorgrond staan. De familie laat de externe CEO toe in hun bedrijf en schenkt hem vertrouwen om het bedrijf te leiden. Hij moet beseffen dat hij deze mogelijkheid alleen maar heeft omwille van de familie. Het *vierde gebod is wees objectief en neutraal*. De externe CEO moet neutraal en objectief blijven in een familiaal conflict. Het *vijfde gebod is veel kunnen incasseren*. De externe CEO moet kunnen aanvaarden dat bepaalde beslissingen niet logisch lijken voor hem en hij moet zich daarbij neerleggen. Het *zesde gebod is wees assertief*. De externe CEO moet wel beslissingen durven nemen die van belang zijn voor het bedrijf, maar waar de familie het niet mee eens is. Daarnaast moet hij ook familieleden durven aanspreken over hun misplaatste gedragingen (Lambrecht & Baetens, 2005).

Een externe CEO moet in een familiebedrijf altijd handelen vanuit het familiale én het economische aspect. Hij moet zijn aanbevelingen durven geven als de familie een andere beslissing wil maken. Echter, de genomen beslissing zal hij wel moeten respecteren. Tegelijkertijd mag hij geen te groot ego ontwikkelen en moet hij in zijn achterhoofd houden dat de familie de eigenaar is. Omwille van het familiaal aspect, zal hij objectief en neutraal moeten blijven in familiale kwesties. Dit wil wel niet zeggen dat hij hen niet mag aanspreken over hun gedrag. We kunnen dus stellen dat de externe CEO bepaalde geboden moet volgen om zijn kans op succes te vergroten. De geboden worden opgesomd in figuur 13.

**FIGUUR 13: DE GEBODEN VOOR EEN NIET-FAMILIALE CEO IN EEN FAMILIEBEDRIJF**



Bron: Lambrecht & Baetens (2005)

Het volgen van deze geboden zal ertoe leiden dat de externe CEO een goede relatie opbouwt met de familie. Matser en Lievens (2011) identificeerde een goede relatie met de familie als een element dat bijdraagt tot een succesvolle opvolging. In dit onderzoek werd gevraagd aan de betrokkenen welke succesfactoren het belangrijkste waren. Bij de aftredende CEO stond een goede relatie met de familie op nummer één. We kunnen dus stellen dat de geboden direct en indirect een invloed hebben op het succes van een externe CEO.

Verder is er nog een gebod dat de externe CEO kan volgen. Ik heb een aanvulling gegeven in figuur 14 om het belang van communicatie te benadrukken. De integratie van een nieuwe CEO, creëert grote onzekerheid (Berquin et al., 1992). Het is daarom belangrijk dat de externe CEO duidelijk communiceert met de werknemers over zijn rol en veranderingen die hij wil doorvoeren. De externe CEO kan daarvoor gebruik maken van vergaderingen, nieuwsbrieven en lunches. Om de werknemers beter te leren kennen, kunnen er eveneens teambuilding activiteiten georganiseerd worden (Dyer, 1989).

Maar ook voor de familie en de aftredende CEO is dit een stap in het onbekende (Berquin et al., 1992). Idealiter wordt de externe CEO gewaardeerd omdat hij bekwaam, sociaal en vernieuwend is. Het is erg belangrijk dat de externe CEO slechts nieuwe ideeën doorvoert na een overleg met de aftredende CEO. Ook zullen veranderingen geleidelijk moeten worden ingevoerd met de nodige aandacht voor het familiale aspect. In het slechtste geval bootst de externe CEO zijn voorganger na wat niet perse leidt tot goede prestaties, of hij vergeet het familiale aspect en de cultuur in het bedrijf waardoor hij overtuigd is dat zijn vroegere successen ook zouden werken in een familiebedrijf (Hendriks et al., 2014; Spruyt & Berquin, 2006). In de laatste situatie zal hij een gespannen relatie creëren met de familie en zijn voorganger.

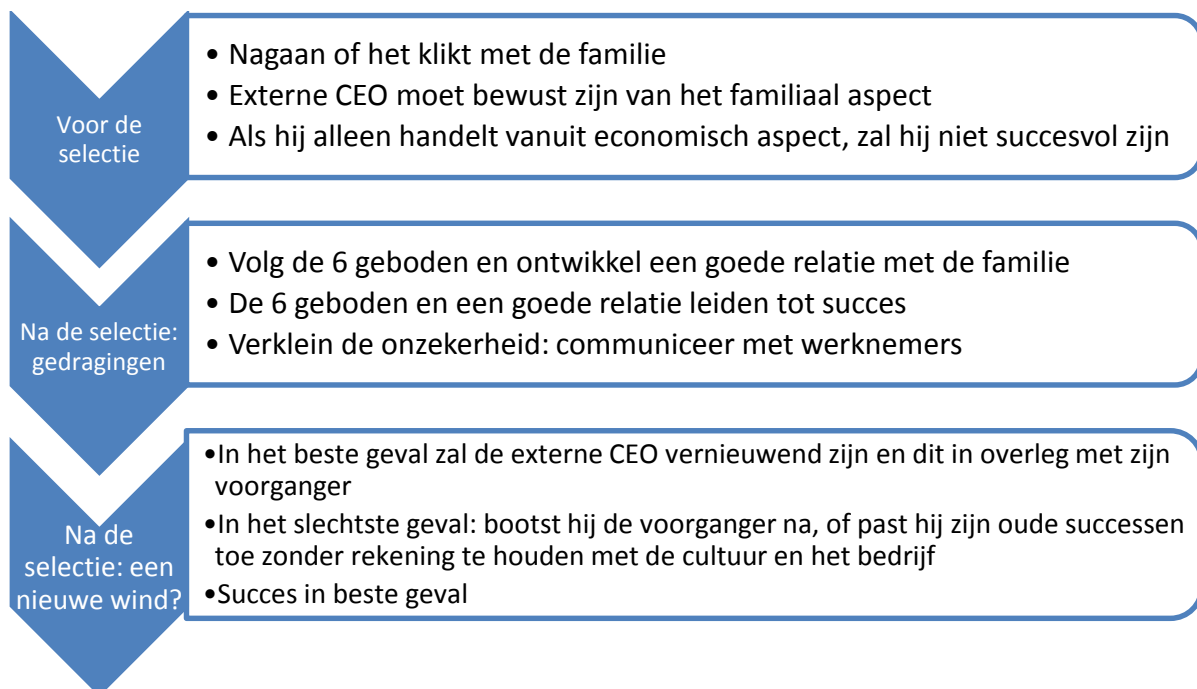
**FIGUUR 14: ALLE GEÏDENTIFICEERDE GEBODEN VOOR EEN EXTERNE CEO**



Bron: aangepast van Lambrecht & Baetens (2005)

Een samenvatting van hoofdstuk 6 wordt gegeven in tabel 5. Daarnaast zijn de geboden van Lambrecht & Baetens (2005) aangevuld met andere geïdentificeerde elementen, zoals te zien is in figuur 14. Er valt te bemerken dat literatuurteksten over opvolging zich meestal toespitsen op het proces en wat er aangepast moet worden om het proces succesvol te laten verlopen. Er wordt vaak over het hoofd gezien dat de opvolgers zich ook moeten aanpassen, net zoals de voorganger. Daarnaast is het ook opmerkelijk dat de literatuur zich voornamelijk toelegt op opvolging tussen familieleden. Er wordt wel vaak aangegeven dat het niet kijken naar een externe CEO een beperking is, zoals in 'Factors Preventing Intra-Family Succession' van De Massis, Chua en Chrisman.

**TABEL 5: SAMENVATTING EXTERNE CEO**



## 7. SUCCESFACTOREN EN DE FAMILIE

Ook de familie kan bijdragen tot een optimale omgeving voor de externe CEO aan de hand van gewenste gedragingen. Er zijn zowel geboden als verboden opgesteld voor de familie. Het volgen van deze geboden en van deze verboden zal ertoe leiden dat er een goede relatie wordt opgebouwd. Dit heeft een positieve weerslag op de kans op succes. Zo identificeren Matser en Lievens (2011) een goede relatie met de familie als een element dat bijdraagt tot een succesvolle opvolging.

### 7.1 DE GEWENSTE GEDRAGINGEN VAN DE FAMILIE EN DE AFTREDENDE CEO

#### 7.1.1 VOOR DE SELECTIE

Nadat de aftredende CEO de keuze heeft gemaakt om af te treden, is het erg belangrijk dat alle alternatieven worden afgewogen. De uiteindelijke beslissing, in dit geval een externe CEO, moet door alle hoofdspelers gesteund worden. De familie moet zich tijd gunnen om te wennen aan het idee en om de opvolging grondig te plannen. Om de opvolging zo goed mogelijk voor te bereiden, kan de familie overwegen om professionele adviseurs te raadplegen (Nelton, 1997).

#### 7.1.2 TIJDENS DE REKRUTERING

Zoals eerder vermeld, moet de familie zoeken naar de juiste match voor het bedrijf, maar ook voor henzelf. Ze moeten de externe CEO kunnen vertrouwen. De familie heeft verwachtingen van de externe CEO, maar ze moeten beseffen dat niet alles zal verlopen zoals zij willen. Ze moeten realistisch blijven over hun verwachtingen en ze moeten de verwachtingen ook duidelijk neerschrijven voor de externe CEO (Spruyt & Berquin, 2006).

Een belangrijk onderdeel om de juiste match te vinden, is een gepast compensatieplan (Budge, 2013). In Code Buysse II (2009) wordt benadrukt dat het loon een basis moet vormen om de beste deskundigen aan te trekken. Nadat een geschikt persoon is aangeworven, kan het loon ook een manier zijn om de externe CEO in het belang van de familie te laten werken. Uit de studie van Poza en Daugherty (2014) blijkt dat het loon van een niet-familiale CEO vergelijkbaar is met die van andere CEO's in de sector. Dit is mogelijk om een niet-familiale CEO te kunnen aantrekken en behouden.

#### 7.1.3 NA DE SELECTIE

De familie heeft een continue invloed op de resultaten van het familiebedrijf. Zelfs nadat een externe CEO is aangesteld. De familie kan op twee manieren de resultaten beïnvloeden: positief of negatief. Het is daarom de verantwoordelijkheid van de familie om handelingen uit te voeren en instanties op te stellen die het succes van de externe CEO ondersteunen (Blumentritt et al., 2007).

### **Positieve invloed**

Het aanwerven van een externe CEO kan leiden tot spanningen binnen het familiebedrijf. Om problemen te verhinderen, kan de familie een aantal geboden volgen (Dyer, 1989; Lambrecht & Baetens, 2005). Een samenvattende figuur van deze geboden, wordt gegeven door figuur 15. *Ten eerste* moet de familie de *externe CEO laten kennismaken met de gewoontes en waarden* van de familie in het familiebedrijf. De familie moet communiceren aan welke waarden binnen het familiebedrijf moeten worden vastgehouden en welke doelen ze willen bereiken. Echter, de familie moet de uitvoering van nieuwe ideeën door de niet-familiale CEO toestaan om hun doelen te kunnen vervullen. Om conflicten te vermijden moet de externe CEO de waarden toepassen, maar de familie moet ook verandering accepteren en toestaan.

*Ten tweede* moet de familie de *niet-familiale CEO integreren in 'de gemeenschap'* van het familiebedrijf. Indien dit niet gebeurt, dan zal er de gedachtegang 'wij versus hem' ontstaan bij de familie en werknemers. Dit kan verholpen worden door goede communicatie via het organiseren van groeps gesprekken en duidelijke regels over taakhoud (Dyer, 1989). De houding van het personeel ten opzichte van de externe CEO wordt bepaald door de familie. Als de familie de externe CEO ziet als een bedreiging, dan zal het personeel dit gevoel ook ervaren (Nelton, 1997). Het is dus belangrijk dat alle familieleden positief staan tegenover de aanwerving van de externe CEO en dat ze de externe CEO betrekken in de gemeenschap.

*Ten derde* moet de familie de *externe CEO verantwoordelijkheden en kansen geven*. Met andere woorden, de familie mag de externe CEO niet streng controleren. Controleren kan op twee manieren, van de inwerkingsperiode verlengen tot alle stappen controleren die de externe CEO neemt als hij is aangesteld (Berquin et al., 1992; Lin & Hu, 2007). Dit zal de externe CEO beperken in het gebruiken van zijn expertise (Lin & Hu, 2007). De externe CEO moet zowel de macht als de verantwoordelijkheid krijgen en niet slechts de verantwoordelijkheid en achteraf met de vinger nagewezen worden als er iets misgaat (Lambrecht & Baetens, 2005). De familie moet de controle loslaten en vertrouwen op de externe CEO (Nelton, 1997).

*Ten vierde* moet de familie *eerlijk en openlijk communiceren*. De familie moet bereid zijn om alle informatie te delen met de externe CEO, zoals gevoelige informatie over bepaalde familieleden en de richting die ze uit willen gaan (Lambrecht & Baetens, 2005; Nelton, 1997). De externe CEO moet weten of de familie plannen heeft om zijn positie uiteindelijk aan een familielid te geven. Als dit het geval is, dan moet de familie dezelfde eisen stellen aan het familielid als aan de externe CEO. *Ten vijfde* moeten ze de *externe CEO betrekken bij de strategie*. De externe CEO kan een frisse wind door de ideeën laten waaien en dit heeft als gevolg dat de familie zich ook gesteund voelt in haar beslissingen. Daarnaast zal de externe CEO zichzelf zien als iemand die beslissingen mag uitvoeren en niet slechts als een marionet van de familie (Lambrecht & Baetens, 2005).

*Ten zesde* moet de familie ook *luisteren naar de externe CEO*. Door te luisteren naar de externe CEO, zal hij het gevoel hebben een bijdrage te leveren. Als zijn ideeën daar bovenop worden toegepast, zal de externe CEO het gevoel hebben dat hij ernstig wordt genomen. Dit leidt tot een grotere motivatie bij de externe CEO. *Ten zevende* moet de familie de *externe CEO vertrouwen en respecteren*. De familie schenkt vertrouwen door zich open te stellen en macht te delen. Door te erkennen dat de externe CEO bijdraagt tot de goede bedrijfsresultaten van het bedrijf, toont de familie respect voor de inbreng van externe CEO. Vertrouwen en respect zijn het fundament van de samenwerking en relatie (Lambrecht & Baetens, 2005).

**FIGUUR 15: DE GEBODEN VOOR DE FAMILIE TEN OPZICHTE VAN DE EXTERNE CEO**



Bron: aangepast van Lambrecht & Baetens (2005)

### **Negatieve invloed**

Als de familie niet achter de beslissing staat om een externe aan te werven als CEO, dan zal de persoon nooit een kans krijgen om zich te bewijzen als CEO (Dyer, 1988). De familie heeft doorgaans ook verwachtingen over de functie en de rol van de externe CEO die niet overeenkomen in de realiteit (Dyer, 1989). Zo eisen ze dat een externe CEO superieure kwaliteiten nodig heeft om de CEO-functie te verdienen. Daarbovenop is het makkelijker om een niet-familiale CEO te ontslaan als hij slecht presteert en verstoort het ontslag niet de relaties binnen de familie (Blumentritt et al., 2007). Een andere verwachting die de familie koestert, is een gelijkennis in cultuurgeest. Als de waarden van de familie niet overeenkomen met de waarden van de externe CEO, dan zal dit leiden tot conflicten. Deze conflicten leiden tot onduidelijkheid over doelen, uitstelling van nieuwe projecten en vertragingen in het beslissingsproces. Met gevolg dat de prestaties van het familiebedrijf verslechteren (Dyer, 1989). De familie is weliswaar zelf verantwoordelijk om de cultuur en waarden aan te leren aan de externe CEO (Hall & Nordqvist, 2008). Hierdoor zal de externe CEO het familiebedrijf beter begrijpen en zullen de conflicten om cultuur verminderen. Daarnaast zal de familie ook de opinie van de externe CEO moeten respecteren in een conflict (Klein & Bell, 2007).

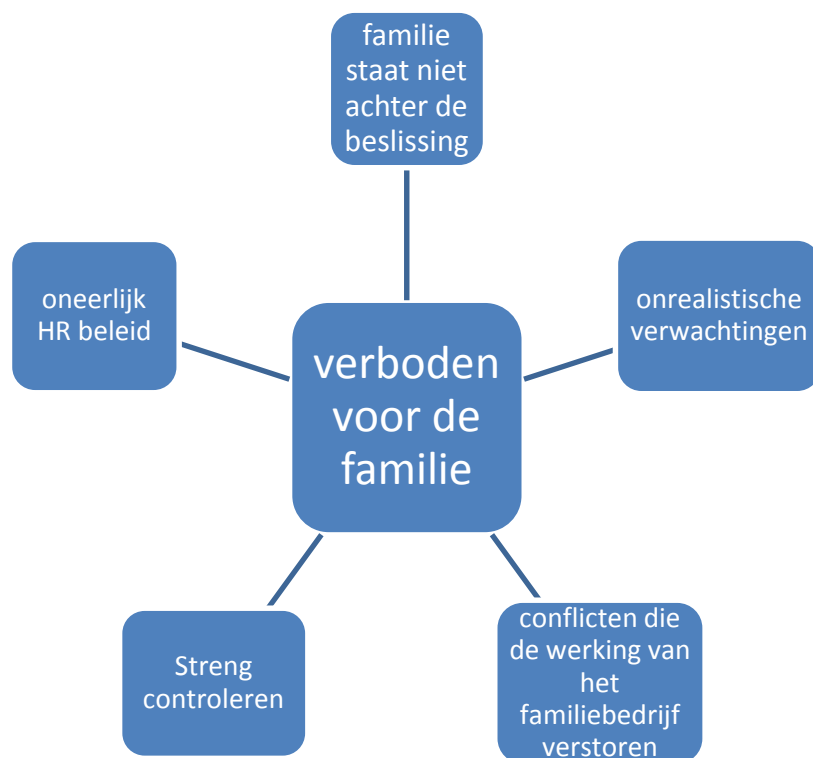
Als de familie beslist om een niet-familiale CEO aan te werven, dan zal ze bereid moeten zijn om de controle uit handen te geven. Een niet-familiale CEO zal niet op zijn best functioneren als de familie de controle vasthoudt. Deze drang om controle vast te houden komt voort uit de agency theorie. Een strenge controle door de familie zal de externe CEO echter verhinderen om zijn expertise volledig te benutten. Hierdoor verkleinen de voordelen die een familiebedrijf zou krijgen als ze een externe CEO aanwerven (Lin & Hu, 2007).



Alle niet-familiale werknemers vormen een mening over de billijkheid in de onderneming. In een familiebedrijf kan de familiale betrokkenheid en hun invloed, de mening beïnvloeden over de billijkheid van de Human Resource praktijken. Een familiebedrijf dat in de ogen van de werknemer niet in staat is om een 'eerlijke' HR beleid op te stellen, zal geen uiterst bekwaame niet-familiale werknemers kunnen aanwerven en behouden. Het is dus erg belangrijk dat er een eerlijk HR beleid wordt opgesteld in verband met aanwerven, vergoedingen en promotie (Barnett & Kellermanns, 2006).

Om een negatieve invloed te vermijden, kan de familie best een aantal verboden volgen. De verboden worden weergegeven in figuur 16.

**FIGUUR 16: DE VERBODEN VOOR DE FAMILIE TEN OPZICHTE VAN DE EXTERNE CEO**



## 8. SUCCESFACTOREN EN DE BEDRIJFSINSTANTIES EN PRAKTIJKEN

Governance systemen die de niet-familiale CEO ondersteunen in het familiebedrijf zijn cruciaal in het bereiken van succes. In familiebedrijven kunnen we de governance opsplitsen in het deugdelijk ondernemen van het bedrijf en van de familie. Een raad van bestuur is een corporate governance mechanisme dat het bedrijf ondersteunt. Een sterke raad van bestuur is één van die geïdentificeerde factoren die het succes van een externe CEO verhogen (Blumentritt et al., 2007; Hendriks et al., 2014). Het zal helpen bij het opbouwen van een vruchtbare relatie tussen de externe CEO en de familie. En een goede relatie met de familie is een element dat bijdraagt tot een succesvolle opvolging (Blumentritt et al., 2007; Matser & Lievens, 2011). Zo helpt de raad van bestuur het opvolgingsproces in goede banen te leiden, maar het zal de externe CEO ook ondersteunen in het nemen van moeilijke beslissingen (Blumentritt et al., 2007; Hendriks et al., 2014).

De familiale governance mechanismen zijn het familieforum en het familiaal charter. Het familieforum en familiaal charter zorgen er ook voor dat de familie vertrouwen schenkt aan elkaar en dat ze samen een collectieve visie vastleggen. Hierdoor zal de familie een eensgezinde mening uiten waardoor de niet-familiale CEO een duidelijke beeld heeft van de richting die hij moet uitgaan. De afwezigheid van een eensgezinde visie zal de niet-familiale CEO belemmeren. Door de verschillende visies binnen de familie, zal de externe CEO geen beeld hebben van wat prioritair is. Dit leidt mogelijk tot conflicten (Blumentritt et al., 2007; Hendriks et al., 2014).

### 8.1.1 RAAD VAN BESTUUR

Het raad van bestuur speelt een belangrijke rol in het opvolgingsproces. Het kan de familie helpen in het definiëren van hun visie voor de toekomst en het kan ook het opvolgingsproces objectief beoordelen. Meer bepaald de bestuurders kunnen een grote bijdrage leveren door het beoordelen van de opvolger-kandidaten (Matser & Lievens, 2011). Maar de uiteindelijke aanstelling en evaluatie van de externe CEO vallen onder de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur. De raad van bestuur zal ook een geschikte compensatie moeten opstellen om een externe CEO te kunnen aanwerven. Externe CEO's zullen slechts bereid zijn om te solliciteren bij een familiebedrijf als de verloning marktconform is (Hendriks et al., 2014).

De studie van Blumentritt et al. (2007) heeft een sterke raad aangeduid als een succesfactor opdat een niet-familiale CEO en de familie een succesvolle relatie opbouwen. Een sterke raad van bestuur heeft onafhankelijke personen zetelen. Op twee manieren kan een sterke raad van bestuur een niet-familiale CEO ondersteunen. Ten eerste is de raad van bestuur een buffer tussen de familie en de externe CEO. Meer bepaald de raad van bestuur vertegenwoordigt de belangen van de aandeelhouders, in dit geval de familie. De vragen en bemerkingen die de familie hebben, moet de raad van bestuur melden aan de externe CEO. Op deze manier zal de externe CEO slechts eenmaal verantwoording moeten afleggen en niet individueel aan elk familielid. Ten tweede steunt de raad van bestuur de externe CEO in het maken van moeilijke beslissingen. In het geval dat een externe CEO een incapabel familielid wil ontslaan, kan de externe CEO nagaan of de raad van bestuur zijn beslissing steunt (Blumentritt et al., 2007).

### *8.1.2 FAMILIEFORUM*

Het is heel erg belangrijk voor een vitaal bedrijf dat de familie eendrachtig is. Een manier om eendrachtigheid te creëren is onder andere met een familieforum. Het familieforum is een governance groep die de familie representeert (blumentritt et al., 2007). In bepaalde familiebedrijven is het aangewezen om een familieforum te organiseren. Namelijk als de aandelen in de handen zijn van meerdere familieleden of als meerdere generaties in uiteenlopende rollen betrokken zijn in het familiebedrijf. Het familieforum dient als platform voor communicatie, informatie en consultatie in verband met het familiebedrijf (Code Buysse II, 2009).

Om een ondersteunende omgeving te creëren voor de externe CEO, is het familieforum erg belangrijk. Het familieforum is een plaats waar op een gestructureerde manier de stem van de familie gehoord kan worden buiten het familiebedrijf. Familieleden, ook die niet in het bedrijf werken, hebben een mening die ze kwijt willen en het forum is een plaats waar een collectieve mening gevormd kan worden. Hierdoor zal de externe CEO niet telkens individueel worden aangesproken. Het is ook een plaats waar de familiale conflicten kunnen worden opgelost buiten het familiebedrijf. Daarnaast zullen ook de collectieve verwachtingen voor het familiebedrijf gevormd worden via het familieforum en aan de externe CEO gecommuniceerd worden. Hierdoor kan de externe CEO focussen op wat de gehele familie belangrijk vindt en geschikte doelen opstellen die vervuld moeten worden (Blumentritt et al., 2007)

### *8.1.3 FAMILIAAL CHARTER*

Het familieforum helpt bij het uitwerken van het familiaal charter (Hendriks et al., 2014). Een familiaal charter is een geheel van spelregels waaraan alle familieleden zich moeten houden (Lievens, 2004). Het familiaal charter kan ook omschreven worden als een familiale grondwet. Het is vanzelfsprekend dat de inhoud van het familiaal charter afhankelijk is van de kenmerken van het familiebedrijf en van de familie. In het charter zullen duidelijke afspraken gemaakt zijn over belangrijke onderwerpen, zoals wie aandeelhouder mag worden, wat zal leiden tot een realisatie van de lange termijn visie (Lievens, 2006).

De afspraken zijn belangrijk omdat ze toelaten zich voor te bereiden op problemen. Bijvoorbeeld in het geval dat een familielid solliciteert voor het bedrijf en het bedrijf heeft objectieve vereisten voor de sollicitanten waaraan het familielid niet voldoet. Dan kan het familielid geweigerd worden zonder een conflict te veroorzaken. Het familiaal charter zal dus ook een belangrijke rol spelen in het opvolgingsproces. De voorwaarden voor kandidaat-opvolgers zijn vastgelegd (Lievens, 2006). Een ander belangrijk kenmerk van het familiaal charter is dat het vastleggen van de regels zorgt voor meer eenheid binnen de familie. De familie heeft samen na gedacht over de belangrijke onderwerpen die het bedrijf beïnvloeden en heeft de regels expliciet gemaakt.

Er kunnen ook een aantal afspraken gemaakt zijn omtrent een externe CEO. De familie kan bespreken of een niet-familiale CEO kan aangeworven worden. Indien ze instemmen met de mogelijkheid van een externe CEO, moeten ze bepalen onder welke omstandigheden en voorwaarden dit zal gebeuren. Een andere afspraak die de familie kan maken is of de externe CEO aandelen mag verwerven. Eveneens kan de familie vastleggen in het familiaal charter op welke manier er gecommuniceerd zal worden tussen de externe CEO, familie en de raad van bestuur (Hendriks et al., 2014).

## 9. CASE STUDY

Onderzoek bij familiebedrijven betekent dat een familie en de invloed die ze heeft op een bedrijf, onderzocht wordt. De onderzoeksmethode moet worden aangepast om de complexe relaties in een familiebedrijf te omvatten en volgens De Massis & Kotlar (2014) is het gebruik van case studies daarvoor het meest geschikt. Het bestuderen van case studies laat toe om een theorie inductief te ontwikkelen. De theorie wordt ontwikkeld door het herkennen van patronen in de relaties tussen factoren binnenin een case en tussen cases. Dit wordt ook wel “theory building from cases”, oftewel “grounded theory building” genoemd (Eisenhardt & Graebner, 2007).

### 9.1 METHODOLOGIE

Om de fijngevoeligheid rond de succesfactoren en complexe sociale processen in de verschillende familiebedrijven vast te stellen, is er nood aan een diepgaand kwalitatief onderzoek. Case studies laten toe om het onderzochte fenomeen te bekijken vanuit meerdere facetten (De Massis & Kotlar, 2014), maar het laat ook toe om “waarom” en “hoe” te beantwoorden (Eisenhardt & Graebner, 2007). Daarnaast is er nog niet veel onderzoek verricht over de succesfactoren van een externe CEO en om te kunnen begrijpen hoe het succes tot stand komt, zal een verkennende case study op basis van grounded theorie worden uitgevoerd (De Massis & Kotlar, 2014; Murphy & Lambrechts, 2015).

Er wordt gekozen om meerdere cases te onderzoeken. Het onderzoeken van meerdere cases vormt doorgaans een sterkere basis om een theorie op verder te bouwen, dan een case study gebaseerd op één specifieke situatie (De Massis & Kotlar, 2014). Ook zal de theorie die gevormd wordt op basis van meerdere cases als robuuster, accurater, meer veralgemeenbaar aanzien worden en zal de theorie beter ondersteund zijn omdat het door meer en gevarieerder bewijs wordt ondersteund (De Massis & Kotlar, 2014; Eisenhardt & Graebner, 2007). Het optimale aantal case studies is volgens Eisenhardt (1989b) tussen de vier en tien. Minder dan vier case studies laat niet toe om conclusies te trekken en dus om theorie te genereren. Meer dan tien case studies leidt tot grote complexiteit en bemoeilijkt de conclusietrekking. (Eisenhardt, 1989b). In deze masterproef worden zes case studies bestudeerd.

De zes geselecteerde cases worden in de studie opgenomen omdat ze geschikt zijn om het onderzochte fenomeen te verklaren (De Massis & Kotlar, 2014). Het onderzochte fenomeen is in deze masterproef de externe CEO en zijn succes. De bedrijven hebben elk ervaring met een externe CEO en de beslissing om een externe CEO aan te werven is verschillend per bedrijf. Daarnaast is er ook een verschil in aantal jaar van ervaring. Dit biedt inzicht in de dynamieken doorheen de jaren. Zo is de externe CEO in case 1 nog geen jaar aangesteld als CEO. Terwijl de externe CEO's in case 6 en case 3 respectievelijk 8 en 15 jaar zijn aangesteld als CEO. Op die manier kunnen we vaststellen of de relatie tussen de externe CEO en de eigenaar een evolutie doormaakt en hoe de relatie tussen een externe CEO en eigenaar evolueert doorheen de jaren. Bovendien zijn het bedrijven uit verschillende sectoren en van verschillende groottes. Zodanig zijn de bevindingen niet sector-gebonden. Vervolgens kan worden gesteld dat de bevindingen meer genuanceerd en meer algemeen zijn door de variatie in de verschillende cases omdat er rekening wordt gehouden met de evolutie in de relatie door het verschil in aanstellingstermijn en omdat er rekening wordt gehouden met verschillende sectoren. De verschillen tussen de cases zijn terug te vinden in tabel 6.

**TABEL 6: BESCHRIJVING VAN DE GESELECTEERDE CASES**

Bedrijf	Grootte	Groeifase	Sector
Case 1	Klein	Groeiend bedrijf	Groothandel decoratie
Case 2	Groot	Matuur bedrijf	Bouwonderneming
Case 3	Groot	Groeiend bedrijf	Bouwonderneming
Case 4	Groot	Matuur bedrijf	Softwaretechnologie
Case 5	Groot	Groeiend bedrijf	Logistiek
Case 6	Groot	Groeiend bedrijf	Bouwonderneming

Bedrijf	Persoon	Generatie	Functie	Waarom externe CEO?	Rijkheid data
Case 1	A1	1 <sup>ste</sup> generatie	Oprichter/eigenaar	Tekort aan managementskills na groeispurt	52 pagina's
Case 2	B1	2 <sup>de</sup> generatie	Eigenaar	Dagdagelijks aansturen was niet zijn ding en de vorige externe CEO was een overgangsfiguur	33 pagina's
Case 3	C1	2 <sup>de</sup> generatie	Eigenaar	Verschillende managementstijlen binnen de familie	33 pagina's
Case 4	D1	1 <sup>ste</sup> generatie	Oprichter/eigenaar	Afbouwen omwille van ouderdom	18 pagina's
Case 5	E1	2 <sup>de</sup> generatie	Eigenaar	Vorige externe CEO is gestopt	23 pagina's
Case 6	F1	1 <sup>ste</sup> generatie	Oprichter/eigenaar	Meer tijd voor andere zaken in het leven (vb voorzitterschap) en organisch gegroeid	18 pagina's

Bedrijf	Persoon	Functie	Hoe lang al CEO?	Eerdere familiale ervaring?	Intern doorgegroeid of extern gezocht?	Rijkheid data
Case 1	A2	CEO	9 maanden	Ja	Extern gezocht => proces van selectie (p9)	33 pagina's
Case 2	B2	CEO	1 jaar	Neen	Intern doorgegroeid	33 pagina's
Case 3	C2	Algemeen directeur	15 jaar	Neen	Intern doorgegroeid	17 pagina's
Case 4	D2	CEO	3,5 jaar	Ja	Intern doorgegroeid	38 pagina's
Case 5	E2	CEO	4 jaar	Ja	Intern doorgegroeid	25 pagina's
Case 6	F2	Algemeen directeur groep	8 jaar	Ja	Intern doorgegroeid	21 pagina's

De datacollectie gebeurde in opdracht van VKW Limburg voor het boek *“De niet-familiale CEO in het familiebedrijf. Hoe komen tot een succesvolle en duurzame relatie”*. Case studies van zes familiebedrijven van die studie, zullen gebruikt worden in deze masterproef. Case studies kunnen worden samengesteld uit kwalitatieve of kwantitatieve data zoals archieven, interviews, vragenlijsten en observaties (Eisenhardt, 1989b). Voor de case studies in deze thesis zal worden gebruik gemaakt van interviews. De participanten in de studie zijn niet-familiale CEO's of een familiale eigenaar in een familiebedrijf. Door het interviewen van participanten met verschillende perspectieven op het fenomeen, zal er met meer waarschijnlijkheid een rijker en een accurater beeld worden gevormd over het fenomeen succesvolle opvolging (De massis & Kotlar, 2014). De participanten zijn anoniem en zullen naar gerefereerd worden door de benaming van de familiebedrijven A tot F en een cijfer. Bijvoorbeeld het familiebedrijf A heeft twee participanten, namelijk A1 en A2. A1 is de eigenaar en A2 is de niet-familiale CEO.

Ik zal de interviews bekijken met als doel de onderzoeksvraag te beantwoorden. De voorgaande literatuurstudie zal me helpen om relevante thema's terug te vinden. De literatuurstudie geeft namelijk een idee over welke theorie nog niet gevormd is. Nadat een structuur is gevonden in de data, kan de theorie inductief gevormd worden vanuit de data via “cross-case” en “within-case” analyse (Eisenhardt & Graebner, 2007). De within-case analyse heeft als doel om familiair te worden met elke case afzonderlijk en op die manier patronen binnen cases te ontdekken. Tijdens het analyseren zal ik eerst de case in zijn geheel proberen te verstaan. Ik zal dit doen door de verschillende factoren die de case beïnvloeden, neer te schrijven. Dit wordt op verschillende manieren gedaan van een korte beschrijving tot tabellen met gegevens over de case.

De cross-case analyse zal nagaan of er tussen de cases gelijkenissen en verschillen zijn op basis van de factoren en de gebeurtenissen. Om connecties te vinden tussen de cases kunnen de case studies in paren vergeleken worden. Op deze manier kunnen subtiele gelijkenissen of verschillen worden vastgesteld. Het voordeel van cross-case analyse is dat het de onderzoeker verplicht om verder te kijken dan de initiële impressies. Als gevolg wordt er met een hogere waarschijnlijkheid een accurate en betrouwbare theorie gevormd (Eisenhardt, 1989b).

De laatste stap is het vergelijken van de opgestelde theorie met de literatuur. Er wordt nagegaan met welke literatuur er een gelijkenis of verschil is en waarom. Door het bestuderen van gelijkaardige resultaten, zullen gelijkenissen in verschillende contexten aan elkaar gelinkt worden. Naast gelijkaardige resultaten, kunnen de bevindingen in de masterproef ook tegenstrijdig zijn met de resultaten in andere literatuurstudies. Door het bestuderen van tegenstrijdige bevindingen die teruggevonden zijn in de literatuur, zal er een rijkere theorie worden samengesteld. Het zal de onderzoeker namelijk verplichten om een dieper inzicht te verkrijgen in het fenomeen om vervolgens de tegenstrijdige bevindingen te kaderen binnen de theorie. Door het bestuderen van zowel gelijkaardige als tegenstrijdige resultaten, zal er een theorie die meer veralgemeenbaar, rijker en accurater is, worden samengesteld (Eisenhardt, 1989b).

## 9.2 DE BEVINDINGEN

Tijdens het analyseren van de cases, kwamen bepaalde thema's herhaaldelijk bovendrijven en stelde ik een aantal opmerkelijke bevindingen vast. Zo bleek dat de succesvolle externe CEO voldeed aan een bepaald profiel en dat dit profiel een belangrijke bijdrage had in het roluitklaringsproces tussen de externe CEO en de eigenaar. Ook was opmerkelijk dat de verschillende niet-familiale CEO's dezelfde voorwaarden opsomden op de vraag: 'Wat zijn voor u belangrijke condities om u hier goed te voelen als niet-familiale CEO?'.

In de volgende paragrafen zullen de bevindingen nader toegelicht worden aan de hand van de bewoordingen van de geïnterviewden.

### 9.2.1 PROFIEL VAN EEN SUCCESVOLLE NIET-FAMILIALE CEO

Tijdens het analyseren van de data, werd duidelijk dat de verschillende eigenaren bepaalde eigenschappen toewezen aan de externe CEO. Zo werden onder andere de volgende eigenschappen opgesomd door de verschillende eigenaren: goede communicator, bescheiden, assertief, diplomaat, emotioneel intelligent en betrokken. Ook de externe CEO's duidde persoonlijkheidseigenschappen aan. Echter, de data van de externe CEO's duidt niet alleen expliciet persoonlijkheidskenmerken aan maar ook impliciet. Meer bepaald, de externe CEO moet niet altijd expliciet de persoonlijkheidseigenschappen verwoorden. Zo kan je veel afleiden uit de verwoordingen van de externe CEO's. Zo is A2 bijvoorbeeld bescheiden omdat hij het opstellen van een strategisch plan geen 'rocket science' noemt. Meer detail over de verschillende profieleigenschappen wordt hieronder verder toegelicht.

De ondernemers in de verschillende cases hadden elk een eigen reden om een niet-familiale CEO aan te werven. De redenen variëren van een confrontatie met een tekort aan eigen managementskills tot verschillende managementstijlen binnen de familie. Terugkomende redenen om een externe CEO aan te werven, waren het aftreden van de vorige niet-familiale CEO en het willen focussen op andere zaken zoals het ondernemerschap zelf. Elke eigenaar heeft er met andere woorden bewust voor gekozen om een niet-familiale CEO aan te werven.

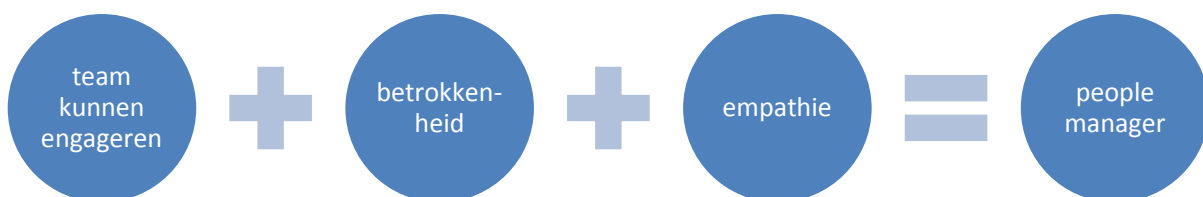
Slechts in één van de cases, werd er een externe CEO aangeworven van buitenaf die de eigenaar niet persoonlijk kende. In case 1 hadden de mogelijke interne opvolgers niet de juiste attitude en drive volgens de eigenaar. Daarnaast had het bedrijf al ervaring met een niet-familiale CEO die intern was doorgegroeid. Deze persoon was aangeworven om mogelijk de volgende CEO te worden, maar tijdens deze sollicitatie werd gefocust op een kerncompetentie die nodig was binnen het bedrijf en werd de competentie van managen op de achtergrond geschoven. Dit leidde tot een tekort in het profiel aan autoriteit en attitude. Vervolgens werd er een niet-familiale CEO gezocht die wel aan het gewenst profiel voldeed, namelijk een manager in eerste instantie die daarnaast ook de kerncompetentie had.

Een consultant begeleidde de zoektocht naar een externe CEO, maar tastte ook af of eigenaar A1 klaar was om los te laten. Tijdens de eerste gesprekken werd er gepolst naar de culturele competentie van de kandidaten. Zo werden er vragen gesteld bij een Nederlandse CEO in een Belgisch familiebedrijf. Tijdens dit gesprek was er sprake van een klik tussen de eigenaar A1 en de niet-familiale CEO A2. Na de gesprekken werden de competenties van de overgebleven kandidaten getest. Ze werden gevraagd om een plan van aanpak op te stellen voor de komende 6 maanden. Ook zijn de eigenaar A1 en de niet-familiale CEO A2 samen gaan uiteten op initiatief van de eigenaar A1 om nader persoonlijk kennis te maken en om een gesprek buiten een geforceerde setting te kunnen voeren. Zo konden er diepgaandere gedachten worden uitgewisseld en kon worden afgetast of het klikte tussen A1 en A2.

De uiteindelijke beslissing om de niet-familiale CEO A2 aan te werven, berust op zijn profiel. Namelijk de andere kandidaat was arrogant, terwijl de niet-familiale CEO A2 geduldiger en bescheidener was. Dit zijn kenmerken die ook werden toegeschreven aan de andere niet-familiale CEO's in de cases, behalve aan D2. Zo noemt B2 zich een matige manager en A2 zijn strategisch plan geen 'rocket science'.

Het kenmerk **bescheidenheid** is nodig binnen een familiebedrijf. Het is namelijk zo dat je nooit de eerste rol zal spelen. Deze bescheidenheid leidt er toe dat ze hun succes toeschrijven aan het hele bedrijf. Het is niet 'mijn' succes, het is 'ons' succes. Maar het succes is net toe te schrijven aan het bedrijf, net omdat de niet-familiale CEO's ook '**people managers**' zijn. Ze kunnen een ploeg meekrijgen in een bepaalde richting door mensen te motiveren en te inspireren via een concrete doelstelling, maar ook via hun eigen betrokkenheid en drive. Enerzijds komt de motivatie van het personeel voort uit de verschillende tussenstappen die concreet worden gemaakt door de externe CEO en waaraan het personeel en de CEO samenwerken om het doel uiteindelijk te bereiken. Op deze manier wordt er een geëngageerd team gevormd rond de externe CEO. Anderzijds zal de motivatie beïnvloed worden door de betrokkenheid die de externe CEO toont en voelt voor het familiebedrijf, wat zich uit in de ambitie om het bedrijf steeds te willen verbeteren. Ook zal een 'people manager' empathie hebben voor andere mensen en luisteren naar hun problemen. Deze empathie zal ook een belangrijke rol spelen in het roluitklaringsproces tussen de eigenaar en de externe CEO. Maar los van de empathie zal een externe CEO ook harde beslissingen moeten nemen in het belang van het bedrijf. Figuur 17 geeft de verschillende kenmerken van een people manager weer.

**FIGUUR 17: DE EXTERNE CEO ALS PEOPLE MANAGER**

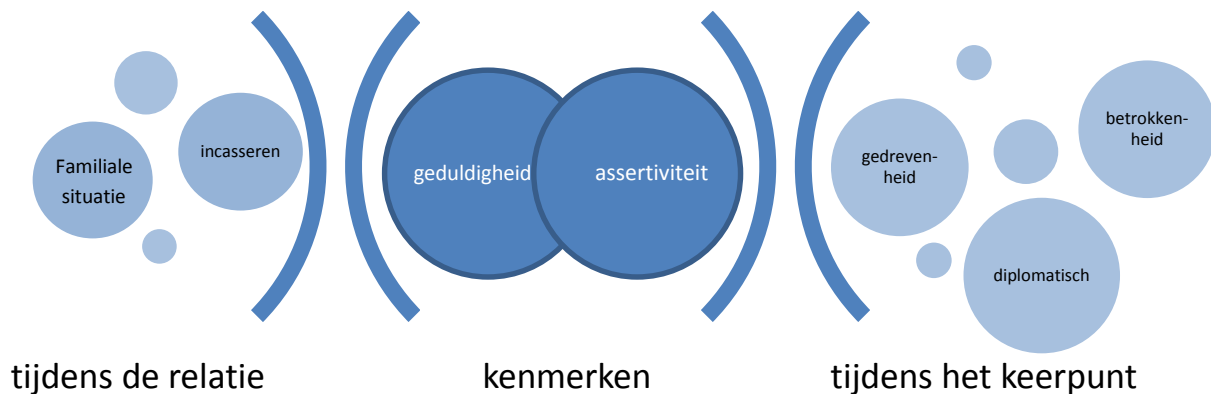


Ondanks de gedrevenheid moet een externe CEO **geduldig zijn** en kunnen incasseren in de relatie met de eigenaar. Hij moet beseffen dat hij zich in een familiale situatie bevindt, waarin het loslaten van het bedrijf een moeilijk element is. Dit wil niet zeggen dat hij onderdanig moet zijn aan de familie. Zo is er vaak een **keerpunt** in de relatie waarop de externe CEO aangeeft dat het voor hem niet verder kan als de situatie niet verbetert. Het keerpunt is gelijk aan een keerpunt in het vertrouwen. Het ontstaan van het keerpunt spruit voort uit gedrevenheid en betrokkenheid van de niet-familiale CEO. De externe CEO wil vooruit, maar hij kan zich niet ten volle inzetten. Hij moet met andere woorden **assertief** zijn en **diplomatisch** ingrijpen om zijn onafhankelijkheid en autonomie te bewaren. Zo legde E2 aan de eigenaar E1 uit dat de eigenaar niet handelde zoals afgesproken, waarop de eigenaar dit ook inzag. Eigenaar E1 gaf ook aan dat als de externe CEO het agressief had aangepakt, dat ze dan gebotst zouden zijn. Het wordt verduidelijkt door het volgende citaat:

*“Hij (de eigenaar over de huidige niet-familiale CEO) is niet de communicator. P. (de vorige niet-familiale CEO) zou vroeger gezegd hebben: ‘Eigenaar dat is mijn domein, daar neem ik de beslissingen, jij blijft daar vanaf’, en daarmee botste dat ook zo. [...] [terwijl de externe CEO die] laat me op een zeer diplomatische manier [weten van], Eigenaar zo hadden we dat niet afgesproken en dan zie ik dat ook wel en dan ge hebt daar gelijk in (Eigenaar E1)”*



**FIGUUR 18: DE GEDULDIGHEID TEN OPZICHTE VAN DE ASSERTIVITEIT VAN DE EXTERNE CEO**



De geduldigheid en assertiviteit zijn ook karaktereigenschappen die zullen helpen in het roluitklaringsproces met de niet-familiale CEO. De geduldigheid zal helpen om rekening te houden met de visie van de andere persoon. Terwijl de assertiviteit toelaat om vrijheid te creëren en te behouden. De elementen die spelen bij het uitoefenen van beide kenmerken, wordt weergegeven in figuur 18.

De niet-familiale CEO heeft ook de nodige **competenties** om de dagdagelijkse zaken in een bedrijf te besturen. Hij kan strategische plannen opstellen en de structuur van het bedrijf hervormen om kosten te besparen. Maar hij moet ook opletten dat hij niet te veel wilt managen. In Case 2 geeft de externe CEO B2 aan dat hij de dagdagelijkse sturing niet graag doet en dat hij mogelijk niet op de juiste stoel zit. Ook stelt hij vast dat hij te veel managet momenteel. Het kan dus zijn dat in de toekomst de niet-familiale CEO opstapt omdat hij zijn gedrevenheid verliest door te veel van het dagdagelijkse te willen managen.

De externe CEO's hebben enkele *complementaire eigenschappen ten opzichte van de eigenaar*. Zo geven A1 en B1 aan dat dagdagelijkse sturing niet aan hen besteed was. Door een CEO aan te werven die de dagdagelijkse sturing uitvoert, kunnen ze zich meer focussen op het ondernemerschap zelf. Een ondernemer is niet perse een manager. Zo geeft eigenaar A1 aan dat managen niet zijn sterkste kant is. Daarnaast willen ondernemers vaak het onderste uit de onderneming halen, waardoor ze mogelijk ongeduldig zijn. Terwijl de externe CEO wel geduldig is totdat een keerpunt zich voordoet. Naast een complementariteit die de ondernemer zoekt in de externe CEO, moet er ook sprake zijn van vergelijkbaarheid omtrent **waarden**. Als dezelfde waarden gedragen worden door zowel de externe CEO als de familie, dan zal de eigenaar sneller loslaten en vertrouwen schenken omdat de familiewaarden zullen gerespecteerd worden. Zo vermeldt de niet-familiale CEO D2:

*“Wat [de] eigenaar gemoedsrust gegeven heeft. [Is dat op een] gegeven moment een DNA test [is] gedaan waaruit bleek dat zijn DNA dus bijna 100 % overeenkomt met dat van mij. Dat we beiden echt wel [willen] excelleren in hetgeen we willen doen en [dat] heeft hem op een gegeven moment gemoedsrust gegeven (niet-familiale CEO D2)”*

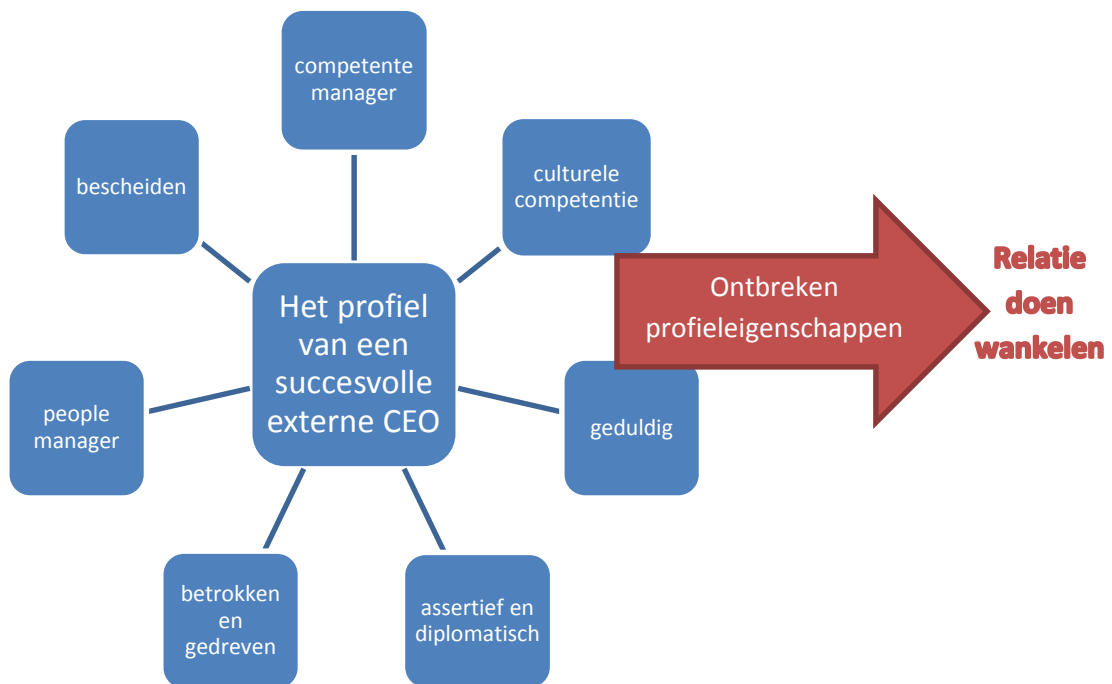
In case 4 had de eigenaar besloten om het bedrijf te verkopen aan de externe CEO omdat de frustraties zo opgestapeld zijn. Uit de interviews van D1 en D2 kan worden afgeleid dat bepaalde kenmerken die aanwezig moeten zijn bij een externe CEO, niet aanwezig zijn bij D2. Eigenaar D1 geeft aan dat zijn grootste frustraties de volgende zijn: 1) het gebrek aan empathie bij de externe CEO en 2) het gevoel van niets te zeggen hebben. D2 houdt geen rekening met de emoties van de familie en de familie wordt hooguit geïnformeerd van zijn plannen. Hij vergeet 'people manager' te zijn voor de familie en hij houdt ook geen rekening met de familiale situatie. Dit wordt duidelijk met het volgende citaat: *“dat zijn de waarden in het algemeen. Ge kunt [die waarden] ook buiten een familiebedrijf [hebben]. Je mag dat geen familiewaarden noemen”*. Anderzijds ervaren beide partijen de manier van leiding geven ook anders. De externe CEO D2 ervaart zijn eigen gedrag als diplomatisch: *“ik ben niet dominant, ik weet wat ik wil, ik weet waar ik naar toe wil, heel goed. Ik ben er ook niet dwingend in”*. Terwijl de eigenaar hem als een manipulator ziet. Dit wordt duidelijk door het volgende citaat:

*“ [de externe CEO heeft gezegd:] ‘Ik wil ervoor gaan, ik wil CASE 4 overnemen.’ Ik (eigenaar) had niet anders verwacht. Maar paar dagen later toen we mekaar zagen zegt die: ‘D1 en wat als ik zou nee gezegd hebben’, en daar heb ik op geantwoord: ‘dat is niet mijn gedachten opgekomen’. Dat is gewoon niet in mijn gedachten opgekomen. En dat gebruikt hij nu als onderhandelingsmarge. Zo zit de niet-familiale CEO in mekaar hé, dat spel van mensen emo te prikkelen, en hij weet dat ik een emo mens ben, en dat zijn zaken die me dan tegensteken hé. (Eigenaar D1)”*

Anderzijds blijkt uit een uitgevoerde analyse dat zowel D1 als D2 dezelfde waarden dragen. Het ontbreken van bepaalde eigenschappen kan dus de relatie doen wankelen, omdat ze van belang zijn in het roluitklaringsproces. Maar mogelijk zullen andere factoren buiten het profiel ook een rol gespeeld hebben. Hier wordt in de volgende analyse verder op in gegaan.

Uit de profieleigenschappen die worden teruggevonden in de cases, kan worden vastgesteld dat er een harde en zachte kant is aan de succesvolle externe CEO. Enerzijds heeft de externe CEO een emotionele intelligentie. Hij weet hoe hij zich moet opstellen ten opzichte van het personeel en ten opzichte van de familie. Anderzijds kan hij een bedrijf managen en zijn autoriteit afdwingen op een diplomatische manier. Een samenvatting van alle benoemde profieleigenschappen kan worden teruggevonden in figuur 19. Er valt te bemerken dat het **vastgestelde profiel niet te veralgemenen valt naar andere landen toe**. Zo wordt in case 1 vermeld dat er twee kandidaten waren op het einde van de sollicitatieprocedure. Beiden waren Nederlanders. De niet-familiale CEO werd verkozen omdat hij in België woonde en 'verbelgd' was. Hij was namelijk bescheiden, terwijl de andere Nederlander arrogant was in de ogen van de eigenaar. De eigenschap bescheidenheid waarnaar de eigenaar in case 1 zoekt, kan mogelijk een eigenschap zijn die slechts nodig is binnen een Belgisch familiebedrijf. De nodige aanwezigheid van karaktereigenschappen zal dus afhangen van de context waarbinnen het bedrijf zich bevindt.

**FIGUUR 19: SAMENVATTING PROFIEL VAN EEN SUCCESVOLLE EXTERNE CEO**



#### Bescheidenheid

- Waarom nodig? Externe CEO zal nooit de eerste rol spelen in familiebedrijf
- Succes toeschrijven aan bedrijf en niet aan zichzelf
  - Succes is net toe te schrijven aan het bedrijf omdat externe CEO hen gemotiveerd krijgt (People manager)

#### People manager

- Ze kunnen een team engageren en motiveren
- Hoe doen de externe CEO's dit?
  - De tussenstappen die nodig zijn om een doel te bereiken, concreet te maken
  - De betrokkenheid die de externe CEO voelt voor het familiebedrijf, zal hij uiten in zijn ambitie
- Empathie
  - Dit zal een belangrijke rol spelen in het roluitklaringsproces

#### Geduldig

- De externe CEO moet kunnen incasseren
- Familiale situatie
  - = beseffen link familie en bedrijf
  - = moeilijkheden met loslaten
- Speelt een belangrijke rol in het roluitklaringsproces

**FIGUUR 19: SAMENVATTING PROFIEL VAN EEN SUCCESVOLLE EXTERNE CEO (VERVOLG)**

#### Assertiviteit en diplomatisch

- Beseffen familiale situatie ≠ onderdanig zijn
- Assertief maar diplomatisch optreden na een keerpunt
  - De externe CEO treedt assertief op omwille van zijn betrokkenheid en gedrevenheid
- Speelt een belangrijke rol in het roluitklaringsproces

#### Competente manager

- Dagdagelijkse aansturen
  - Te veel willen managen = verliezen gedrevenheid

#### Culturele competentie

- Dit zal de externe CEO in staat stellen om zich in te leven
- Ook zal het helpen in het roluitklaringsproces
  - De eigenaar zal sneller loslaten

### 9.2.2 DE ROLUITKLARING DOORHEEN DE VERSCHILLENDE FASES VAN DE RELATIE

Door de variatie in aanstellingstermijnen van de externe CEO's binnen de cases, kon de data een licht werpen op de opbouw van de relatie. Ik stelde vast dat het roluitklaringsproces samenhangt met vertrouwen en dat het vertrouwen op zijn beurt samenhangt met loslaten. Ook bleek uit de data dat het profiel van de externe CEO een belangrijke rol speelt in het roluitklaringsproces. Deze elementen zullen hieronder uitvoeriger geïllustreerd worden.

De eigenaar brengt het roluitklaringsproces op gang. Hij maakt de beslissing dat een externe CEO wordt aangenomen. De eigenaar zou de externe CEO de kansen en vertrouwen moeten geven om de CEO-positie naar behoren te kunnen uitvoeren. Dit is doorgaans geen makkelijke oefening voor de eigenaar. Het loslaten en het vertrouwen schenken aan de externe CEO is een leerproces. Dit proces zal met vallen en opstaan gebeuren doorheen de verschillende fases die hieronder besproken worden. Daarnaast wordt het proces beïnvloed door zowel de bedrijfscontext, het profiel van de externe CEO en het gedrag van de eigenaar.

#### **Het verkrijgen van vertrouwen en autoriteit**

Slechts in **case 1** werd er een externe CEO aangeworven van buitenaf. Er werd in de selectieprocedure niet enkel gefocust op de bedrijfscompetenties van de externe CEO, maar er werd ook nagegaan of de niet-familiale CEO binnen het bedrijf zou passen. A2 werd uiteindelijk gekozen omwille van zijn profiel en de klik die er was met de familie. Anderzijds werd door de consultant die de selectieprocedure begeleidde, afgetast of de eigenaar klaar was om los te laten. Het kunnen loslaten is een cruciaal element. Indien de eigenaar niet kan loslaten zal de niet-familiale CEO willen opstappen omdat hij niet zich ten volle kan inzetten. De bedoeling is dat het proces van loslaten stapsgewijs zou gebeuren en dat de eigenaar binnen twee jaar als aandeelhouder zou functioneren. We kunnen het stapsgewijze loslatingsproces en het doorgeven van de autoriteit zien als een uitgebreide testperiode waarin het vertrouwen wordt opgebouwd. Dit is vergelijkbaar met de situatie van een werknemer die van binnenuit doorgroeit tot een niet-familiale CEO.

Momenteel werkt de niet-familiale CEO A2 negen maanden binnen het familiebedrijf en de bedoeling zal dus zijn om binnen 15 maanden de eigenaar slechts als aandeelhouder te laten handelen. In de tussentijd bereiden de eigenaar en de niet-familiale CEO heel veel gesprekken en vergaderingen samen voor. Het vertrouwen van de eigenaar in de externe CEO groeide na een eerste bevestiging van de verwachtingen van de eigenaar. De externe CEO maakte een analyse over de pijnpunten binnen het personeel die overeenkwam met de beleving van de eigenaar. Daarnaast behaalt de externe CEO de verwachte resultaten en heeft hij het personeel gemotiveerd gekregen. Deze verwachtingen konden slechts voldaan worden door zijn eigenschappen van 'people manager', namelijk hij heeft het personeel gemotiveerd gekregen wat een positieve invloed heeft op de prestaties van de onderneming. Door het verkregen vertrouwen, begint de eigenaar vrij goed los te laten. Zelfs beter dan de eigenaar zelf had verwacht. Dit gevoel wordt bevestigd door de externe CEO. Hij zegt dat de eigenaar langzaam afstand neemt en dat hijzelf nu *"redelijk [zijn] ding [kan] doen en we discussiëren goed met mekaar"*. Door het vertrouwen dat de eigenaar opbouwt, kan de externe CEO de dingen doen die hij nodig vindt om te doen. Dit laat ruimte voor groei volgens A2 en *"het [is] niet [slechts] het passen op een winkel"*. Door de discussies die de CEO en de eigenaar daarnaast samen voeren, voelt de externe CEO zich wel gesteund in zijn beslissingen.

Een mogelijke verklaring waarom het loslatingsproces binnen case 1 zo vlot en zonder conflicten verloopt, is de zogenaamde 'klik'. A1 en A2 zitten op dezelfde emotionele golflengte, maar ook qua ideeën over hoe je met mensen en problemen omgaat. Ook hebben de eigenaar A1 en externe CEO A2 de afspraak dat ze samen over alles kunnen discussiëren, maar ze doen dit niet waar andere leden van het management bij zijn. Ze creëren op die manier het gevoel in het bedrijf dat beiden op dezelfde lijn zitten en dat het 'overrulen' van de CEO niet gepast is. Een andere verklaring waarom het loslatingsproces zo vlot verloopt, is omdat de externe CEO ervaring heeft in andere familiebedrijven waarin niet werd losgelaten. Hierdoor weet hij beter hoe hij daar mee moet omgaan, maar ook beseft hij dat hij in een uitzonderlijke situatie zit.

In **case 2** is B2 al één jaar de externe CEO in het familiebedrijf. Hij is intern doorgroeid nadat hij zich als kandidaat had gemanifesteerd toen de vorige niet-familiale CEO opstapte. De familie had vertrouwen in hem doordat hij zichzelf bewezen had door het opbouwen van een filiaal. Sinds de aanstelling, heeft de externe CEO B2 aan sommige verwachtingen van eigenaar B1 voldaan. Hij heeft goede inzichten, is verstandig en is emotioneel intelligent. De overlegmomenten die eigenaars en de externe CEO hebben zijn beperkt tot één keer per maand. Het loslatingsproces zal in case 2 wel voor (toekomstige) conflicten zorgen. De externe CEO is er van overtuigd dat de eigenaar nog niet klaar is om het bedrijf los te laten. Zijn geduld begint op te raken en hij raakt aan dat als er niet iets veranderd dan *"zal het voor een volgende [externe CEO] zijn"*. Daartegenover staat de eigenaar B1 die ervaart dat hij makkelijk loslaat en dat hij de relatie niet verder ziet evolueren omdat er eerst bewijs moet zijn dat het functioneert. Beide partijen staan op een keerpunt veroorzaakt door onduidelijkheid over de rollen. De externe CEO wil meer vrijheid krijgen om zich te bewijzen en als hij het niet krijgt zal hij opstappen. Terwijl de eigenaar eerst bewijs wilt hebben dat de relatie en de rollen goed zitten, vooraleer hij meer autonomie geeft aan de CEO. Daarnaast krijgt de externe CEO niet de kans om zijn autonomie ten volle te benutten. Zo heerst er niet in het hele bedrijf de cultuur dat de externe CEO de baas is. Zo werd er een mail naar de eigenaar gestuurd met beklag over de externe CEO en deze persoon mocht zijn uitleg komen geven op de managementvergadering. Om een cultuur te creëren waarin de externe CEO de baas is, zou er geen 'overruling' mogen plaatsvinden. Zo zouden de externe CEO en de eigenaar ook een afspraak kunnen maken zoals in case 1 dat er niet gediscussieerd wordt bij andere werknemers.

De niet-familiale CEO B2 is van mening dat de onduidelijkheid over de rol van de externe CEO en de rol van de familie een valkuil is binnen de relatie. Een manier om deze valkuil te voorkomen is via uitgeschreven afspraken. Ze spreken samen af welke beslissingen samen moeten genomen worden en welke beslissingen de CEO alleen mag maken. Dit schrijfproces zal beide partijen doen nadenken over de huidige rol en de rol die ze in de toekomst willen spelen. Op die manier zal de eigenaar een beeld krijgen van wat loslaten effectief zal betekenen. Een tweede manier om de valkuil te voorkomen, is via een coach. Een externe coach zou hen kunnen helpen in het omgaan met conflicten en praten over de toekomst, of hij kan hen ook in het schrijfproces begeleiden. De externe CEO B2 had het idee van een coach al eerder voorgesteld aan de eigenaar, maar de eigenaar vond het uiteindelijk geen goed idee. De niet-familiale CEO is echter van mening: *"we gaan er naar toe moeten, want we raken er zo niet uit"*. De geduldigheid en assertiviteit zijn karaktereigenschappen die helpen in het roluitklaringsproces met de eigenaar. Geduldigheid en empathie helpen om rekening te houden met de visie van de andere persoon. Zo ziet de externe CEO B2 in dat het voor de eigenaar moeilijk is om zijn bedrijf los te laten, maar de externe CEO denkt *"dat het met eigenaar en de familie zich wel [zal] oplossen, ik hoop liever rap dan traag"*. Terwijl de assertiviteit van de externe CEO zal helpen om het schrijfproces en de coach voor te stellen, maar ook om aan te geven wanneer het roluitklaringsproces te traag op gang komt.

## **De wankeligheid van de relatie**

Het belang van het uitschrijven van de rollen, blijkt ook uit **case 4**. De eigenaar D1 is op het moment van het interview van plan om het bedrijf te verkopen aan de externe CEO. De frustraties zijn opgebouwd omdat de niet-familiale CEO geen rekening houdt met de emoties van de familie. De familie wordt slechts geïnformeerd en niet geconsulteerd over beslissingen. Hierdoor heeft de eigenaar het gevoel dat hij niets te zeggen heeft en dat hij niet gehoord of erkend wordt. Nochtans had de eigenaar vertrouwen in de externe CEO en hij loste snel en veel autoriteit. Dit was mogelijk een gevolg van twee eerdere negatieve ervaringen in case 4 met niet-familiale CEO's. Echter, het hebben van volledig vertrouwen in de externe CEO blijkt geen reden te zijn voor succes. Opgestapelde frustraties kunnen de relatie nog altijd doen wankelen.

De frustraties zijn kunnen oplopen omdat er geen afspraken waren gemaakt over zeggenschap. Ze zijn echter niet opgestapeld omdat de externe CEO de exclusieve bevoegdheid had verkregen. De eigenaar benadrukt namelijk dat hij achter de exclusieve bevoegdheid van de externe CEO staat, ze hebben alleen de fout gemaakt dat er geen afspraken werden gemaakt. De afspraken zouden kunnen gaan over beslissingen die de externe CEO alleen mag nemen tot een schilderij met emotionele waarde dat moet blijven hangen. Het roluitklaringsproces mag niet in één richting gebeuren, dan kom je in de situatie van case 4 terecht. De eigenaar had te snel losgelaten door vorige negatieve ervaringen. Dit leidde er toe dat er geen initiatief langs beide kanten was genomen. Vervolgens nam de niet-familiale CEO dit als vanzelfsprekend en was er geen uitklaringsproces geweest over de autonomie. Om de gewenste autonomie voor beide partijen te behalen, had er in twee richtingen een roluitklaring moeten plaatsvinden.

## **Het behouden van vertrouwen en autonomie**

Om de onduidelijkheid over de rollen binnen case 2 te verminderen, is de externe CEO B2 er van overtuigd dat ze een coach moeten gaan aanwerven om hen te helpen. Een goed voorbeeld waar de coach een belangrijke rol heeft gespeeld in het roluitklaringsproces is in **case 5**. E2 is op het moment van de interviews al 4 jaar aangesteld als externe CEO. Na ongeveer een jaar is de relatie op een kritisch punt terecht gekomen waardoor de eigenaar zijn vertrouwen had verloren. De reden hiervoor was dat de eigenaar verwachtte dat E2 hetzelfde kon als de voorgaande niet-familiale CEO. Hij verwachtte dat hij alles zag en alles deed. Hierdoor verhinderde de eigenaar de externe CEO in het uitvoeren van zijn werk omdat hij niets meer wou loslaten door het verlies van vertrouwen. Om dit te kunnen blijven dulden, moet de externe CEO kunnen incasseren en relativieren. De coach heeft toen ingegrepen en gezegd dat de eigenaar dat niet kon verwachten van E2. De organisatie was te groot geworden om te verwachten dat E2 alles kon. Na het ingrijpen van de coach, heeft de eigenaar meer losgelaten. Hij noemt het loslaten een leerproces. Hierdoor krijgt de niet-familiale CEO de kans om zich te bewijzen. Dit laat toe om het vertrouwen langzamerhand te herstellen.

De eigenaar E1 raad alle familiebedrijven met een externe CEO aan om zich te laten begeleiden door een coach. De eigenaar en de externe CEO hebben ieder hun manier van denken. Dit komt voort uit de complementariteit die een CEO en een ondernemer hebben. De coach heeft geleerd hoe ze mekaar kunnen aanvullen. Ze leren geduldig om te gaan met elkaars persoonlijkheid en rekening te houden met elkaar. Achteraf, stelt de eigenaar vast dat hij wel de juiste man op de juiste plaats heeft zitten en dat hij slechts de fout had gemaakt om de voorgaande niet-familiale CEO in E2 te willen zien.

Het roluitklaringsproces blijkt een weg te zijn die de externe CEO en de eigenaar samen moeten afleggen. Ze moeten elkaars grenzen aftasten en leren wat wel en niet mag. Op die manier zetten ze steeds een stapje in de goede richting. Hierbij moet ook rekening gehouden worden met de verschillende snelheden die beiden volgen in het proces. De eigenaar zal het proces doorgaans trager

doorlopen omdat er emoties te paas gaan met het loslaten. Terwijl de niet-familiale CEO zo vlug mogelijk de autonomie wil verkrijgen om zijn ideeën optimaal te kunnen uitvoeren. Het persoonlijkheidskenmerk geduld, dat de externe CEO bezit, zal in deze fase een cruciale factor zijn. Het aftasten van de grenzen zal uiteindelijk leiden tot onvoorwaardelijk vertrouwen in elkaar. Het resultaat van jarenlang aftasten vinden we terug in case 3 en case 6.

In **case 3** is de externe CEO al reeds 15 jaar aangesteld. In totaal werkt hij al 35 jaar in het bedrijf. De eigenaar somt de eigenschappen op die een goede externe CEO moet hebben en C2 voldoet aan die eigenschappen: Hij is betrokken, hij heeft de capaciteiten om het bedrijf te leiden en hij is een 'people manager'. Maar boven alles moet er onvoorwaardelijk vertrouwen zijn in de CEO. Het vertrouwen evolueert naargelang de verwachtingen worden voldaan. In het begin van de relatie zijn er ook momenten geweest waarop de eigenaar C1 de autoriteit niet loste, maar toen heeft de externe CEO assertief ingegrepen en duidelijk gesteld: *"ge maakt me nu CEO"*. Daarnaast is in het begin de externe CEO ook 'overruled' geweest, maar ook hier heeft de externe CEO duidelijk gesteld: *"nee ik [ben] nu CEO, [...] alles loopt nu via mij"*. Het duidelijk stellen van 'ik ben nu CEO', komt voort uit zijn betrokkenheid en drive. Terwijl het overrulen door de eigenaars ook voortgebracht wordt door hun passie en betrokkenheid voor het bedrijf. Uiteindelijk willen ze beiden hetzelfde bereiken, maar op dat moment is dat niet duidelijk.

Het wijzen op de eigenaars hun 'overruling' en problemen met loslaten, creëert ruimte om een kader te maken omtrent afspraken. In case 3 is C2 momenteel een nieuwe niet-familiale CEO aan het opleeren. Het nieuw opvolgingsproces is tijdig inwerking gesteld. De nieuwe externe CEO zou binnen drie jaar het roer moeten overnemen. Net zoals C2 is hij betrokken en kan hij goed met mensen overweg. Het vertrouwen van de eigenaar voor de toekomstige CEO moet wel nog groeien. Er zal dus een nieuw roluitklaringsproces moeten plaatsvinden. Het is belangrijk op te merken dat een roluitklaringsproces afhankelijk is van de context. Een nieuwe niet-familiale CEO zal niet hetzelfde proces doormaken als de voorgaande CEO. Het proces is afhankelijk van de geschiedenis, omstandigheid, kaders, doelstellingen van het bedrijf, maar ook van de persoon in kwestie zelf. Zo geeft C2 aan dat de nieuwe niet-familiale CEO nog te leren heeft op menselijk vlak.

Een andere case waarin het roluitklaringsproces heeft geleid tot onvoorwaardelijk vertrouwen is **case 6**. De externe CEO is reeds acht jaar de CEO. Uitzonderlijk aan deze case is dat het roluitklaringsproces zonder conflicten is verlopen. Ze hebben nooit fundamentele meningsverschillen gehad en ze hebben ook niet gebruik gemaakt van een coach of van een specifiek afsprakenkader. Ze hebben samen beslist dat ze niet met twee het dagdagelijks bestuur kunnen leiden. De eigenaar heeft zich daarna drastisch teruggetrokken volgens de externe CEO. Dit heeft bijgedragen tot de cultuur dat de CEO de baas is. Het snel loslaten kwam ook voor in case 4, maar hoe komt het dat het hier dan wel werkt? De basis voor de goede relatie is dat ze elke dag met elkaar spreken en dat de niet-familiale CEO nooit een beslissing zal nemen zonder de eigenaar te contacteren of de eigenaar nooit zal beslissen zonder de externe CEO te raadplegen. In tegenstelling tot in case 4, wordt F1 wel gehoord door de externe CEO. De externe CEO in case 6 houdt met andere woorden wel rekening met de familiale situatie. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat F1 en F2 een persoonlijke band hadden voor de aanstelling en dat dit heeft bijgedragen tot een relatie waarin vrijuit gepraat kan worden.

Ondanks dat roluitklaring in case 6 zonder fundamentele problemen is verlopen, duidt de externe CEO toch aan dat bepaalde eigenschappen zeer belangrijk zijn. Zo moet de externe CEO *"heel veel geduld hebben, [en] rekening houden met de familiale situatie, dat gaat niet anders. En anderzijds [moet de externe CEO] toch [ook] op [zijn] strepen, op [zijn] onafhankelijkheid, [en] op [zijn] autonomie staan"*.



## Samenvatting

Hieronder wordt een korte samenvatting gegeven over het roluitklaringsproces dat hierboven besproken werd. Om de samenvatting te verduidelijken, kan u figuur 20 raadplegen.

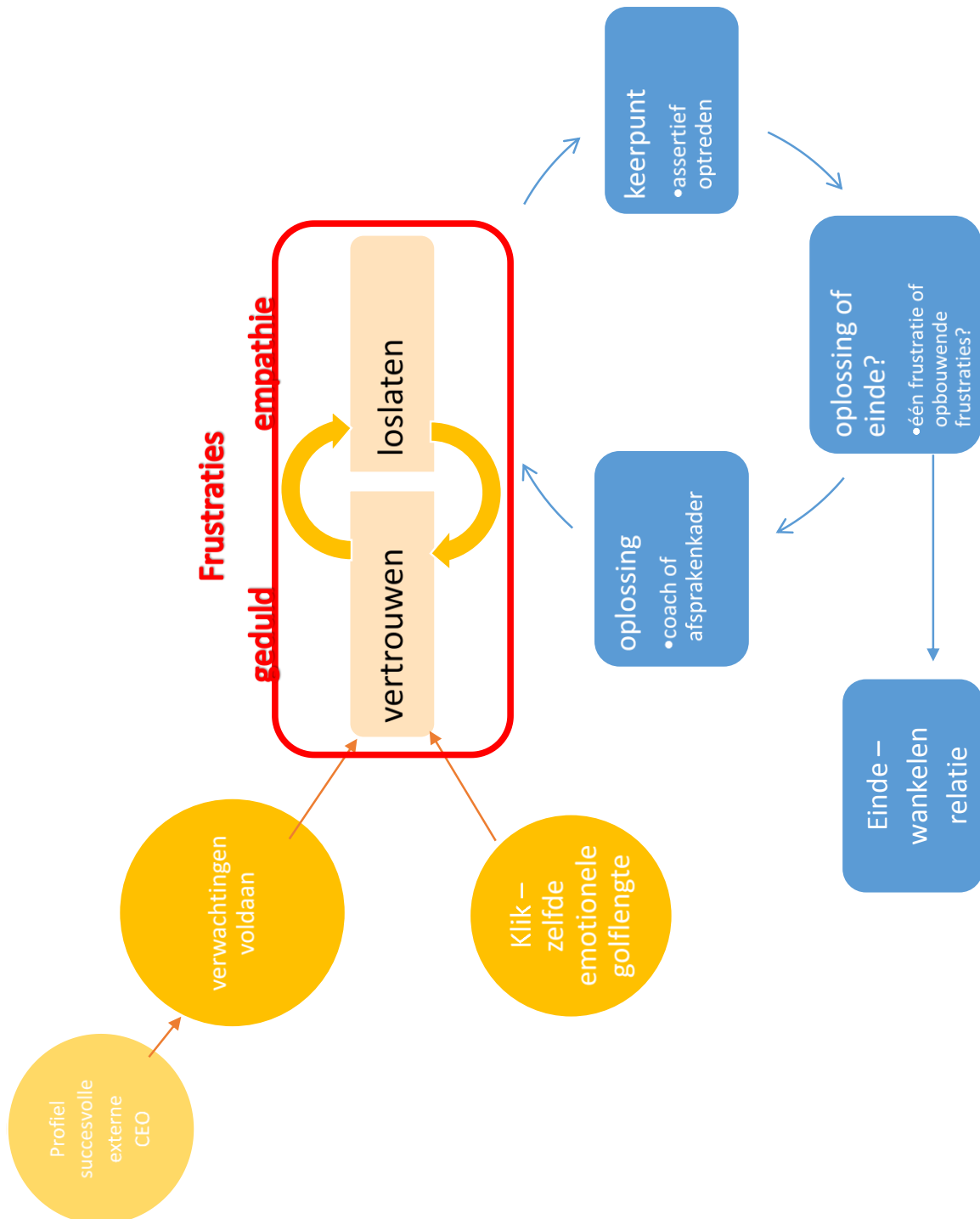
Het bouwen aan de relatie tussen externe CEO en eigenaar doorloopt verschillende fases. De niet-familiale CEO zal in eerste instantie **vertrouwen moeten verkrijgen**. Het vervullen van verwachtingen zal aanleiding geven tot vertrouwen. Door het verkregen vertrouwen, zal de eigenaar beginnen los te laten. Na een bepaalde tijd zal de relatie doorgaans op een keerpunt terechtkomen. Het voorkomen van keerpunten is niet erg. Het versterkt de roluitklaring als er goed mee om gesprongen wordt. Een keerpunt kan onder andere veroorzaakt worden door de verschillende snelheden in het loslatings- en roluitklaringsproces. Als gevolg van de verschillende snelheden kan de eigenaar de niet-familiale CEO gaan overrulen, of kan er onduidelijkheid ontstaan over de rollen. De eigenaar zal het proces doorgaans trager doorlopen omdat er emoties gepaard gaan met het loslaten. Terwijl de niet-familiale CEO zo vlug mogelijk de autonomie wil verkrijgen om zijn ideeën optimaal te kunnen uitvoeren. Een ander keerpunt dat zich kan voordoen, wordt veroorzaakt door onrealistische verwachtingen. In deze situatie zal de eigenaar de externe CEO verhinderen te werken, omdat hij niets meer wil loslaten. Andere keerpunten in de ogen van de eigenaar, zullen voorkomen als de externe CEO belangrijke eigenschappen ontbreekt uit de geïdentificeerde eigenschappen van een succesvolle externe CEO (zie 9.2.1 of figuur 19).

In de **keerpuntfase** zullen de eigenschappen geduld en empathie cruciale factoren zijn. Door het geduld van de niet-familiale CEO zal hij het verschil in snelheden dulden en empathie opbrengen voor het gedrag van de eigenaar. Desalniettemin zal de externe CEO toch assertief optreden als de eigenaar niet loslaat en aangeven dat de situatie zo niet verder kan. Welk *mechanisme* vervolgens het best in werking wordt gesteld om los te laten en vertrouwen te krijgen, is afhankelijk van de context waarin het bedrijf zich bevindt en de persoonlijkheden van de personen in kwestie. In het ene bedrijf kan het mechanisme afsprakenkader het best werken, terwijl in een ander bedrijf het mechanisme bemiddeling door een coach het best werkt. Tegelijk zal er een cultuur gecreëerd moeten worden waarin de externe CEO de baas is. Dit kan indirect volgen uit de roluitklaring via de coach of het afsprakenkader. Of dit kan direct doordat de familie en de niet-familiale CEO de afspraak hebben om niet te 'overrulen' waar andere personen bij zijn. Belangrijk om op te merken is dat de mechanismen op zich niet het keerpunt oplossen, maar wel de communicatie die voortkomt uit de toepassing van de mechanismen.

De **wankeligheid van de relatie** tussen eigenaar en externe CEO wordt aangetoond door case 4. In dit geval volgde het keerpunt niet uit het loslatingsproces, maar uit het ontbreken van de eigenschap empathie. De externe CEO is slechts een people manager voor het personeel, maar een persoon zal slechts een people manager zijn in een familiebedrijf als hij zowel rekening houdt met het personeel als met de familie. Verder ontstaan er meerdere frustraties waarvoor geen oplossing wordt gevonden. Het einde van de relatie spruit voort uit de niet gevonden oplossing voor het keerpunt en de frustraties die daardoor verder bleven oplopen. Eén van die frustraties was het zeggenschap. Doordat de eigenaar zo vlug had losgelaten, vond de externe CEO dit vanzelfsprekend. Er was vervolgens geen uitklaringsproces over de autonomie langs beide kanten. Dit gebeurde enkel langs de kant van de eigenaar. We kunnen hieruit besluiten dat het roluitklaringsproces langs beide kanten moet gebeuren. Beide partijen moeten zich inzetten en empathie tonen voor de andere partij. Indien de situatie zich voortdoet waarin er slechts empathie getoond wordt door één partij en er geen oplossing wordt gezocht voor het keerpunt, dan zal de relatie wankelig worden.

Indien de externe CEO en eigenaar wel samen de keerpunten oplossen en het roluitklaringsproces samen doorlopen, dan zal dit leiden tot **onvoorwaardelijk vertrouwen** in elkaar. Het doorlopen van het roluitklaringsproces kan alleen maar door regelmatig en tijdelijk met elkaar te communiceren. Zo zetten ze voortdurend samen een stapje in de goede richting. Ze hebben elkaars grenzen al die jaren afgetast. Zo hebben ze geleerd wat wel en niet kan. Op die manier hebben ze geleerd om het vertrouwen in elkaar te behouden.

**FIGUUR 20: SAMENVATTING ROLUITKLARINGSPROCES DOORHEEN DE VERSCHILLENDE FASES VAN DE RELATIE**



### 9.2.3 VOORWAARDEN DIE VERVULD MOETEN ZIJN VOOR DE NIET-FAMILIALE CEO EN DE EIGENAAR

Doorheen de interviews, geven de **niet-familiale CEO's** aan dat bepaalde voorwaarden vervuld moeten zijn om gemotiveerd de CEO-positie te kunnen bekleden. De **voorwaarde** die het sterkst benadrukt wordt is **autonomie**. Zo wil A2 naar “[z]ijn gevoel de dingen [kunnen] doen die [hij] nodig vind[t] om te doen” en F2 wil “[z]ijn ding kunnen doen”. Dit is echter één van de voorwaarden die doorgaans met moeite vervuld wordt, omdat de eigenaar problemen heeft met loslaten. Doordat de eigenaar niet de gewilde autonomie geeft aan de externe CEO, zal zijn motivatie verminderen. Dit kan leiden tot de gedachtegang van B2: “[De] eigenaar is [...] nog niet helemaal klaar [om de autonomie los te laten]. Ik hoop dat hij daar rap klaar voor zal zijn. Want anders zal het voor de volgende [externe CEO] zijn”. Het gedrag van de eigenaar is dus bepalend voor de motivatie van de externe CEO. Maar andersom blijkt dit ook van toepassing. De motivatie van de eigenaar is ook afhankelijk van het gedrag van de externe CEO.

De **tweede voorwaarde** die voldaan moet zijn om een externe CEO gemotiveerd te laten zijn, is de **competentie** verder kunnen ontwikkelen en de competenties kunnen toepassen. In case 3 en case 6, hebben beiden externe CEO's extra opleidingen mogen volgen, bijvoorbeeld een opleiding van VKW of de Vlerick Management School. Dit heeft hen toegelaten om hun management skills bij te schaven: “Dat zijn kapstukken (externe CEO F2)”. De motivatie spruit voort uit de effectieve toepassing van deze competenties. De eigenaar van case 6 antwoordt op de vraag of de externe CEO ideeën uit de opleiding aan de Vlerick Management School mag toepassen: “absoluut. Niet-familiale CEO heeft bij mij alle vrijheid, wij overleggen en we beslissen”.

Een groot probleem in het roluitklaringsproces is als de eigenaar amper iets loslaat. Dit zal de externe CEO beperken in zijn uitvoering. De tweede voorwaarde kan met andere woorden pas vervuld worden als de externe CEO ook autonomie heeft verkregen. Dit wordt door figuur 21 schematisch weergegeven. De link tussen de eerste en de tweede voorwaarde blijkt ook uit het antwoord van de externe CEO F2 op de vraag:

*“en mijn ding kunnen doen, daar wilt ge mee zeggen: autonomie. Maar wil dat ook zeggen: hetgeen waar ge goed in zijt kunnen doen? Uw competenties volle bak laten renderen? (interviewer)”.*

*“tuurlijk. Ik moet [...] naar het management toe mijn ding kunnen doen en die mensen ook ter verantwoording [...] kunnen roepen en proficiat kunnen wensen en eens een keer kunnen terugfluiten. Dat moet ik kunnen doen in volledige onafhankelijkheid. (Externe CEO F2)”*

De **derde voorwaarde** is voldaan als de externe CEO zich **gesteund voelt** binnen de relatie of als de eigenaar hem vertrouwen schenkt. De niet-familiale CEO F2 voelt zich 100% gesteund. De eigenaar F1 zal misschien denken dat hij een ander type product gekocht zou hebben, maar hij zal de externe CEO nooit terugfluiten. Het belang van de steun wordt bevestigd door de niet-familiale CEO A2:

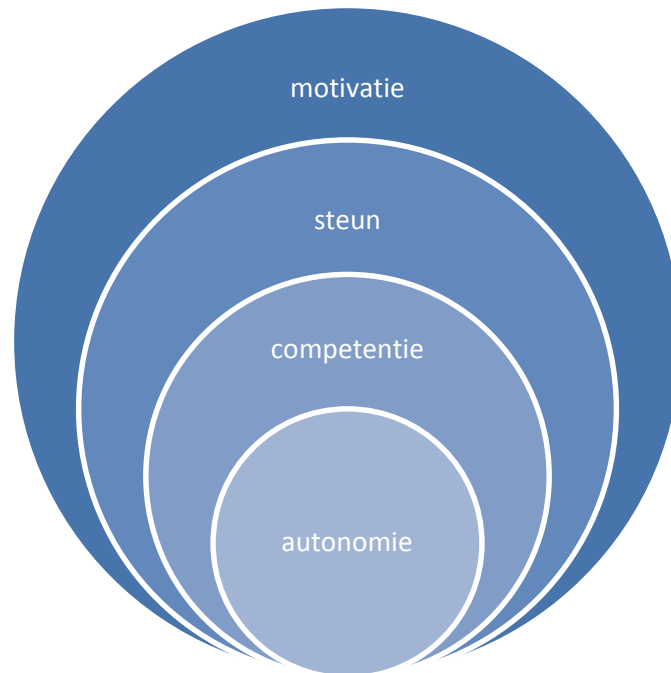
*“welke condities of voorwaarden vindt gij hier die u toelaten om gewoon uw ding te kunnen doen. Wat zijn de dingen die echt bovendrijven? (interviewer)”*

*“ja dat is het vertrouwen dat ik van Eigenaar heb. Dat is één, dus ik kan, ja naar mijn gevoel de dingen doen die ik nodig vind om te doen en ik vind dat ook leuk om met hem daarover te discussiëren, dus ik ben niet alleen gelaten. Dus dat is, dat vind ik fundamenteel. (niet-familiale CEO A2)”*

In case 2, is de steun van de eigenaar niet optimaal. Zo stuurt hij personeel dat over de externe CEO komt klagen, niet door naar de externe CEO maar laat hij hun zegje doen op de vergadering van het managementteam. Binnen case 2, heerst er ook onduidelijkheid over de rollen en de toekomstige autonomie. Er kan gesteld worden dat de derde voorwaarde samenhangt met de eerste voorwaarde binnen de relatie van een externe CEO en de eigenaar. De eigenaar zal pas volledige steun bieden als hij vertrouwen heeft om los te laten. Een manier om zowel voorwaarde één als drie te vervullen, is door middel van een coach. De coach kan hen leren hoe ze met elkaar moeten omgaan.

Indien de drie voorwaarden vervuld zijn, dan zullen de externe CEO's zich gemotiveerd voelen om de CEO-positie te bekleden. Het vervullen van de voorwaarden heeft een bijkomend effect. Ze gaan zich betrokken voelen tot het familiebedrijf en zullen een gevoel ervaren van eigenaarschap. Hiervoor hoeft zelfs geen sprake te zijn van het in bezit zijn van aandelen. Door het niet vervullen van de voorwaarden, zal de motivatie verminderen. Maar de niet invulling of wel invulling van de voorwaarden wordt bepaald door de context waarin het bedrijf zich bevindt en de relatie tussen de externe CEO en de eigenaar. Zo zal een bedrijf met nieuwe werknemers sneller de externe CEO accepteren en zijn autonomie ondersteunen, dan een bedrijf met oudere werknemers die altijd voor de eigenaar hebben gewerkt. Een voorbeeld over case 2 zal dit nader toelichten. De externe CEO B2 heeft zijn bureau in het hoofdkantoor. Dit is het filiaal dat het langst bestaat en waar het personeel erg loyaal is ten opzichte van de eigenaar. Hierdoor heerst er niet de cultuur van 'externe CEO is baas' in het gehele bedrijf en meer bepaald niet in het hoofdkantoor. Dit gaf aanleiding tot een mail met beklag over de niet-familiale CEO aan de eigenaar. In het geval er problemen zijn met de autonomie kan er een afsprakenkader opgesteld worden. Eveneens kan er een coach gecontacteerd worden die hen helpt bij het bieden van steun en de roluitklaring. Ook de relatie tussen de eigenaar en de externe CEO beïnvloedt de invulling van de voorwaarden. De kwaliteit van de relatie en dus de kwaliteit van de roluitklaring heeft weerslag op het vervullen van de voorwaarden. De voorwaarden kunnen immers enkel vervuld worden als er daadwerkelijk een roluitklaringsproces plaatsvindt.

**FIGUUR 21: DE VOORWAARDEN, DIE VERVULD MOETEN ZIJN OM EEN GEMOTIVEERDE EXTERNE CEO EN EIGENAAR TE HEBBEN, EN HUN ONDERLINGE SAMENHANG**



In case 4 is de **eigenaar** bereid om het familiebedrijf te verkopen. Van waar de plotse daling in motivatie om het familiebedrijf in handen te houden? De eigenaar benadrukt dat hij het heel vervelend vindt dat hij niet gehoord of erkend wordt. De eigenaar heeft dus ook een zeker nood aan **autonomie**. In andere cases zoals case 1 en case 2 worden overlegmomenten gehouden tussen de eigenaar en de externe CEO. Of alle beslissingen samen moeten genomen worden, of als slechts bepaalde beslissingen samen moeten worden genomen om de ervaring van voldoende autonomie te hebben voor beide partijen, zal afhangen van de context en de personen in kwestie. Zo zijn zowel de eigenaar C1 als de externe CEO C2 tevreden met hun autonomie als ze alle beslissingen samen maken. Terwijl de eigenaar F1 ook tevreden is met zijn autonomie als F2 bepaalde beslissingen alleen neemt.

Ook andere voorwaarden zorgen voor motivatie om het bedrijf te verkopen bij de eigenaar D1. De eigenaar wil ook **gesteund worden** door de niet-familiale CEO. In een interview vertelt de niet-familiale CEO van case 4 het volgende: *“Op gegeven moment is [eigenaar] naar mij gekomen en zei: Niet-familiale CEO, jij geeft me nu nooit geen schouderklopjes”*. Ook zal de eigenaar zijn **competenties** willen toepassen. Zo is eigenaar D1 ontzettend verveeld met het feit dat hij niets te zeggen heeft en dus niet zijn competenties van ondernemer tot uiting kan brengen: *“Op zich zijn het misschien banaliteiten hé maar uhm alé het zijn voor mij geen banaliteiten. Het gevoel dat ge niks te zeggen hebt in de raad van bestuur. Dat gevoel dat overheerst”*. Geen enkele van de voorwaarden voor de eigenaar D1 is voldaan om gemotiveerd het familiebedrijf in handen te houden.

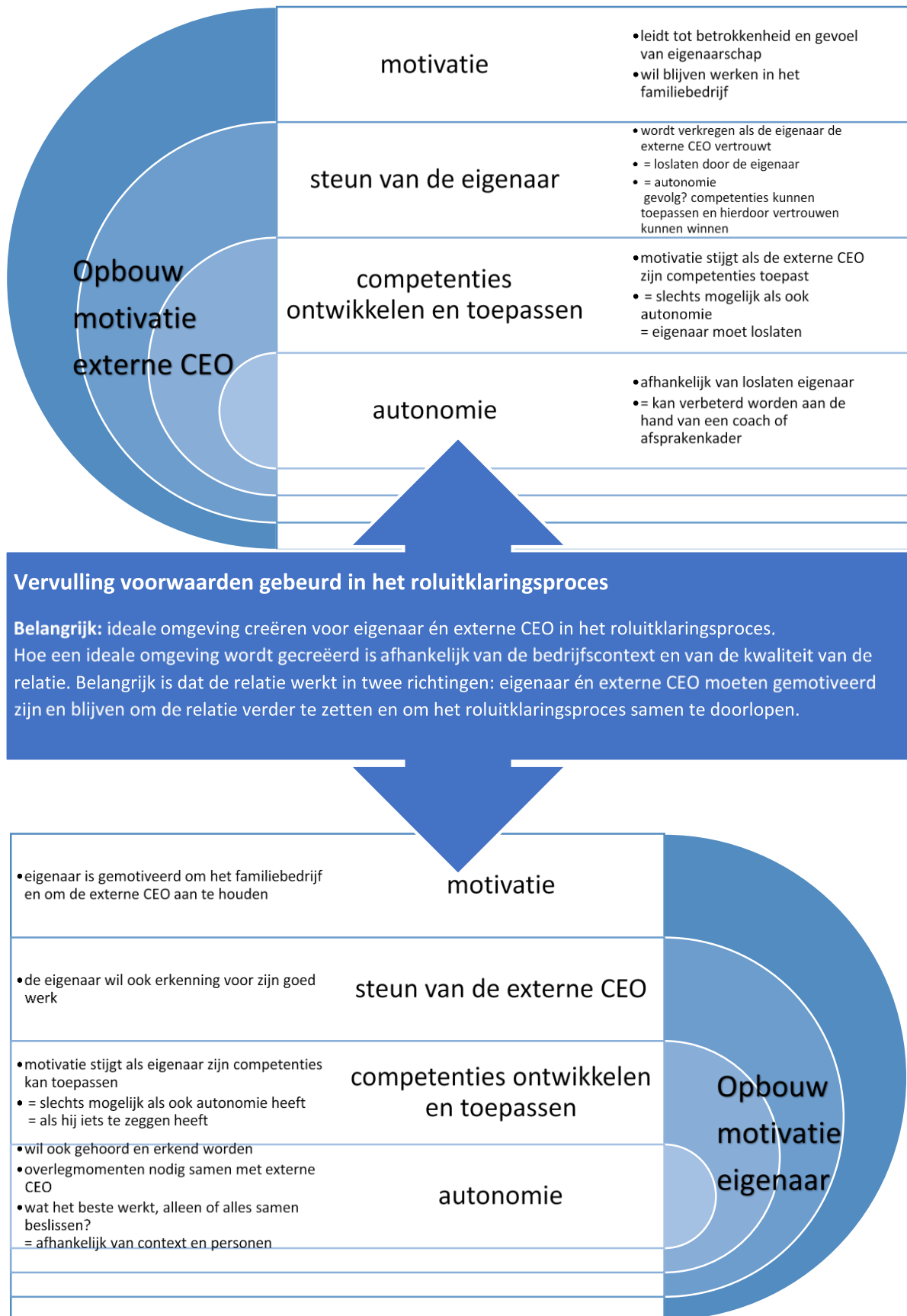
Er kan gesteld worden dat een relatie in twee richtingen werkt. Waarom is de niet-familiale CEO in case 4 dan wel nog gemotiveerd? De externe CEO is wel gemotiveerd omdat voor hem een ideale context gecreëerd is, terwijl dit niet zo is voor de eigenaar. Namelijk de familie heeft geen enkele inbreng, de CEO heeft alle autonomie. Daardoor kan hij ook zijn competenties effectief toepassen in het bedrijf. Daar bovenop kan de externe CEO rekenen op steun van de eigenaar, ondanks de ideeën over de mogelijke verkoop. Zo zegt de eigenaar D1:

“[De externe CEO] leidt CASE 4 heel goed, hij doet dat goed. Hij haalt heel goede resultaten voor CASE 4. Dus wat dat betreft, voor de continuïteit van CASE 4 kunt ge het niet beter wensen, voor CASE 4 en zijn mensen kunt ge het niet beter wensen. Op dat gebied is er dan toch ook wel ja is het goed. “

We kunnen besluiten dat om de relatie tussen een eigenaar en een externe CEO te doen werken, moeten voor beide partijen bepaalde voorwaarden voldaan zijn. Om alle voorwaarden te kunnen vervullen, is het belangrijk om te onthouden dat de voorwaarden gekoppeld zijn aan elkaar. Een uitgebreid schema hierover vindt u terug in figuur 22. De externe CEO kan zijn competenties slechts toepassen als hij er ook effectief de autonomie voor heeft. Verder zal de eigenaar de niet-familiale CEO steunen als hij iets bewezen heeft en om iets te bewijzen zal de externe CEO zijn competenties moeten toegepast hebben. Het invullen van de verwachtingen door het bewijs zal op zijn beurt een positieve weerslag hebben op de autonomie.

Om een de voorwaarden van beide partijen te vervullen, moet er een ideale omgeving gecreëerd worden voor beide partijen en niet slechts voor één partij. Zodoende zal niet alleen de externe CEO beter presteren onder bepaalde voorwaarden, ook de eigenaar moet gemotiveerd blijven. Hoe een ideale omgeving gecreëerd zal worden, wordt beïnvloed door de bedrijfscontext en de kwaliteit van de relatie. Daarnaast is de creatie van de ideale omgeving voor beide partijen slechts mogelijk als ze die samen creëren. Ze zullen die samen creëren tijdens het roluitklaringsproces. *Een succesvolle externe CEO-opvolging zal voorts slechts gebeuren als de autonomie, de toepassing van de competenties en steun binnen de relatie voor zowel de externe CEO als de eigenaar vervuld zijn.*

**FIGUUR 22: SAMENVATTING VOORWAARDEN DIE VERVULD MOETEN ZIJN VOOR DE EIGENAAR EN DE EXTERNE CEO OM GEMOTIVEERD TE ZIJN, GEKOPPELD AAN ELKAAR**





### 9.3 DE BEVINDINGEN VERGELEKEN MET DE LITERATUURSTUDIE

De laatste stap in de analyse is het vergelijken van de opgestelde theorie met de literatuur. Er wordt nagegaan met welke literatuur, die besproken werd in de vorige hoofdstukken, er een gelijkenis of verschil is en waarom. Door het bestuderen van gelijkaardige resultaten, zullen gelijkenissen in verschillende contexten aan elkaar gelinkt worden. Door het bestuderen van tegenstrijdige bevindingen zal er een dieper inzicht verkregen worden in het fenomeen om vervolgens de tegenstrijdige bevindingen te kaderen binnen de theorie (Eisenhardt, 1989b).

#### 9.3.1 DE BEVINDINGEN EN DE REDENEN VOOR DE AANSTELLING VAN EEN EXTERNE CEO

Tijdens het analyseren van de data bleek dat elke case zijn eigen reden had om een externe CEO aan te werven. Als we kijken naar de literatuur over de redenen waarom een niet-familiale CEO wordt aangesteld in paragraaf 3.3, kan er worden vastgesteld dat sommige redenen wel en andere redenen niet worden opgesomd in de literatuur.

De redenen die overeenkomen met de literatuur zijn: 1) stoppen omwille van zijn leeftijd en de familiale opvolgers hebben noch interesse, noch de capaciteit (*case 4*), en 2) niet-familiale CEO aangeworven omwille van conflicten binnen de familie veroorzaakt door verschillende managementstijlen (*case 3*).

Niet alle besproken redenen in paragraaf 3.3 zijn van toepassing op de cases. Deze redenen kunnen vervolgens als aanvulling dienen binnen de bestaande literatuur. In case 6 is de aanstelling van de externe CEO organisch gegroeid. Terwijl in case 1 en case 2 beslist werd om externe CEO's aan te werven omdat de eigenaar zich wou focussen op het ondernemerschap. Daarnaast zijn in beide cases ook de kinderen nog niet oud genoeg om de CEO-positie te bekleden. In case 5 is de voorgaande niet-familiale CEO op pensioen gegaan.

#### 9.3.2 DE BEVINDINGEN EN HET THEORETISCH KADER

In **hoofdstuk 4** werden de verschillende theorieën besproken van waaruit het gedrag van een externe CEO bestudeerd kan worden. Uit de literatuurstudie blijkt dat de agency theorie en de stewardship theorie geschikt zijn om het gedrag te bestuderen. Afhankelijk van de theorie die we bekijken, zal het succes van de niet-familiale CEO anders gekaderd worden.

Op basis van de gegevens die zijn teruggevonden in de cases, gaan we bepalen door welke theorie het succes en het gedrag van de externe CEO best verklaard worden. Zal een externe CEO handelen als een agent en dus agency kosten met zich meebrengen, of zal hij zich gedragen als een steward? De agency theorie veronderstelt dat personen handelen vanuit het principe van nutmaximalisatie en dat in de situatie, wanneer er sprake is van scheiding tussen eigendom en controle, er zich agency problemen kunnen voordoen. Namelijk de agent en de principaal hebben tegenstrijdige belangen, maar tegelijk heeft de principaal onvolledige informatie over het gedrag van de agent. Verbonden met de agency problemen zijn agency kosten. Een mogelijke reden waarom familiebedrijven slechts in 11% van de gevallen kiezen voor een externe CEO (Hendriks et al., 2014), is omwille van de informatieasymmetrie en de agency kosten. De masterproef volgde de bevindingen van Lin en Hu (2007), namelijk dat de totale agency kosten afhangen van de context waarin de externe CEO wordt aangeworven.

De stewardship theorie verklaart het gedrag van de externe CEO wanneer de belangen van beide partijen gelijk zijn. De steward handelt voor het collectieve doel van de organisatie. Net zoals in de agency theorie worden de prestaties van de steward beïnvloed door de context waarin hij zich bevindt. Ondersteunende governance structuren zullen de motivatie van de steward kracht bij zetten. Deze structuren leiden, in tegenstelling tot de agency theorie, tot het vergroten van de autonomie van de steward. De familie vertrouwt de steward. Dit zal de noodzaak om te controleren doen verdwijnen. De stewardship theorie beargumenteert dat wanneer externe CEO's grote verantwoordelijkheid krijgen, ze het best de doelen van het bedrijf maximaliseren (Davis et al., 1997). Hierdoor verbeteren ze hun vaardigheden en voelen ze zich meer betrokken bij het bedrijf (Miller et al., 2008). Dit zijn elementen uit de bevindingen die de externe CEO ook nodig heeft om zich gemotiveerd te voelen.

Uit de data van de cases kunnen we vaststellen dat de gedragingen van een succesvolle externe CEO het best benaderd worden door de stewardship theorie. Het profiel van de succesvolle niet-familiale CEO komt perfect overeen met dat van een steward. Zo zal de externe CEO door zijn bescheidenheid het succes toekennen aan de hele organisatie. Hij is dus collectief gericht en niet opportunistisch. Anderzijds zal de externe CEO zich betrokken voelen tot het familiebedrijf. De betrokkenheid zal resulteren in het gevoel dat ze ook eigenaar zijn van het familiebedrijf, zegt A2:

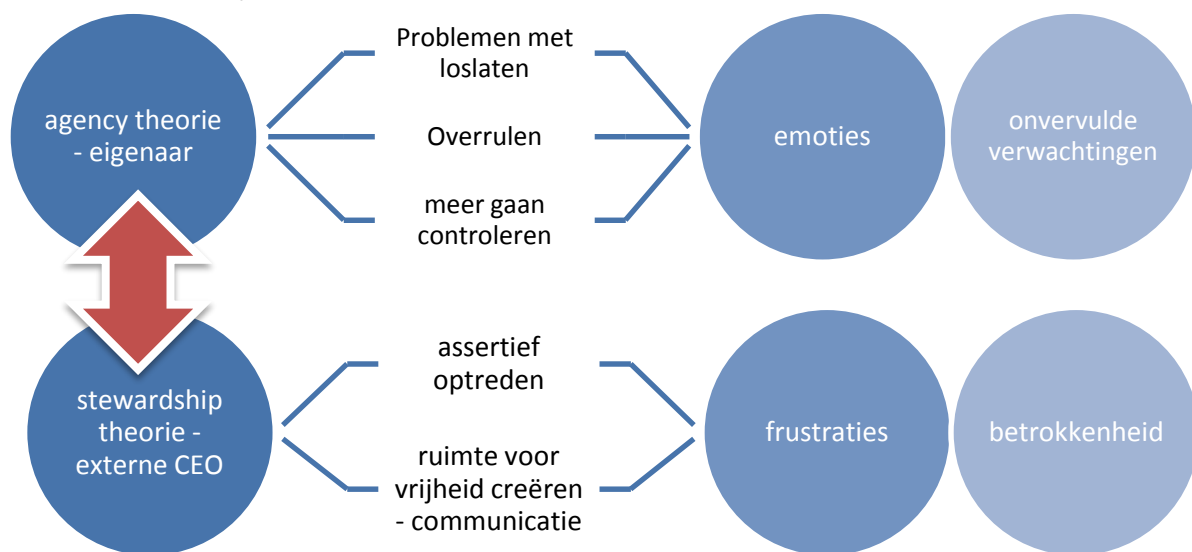
*“Ik zie het ook ondanks dat ik geen aandelen heb, ik heb overal waar ik gewerkt heb en overal aandelen gehad, maar ik zie het gewoon als mijn eigen zaak. En ik ben niet tevreden als we de omzet niet pakken en als we de winst niet halen, dan zit ik niet van het zijn mijn centen toch niet, het zijn mijn centen wel. En al zijn dat mijn centen niet. (niet-familiale CEO A2)”*

De vaststelling over het gevoel van eigenaarschap binnen de cases kan gelinkt worden aan het onderzoek van Pierce et al. (2001, in Huybrechts et al., 2014) en van Hernandez (2012). Het onderzoek van Pierce et al. (2001, in Huybrechts et al., 2014) zegt dat de niet-familiale CEO gevoelens van psychologisch eigenaarschap ontwikkelt voor het familiebedrijf en dat dit gevoel versterkt naarmate de externe CEO langer is aangesteld. Hierbij kunnen we de studie van Hernandez (2012) aansluiten, waarvan een schematische voorstelling is gegeven in figuur 5. Hernandez (2012) zegt dat het gevoel van eigenaarschap resulteert in steward gedrag. Indien we beide studies koppelen kunnen we zeggen dat een externe CEO die gedurende langere tijd is aangesteld als CEO, meer gevoelens van eigenaarschap zal ontwikkelen en hierdoor zich meer consequent als een steward zal gedragen.

In het geval dat de succesvolle externe CEO inderdaad handelt als een steward, hoe kan de persoon dan maximaal gemotiveerd worden? De literatuur zegt dat bepaalde contexten de motivatie van de steward kracht zullen bij zetten (Davis et al., 1997). Namelijk het vergroten van de autonomie, zal de steward toelaten om zijn voordelen te maximaliseren. Maar als de steward gecontroleerd wordt, dan zal dit een averechts effect hebben en zijn motivatie verhinderen. Deze elementen werden ook teruggevonden in de geselecteerde cases. Het belang van de autonomie en het effect op de motivatie van de externe CEO werd uitgelegd in 9.2.3. De externe CEO's geven te kennen dat autonomie de belangrijkste voorwaarde is om gemotiveerd de CEO-positie te kunnen bekleden. Dit is echter een voorwaarde die doorgaans met moeite vervuld wordt. Met als gevolg dat de motivatie vermindert en dat de externe CEO tobt over het idee om weg te gaan.

Maar waarom is het zo moeilijk voor de eigenaars in de cases om los te laten? En waarom zal de eigenaar de externe CEO controleren na het stoten op een keerpunt? Het familiebedrijf is opgebouwd uit het geld en inzet van de eigenaar. Door de emoties die hiermee verbonden zijn, zal de eigenaar doorgaans minder vlug loslaten in de beginfase van de relatie dan de niet-familiale CEO wilt. Achteraf kan de eigenaar na een bepaalde tijd (terug) meer gaan controleren of overrulen als zijn verwachtingen niet vervuld worden. Dit geeft de externe CEO E2 aan met het volgende citaat: *“Ik voel dat eigenaar loslaat, maar nu het resultaat is aan het minderen en nu gaan we terug de andere richting uit”*. Vooraleer de eigenaar (terug) loslaat, zal hij mogelijk meer bewijs willen hebben dat de externe CEO geschikt is. Dit was onder meer het geval voor B1. De nood voor controle door de eigenaars komt voort uit de agency theorie. Namelijk het familiebedrijf is hun geld en de externe CEO zou er opportunistisch mee kunnen omspringen als hij meer autonomie heeft. In deze situatie behandelt de eigenaar de externe CEO als agent. Indien de externe CEO wel handelt voor het collectief belang dan zal hij zich gefrustreerd voelen. Dit is één van de mogelijke situaties weergegeven in figuur 7, meer bepaald kwadrant 3. Door de frustraties en de betrokkenheid die de externe CEO voelt voor het bedrijf, zal hij uiteindelijk assertief optreden en aanreiken dat het zo niet verder kan. De verschillende zaken die spelen als de eigenaar handelt als in de agency theorie en als de niet-familiale CEO handelt als in de stewardship theorie, worden afgebeeld in figuur 23.

**FIGUUR 23: WAT SPEELT ER ALS DE EIGENAAR HANDELT ALS EEN PRINCIPAAL IN DE AGENCY THEORIE, TERWIJL DE NIET-FAMILIALE CEO HANDELT ALS EEN STEWARD**



In het geval de eigenaar handelt zoals in de agency theorie en de externe CEO handelt zoals in de stewardship theorie, dan kan er worden vastgesteld in de data dat de besproken mechanismen in 9.2.2, zoals een coach of afsprakenkader, helpen om de communicatie terug op gang te brengen. Deze mechanismen beïnvloeden het roluitklaringsproces, maar ook het gedrag van de eigenaar. Namelijk als de eigenaar meer begint los te laten, dan zal hij de externe CEO vertrouwen en behandelen als een steward. Door de communicatie handelen beide partijen als in een stewardrelatie. Op dit moment bevinden ze zich in kwadrant 4 van figuur 7. Wanneer beide partijen zich bevinden in een steward-principaal relatie, dan kan dit worden afgeleid uit de cases als de ondervraagden aangeven dat ze op dezelfde golflengte zitten. Dit zeggen onder andere de externe CEO A2 en de eigenaar F1. Op het moment van de interviews is er in beide cases ook geen sprake van (toekomstige) keerpunten. Er wordt immers samen gehandeld voor het collectief belang.

Afhankelijk van het kwadrant waarin de externe CEO en de eigenaar zich bevinden, blijkt uit de data dat het gewenste gedrag verschillend zal zijn. Ook kan er vastgesteld worden aan de hand van de cases en de opgestelde bevindingen, dat de overgangen in de roluitklaring een verschuiving in de relatie kunnen teweegbrengen. Namelijk een keerpunt of niet ingeloste verwachtingen kunnen de eigenaar zijn gedrag doen veranderen naar dat van een principaal in de agency theorie. En de geïdentificeerde mechanismen in 9.2.2 kunnen een verschuiving veroorzaken naar het steward-steward kwadrant, ook wel het vierde kwadrant genoemd. Echter, de vooruitgang in de roluitklaring die zich voortdoet binnen het kwadrant zelf, kan noch besproken worden vanuit de agency theorie noch vanuit de stewardship theorie. Hiervoor kan teruggevallen worden op het sociaal constructionisme.

Daarnaast zien we in de data van de cases dat de contextuele bedrijfssituatie beïnvloedt in welk kwadrant de eigenaar en externe CEO terechtkomen. Indien er samengewerkt wordt aan het roluitklaringsproces, de communicatie tijdig en regelmatig gebeurt en er rekening wordt gehouden met de familiale situatie, dan zal de relatie doorgaans als een steward-principaal relatie gedefinieerd worden. Indien de inzet in het roluitklaringsproces beperkt is tot de eigenaar en de externe CEO niet de familiale situatie respecteert, dan zal de situatie in kwadrant 2 van figuur 7 plaatsvinden. Dit is onder meer het geval in case 4. Namelijk de externe CEO D2 focust slechts op zijn eigen doelen en zal de familie hooguit informeren over zijn beslissingen. Hij handelt opportunistisch en niet voor het collectieve belang. Hij houdt namelijk geen rekening met de familie en hun verbintenis met het collectieve belang en dus met de organisatie. Daardoor maakt hij misbruik van het vertrouwen van de familie die wel handelt zoals in een steward-principaal relatie. Vanuit de literatuur wordt er verwacht dat de ontevreden familie de externe CEO ontslaat (Davis et al., 1997; Klein & Bell, 2007). Echter, dit blijkt niet altijd in de realiteit plaats te vinden en daarom wordt de volgende toevoeging voorgesteld. De eigenaar kan zijn bedrijf ook verkopen aan de niet-familiale CEO, zoals de eigenaar in case 4. Of de eigenaar zal beslissen of hij de externe CEO ontslaat, of als hij het bedrijf verkoopt, zal beïnvloed worden door zijn motivatie. Deze motivatie wordt beïnvloed door de elementen autonomie, ontwikkeling van competenties en steun.

In figuur 24 wordt een schematische samenvatting gegeven van bovenstaande tekst. In de data waren aanwijzingen dat de succesvolle externe CEO handelt zoals een steward. Hij is collectief gericht en schrijft zijn succes toe aan het hele bedrijf. Anderzijds zal de externe CEO zich betrokken voelen tot het familiebedrijf. De betrokkenheid zal resulteren in het gevoel dat ze ook eigenaar zijn van het familiebedrijf. Volgens de studie van Pierce et al. (2001, in Huybrechts et al., 2014) zou dit gevoel versterken naarmate de externe CEO langer is aangesteld en zou dit resulteren in meer consequent stewardship gedrag (hernandez, 2012). Hoewel in case 4 lijkt dit niet het geval te zijn. De externe CEO D2 handelt namelijk opportunistisch en dus als een agent. Maar de externe CEO D2 voelt zich wel eigenaar: *"Ik voel me 100% eigenaar van dit bedrijf"*. De vaststelling in deze masterproef is met andere woorden verschillend met de hypothese van hernandez (2012). De bevindingen van Pierce et al. (2001, in Huybrechts et al., 2014) blijven wel gelden, het gevoel van eigenaarschap zal toenemen doorheen de jaren. De hypothese van Hernandez (2012) zegt dat dit gevoel van eigenaarschap leidt tot steward gedrag. Vanuit de data van deze masterproef, blijkt dit niet altijd het geval te zijn.

Ik zou een toevoeging willen voorstellen aan de studie van Hernandez (2012):

Een externe CEO die zich eigenaar voelt en *die als succesvol wordt ervaren door de eigenaar*, zal als een steward handelen. Terwijl een externe CEO die zich eigenaar voelt en die niet als succesvol wordt ervaren door de eigenaar, zal eerder als een agent handelen dan als een steward.

Ik nuanceer de situatie waarin de externe CEO niet als succesvol wordt ervaren, omdat in de geselecteerde cases slechts één voorbeeld was van een onsuccesvolle opvolging. Het is niet perse omdat de eigenaar ontevreden is dat de externe CEO niet als een steward handelt. Maar waardoor is D2 zich dan wel als een agent gaan gedragen? In het geval van case 4, is de eigenaar zo gedemotiveerd door de onsuccesvolle opvolging dat hij het bedrijf verkoopt. De demotivatie werd veroorzaakt doordat D2 geen rekening hield met de familiale situatie en doordat de inzet in het roluitklaringsproces was beperkt tot de eigenaar. Welke reden het meeste invloed heeft gehad opdat de externe CEO D2 is gaan handelen als een agent, valt niet duidelijk op te maken uit de cases. Dit is mogelijk stof voor toekomstig onderzoek.

Een bijdrage aan de literatuur die deze masterproef ook aanreikt, is dat het gedrag van een externe CEO niet verklaard wordt door één theorie. Om zijn gedrag te verklaren, is er een combinatie van verschillende theorieën nodig. Er kan namelijk een verandering plaatsvinden in het gedrag van de eigenaar en externe CEO wanneer het roluitklaringsproces een overgang naar een andere fase doormaakt of wanneer er een keerpunt is binnen de relatie. Afhankelijk van de verandering zal de agency theorie of de stewardship het gedrag verklaren van de persoon. Belangrijk om te onthouden is dat de vooruitgang in de roluitklaring binnen het kwadrant wordt verklaard door het sociaal constructionisme.

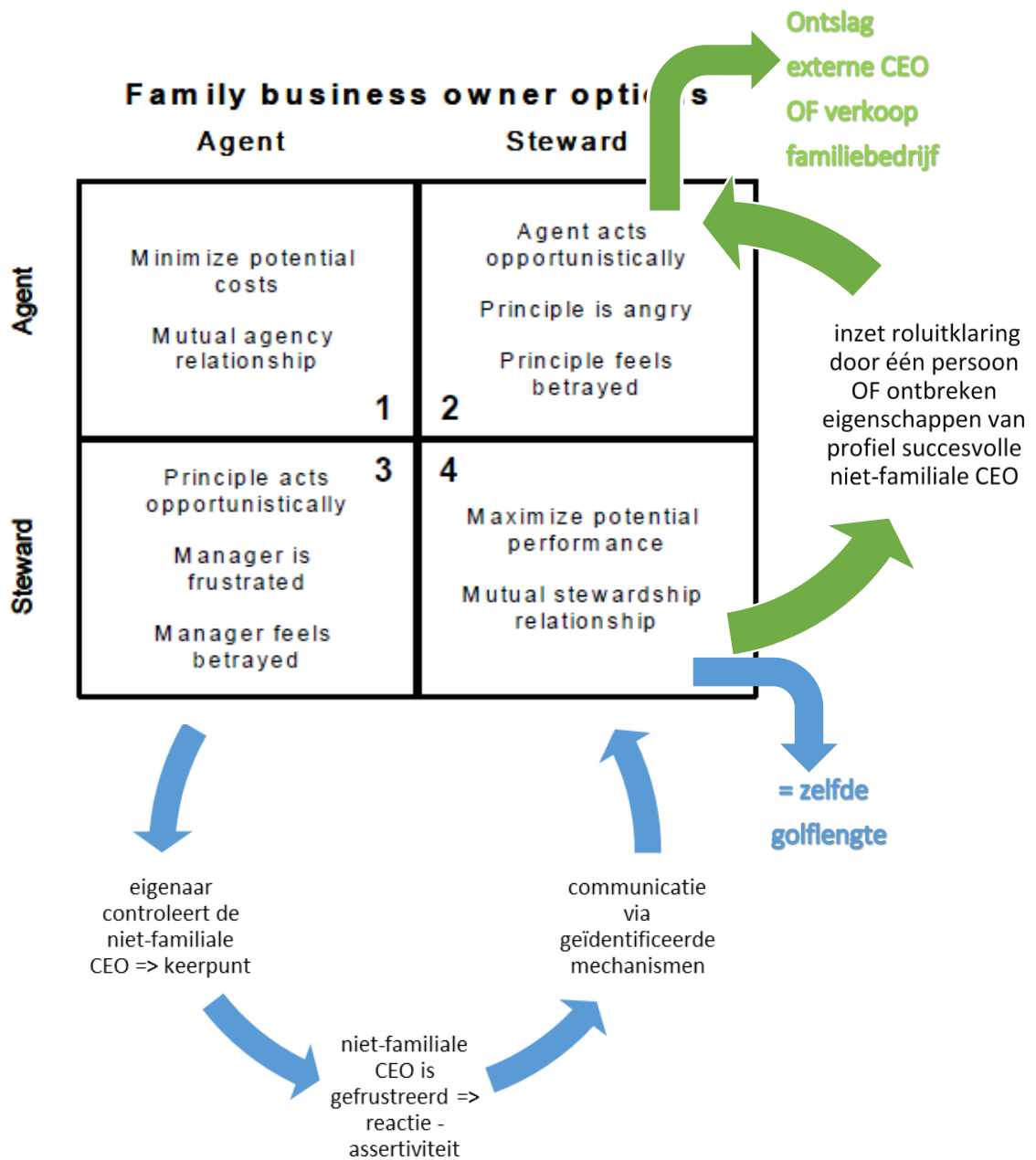
Een duidelijke weergave van de teruggevonden verplaatsingen in de cases ziet u in figuur 24. Er wordt verder gewerkt op een figuur van Davis et al. (1997) die in zijn studie enkel focuste op wat er gebeurd indien de eigenaar en de externe CEO op een bepaalde manier handelen. Deze studie gaf geen mogelijke verplaatsingen aan die zich kunnen voordoen in het gedrag. Deze beperking wordt ingevuld door deze masterproef. Ten eerste werd de beweging van kwadrant 3 naar kwadrant 4 besproken. In deze situatie handelt de eigenaar als een principaal in de agency theorie. De eigenaar zal dit doen omdat er emoties en geld verbonden zijn met het bedrijf. Hierdoor zal de eigenaar oftewel minder vlug loslaten, meer gaan controleren of overrulen als zijn verwachtingen niet worden vervuld. Indien de externe CEO in deze situatie handelt als een steward, dan zal hij zich gefrustreerd voelen. Uiteindelijk zal de externe CEO assertief optreden om te wijzen op het keerpunt. Om het roluitklaringsproces terug op gang te brengen, kunnen een coach of een afsprakenkader helpen. Deze mechanismen zullen de communicatie verhogen en zal de externe CEO verplichten om rekening te houden met de familiale situatie. Hierdoor zal het vertrouwen groeien en zal de eigenaar de externe CEO gaan behandelen als een steward. Beide partijen zitten nu op dezelfde golflengte.

Ten tweede kan er een verplaatsing plaatsvinden van kwadrant 4 naar kwadrant 2. In case 4 behandelde de eigenaar de externe CEO als een steward. Zo liet de eigenaar snel en veel los. Echter, doordat de externe CEO zonder moeite autonomie heeft verworven en er dus geen uitklaringsproces is geweest over autonomie, ervaart hij de autonomie als vanzelfsprekend en is er niet afgesproken hoe de eigenaar betrokken moet worden. Ook houdt D2 geen rekening met de familiale situatie. Beide problemen dragen bij tot het opportunistisch gedrag van D2. Doordat de eigenaar denkt dat de externe

CEO handelt als een steward, zal de externe CEO misbruik maken van het vertrouwen van de familie. Wanneer het misbruik uitkomt, kan de familie het bedrijf verkopen of de externe CEO ontslaan. Vanuit de literatuur wordt er verwacht dat de ontevreden familie de externe CEO ontslaat (Davis et al., 1997; Klein & Bell, 2007). Dit blijkt niet altijd in de realiteit plaats te vinden. De eigenaar D1 beslist namelijk om het bedrijf te verkopen aan de niet-familiale CEO. Of de eigenaar zal beslissen of hij de externe CEO ontslaat, of als hij het bedrijf verkoopt, zal beïnvloed worden door zijn motivatie die wordt bepaald door de invulling van de voorwaarden in 9.2.3.

Mogelijk zijn er ook nog andere verplaatsingen mogelijk. Maar deze werden niet teruggevonden in de gebruikte data. Toekomstig onderzoek kan nagaan of er nog andere verplaatsingen mogelijk zijn en of er nog andere redenen zijn waarom de huidige geïdentificeerde verplaatsingen gebeuren.

**FIGUUR 24: SCHEMATISCHE VOORSTELLING VAN DE OVERGANGEN IN STEWARD-AGENT RELATIES NAAR STEWARD-STEWARD RELATIE**



Bron: aangepast van Davis, Schoorman, & Donaldson, (1997)

### 9.3.3 DE BEVINDINGEN EN DE SUCCESFACTOREN IN HET OPVOLGINGSPROCES

Er zijn verschillende stappen geïdentificeerd in hoofdstuk 5 die bijdragen tot het succes van de externe CEO. De terugkerende elementen in de cases zullen gelinkt worden aan de literatuur.

In **5.1.2** wordt het belang van de **voorbereiding binnen het familiebedrijf** benadrukt. Successie is een proces en niet een eenmalige gebeurtenis. Het is daarom erg belangrijk dat de voorbereiding van het opvolgingsproces tijdig begint. Binnen die voorbereiding valt het feit dat het personeel moet wennen aan de gedachte van een nieuwe baas. Dit vinden we ook terug in de data. Indien dit niet wordt gedaan, dan komen we in een situatie terecht zoals in case 2. Namelijk er heerst geen cultuur 'CEO is de baas', maar wel de cultuur van 'eigenaar is baas'. Een mogelijke reden waarom deze cultuur is blijven bestaan, is omdat de vorige niet-familiale CEO een overgangsfiguur was. Deze persoon was zeer loyaal ten opzichte van de familie en werd aangesteld om geen bruuske overgang te hebben van familiale CEO naar niet-familiale CEO. Deze persoon zou niet tegen de familie ingaan en de familie bleef de beslissingen maken toen hij aangesteld was. Vervolgens bleef de cultuur 'eigenaar is de baas' gelden. Om over te gaan naar de cultuur 'externe CEO is baas', moet de eigenaar stoppen met overrulen. Zo moet hij personen die klachten hebben over de CEO, doorsturen naar de CEO zelf en niet hun beklag laten doen op de managementvergadering.

In **5.3** werd de **functiebeschrijving van de CEO-positie** beschreven. De literatuur wijst uit dat dit een stap is waarover de familie onvoldoende beraadt. In de case studies werd niet aangegeven of hierover is nagedacht. Maar, in case 5 komt de relatie op een keerpunt nadat de eigenaar verwacht dat de externe CEO hetzelfde kan als de voorgaande externe CEO. Pas na het ingrijpen van een coach, die de eigenaar erop wijst dat de organisatie te groot is geworden om dit te verwachten, ziet de eigenaar zijn fout in. Met andere woorden in case 5 werd er hoogstwaarschijnlijk geen functiebeschrijving uitgeschreven waarbij rekening werd gehouden met de toekomstige invulling. Hierdoor werden onrealistische verwachtingen gecreëerd door de familie. Wat er toe leidde dat in een later stadium van de relatie de eigenaar niets meer losliet. Deze masterproef wil het belang van de functiebeschrijving benadrukken. Het zal namelijk een significante invloed kunnen hebben op het roluitklaringsproces. Om de keerpunten te beperken die hun basis vinden in onrealistische verwachtingen en dus om het loslatingsproces vlotter te laten verlopen, kan een voorafgaande functiebeschrijving helpen.

In **5.4.1** wordt de **profielomschrijving** voorgesteld die de literatuur voorschrijft. De vier componenten die in de literatuur voorkomen, zijn ook terug te vinden in de cases. Er wordt belang gehecht aan de bedrijfscompetentie, de culturele competentie, de sociale competentie en de persoonlijkheid van de externe CEO. Ik stel wel een aanvulling van de persoonlijkheid voor op basis van 9.2.1. Een belangrijke eigenschap van de externe CEO is het 'people manager' zijn. Hij kan een ploeg meekrijgen door hen te motiveren en te inspireren. Deze motivatie en inspiratie wordt verkregen door het samenwerken met de externe CEO om een doel te bereiken en door de betrokkenheid die de externe CEO zelf toont voor het familiebedrijf. Daarnaast voelt de 'people manager' ook empathie voor andere mensen, zowel voor de familie als het personeel. Door deze empathie kan de externe CEO zich geduldig opstellen in de relatie met de eigenaar. Anderzijds zal de externe CEO wel assertief optreden om zijn autonomie te bewaren. Het belang van assertiviteit werd ook vermeld in de literatuurstudie, maar uit de cases is bijkomend af te leiden dat dit diplomatisch moet gebeuren. Ook hier dient derhalve een aanvulling te gebeuren van het profiel. Op een diplomatische manier moet de niet-familiale CEO de familie aanspreken op hun gedrag, of kan hij aangeven dat er afspraken gemaakt moeten worden.



De literatuurstudie wijst uit dat het ontbreken van culturele en sociale competentie belangrijker is dan het ontbreken van bedrijfscompetentie. Dit zou zelfs kunnen leiden tot ontslag. In tegenstelling tot de vaststelling in de literatuur, wordt case 4 verkocht aan de externe CEO. De sociale competentie zegt dat de externe CEO een relatie moet opbouwen met de familie. Maar hij moet ook sociaal inlevingsvermogen hebben. In case 4 hebben de externe CEO en de eigenaar een persoonlijke relatie. Zo gingen ze bijvoorbeeld samen op vakantie. Anderzijds kan de niet-familiale CEO zich niet inleven in de familiale situatie. Er kan dus besloten worden dat beide elementen moeten aanwezig zijn om te kunnen spreken van sociale competentie en om de familie tevreden te houden.

Doorheen hoofdstuk 5 wordt meerdere malen geduïd op het belang van een inwerkperiode of een stapsgewijze voorbereiding. Zo ook in **5.5 over de voorbereiding voor de CEO-functie**. Een stapsgewijze voorbereiding zou de kans op succes vergroten, omdat de externe CEO gaandeweg leert wat leidinggeven is binnen het familiebedrijf. Vanuit de geselecteerde cases stelt de thesis voor dat er altijd een stapsgewijze voorbereiding is. Namelijk de eigenaar zal de autonomie niet in één keer loslaten, maar in stapjes. Dit laat hem ook toe om controle te houden indien de externe CEO toch niet de geschikte persoon is. De literatuur bemerkt dat de inwerkingsperiode niet eeuwig mag duren, noch mag de eigenaar de vrijheid van de externe CEO beperken. Beide situaties zal leiden tot een keerpunt en de niet-familiale CEO zal assertief optreden om te wijzen op het probleem. Het beperken van de autoriteit van de niet-familiale CEO zal hem beperken in de benutting van zijn expertise. Dit zal leiden tot een vermindering in motivatie, zoals besproken in 9.2.3. Deze vermindering in motivatie kan gekoppeld worden aan de literatuurstudie van Lin en Hu (2007). Namelijk indien de externe beperkt wordt om zijn expertise ten volle te benutten, dan zullen de voordelen die verkregen werden door de aanwerving van een externe CEO beperkt zijn. Dit heeft mogelijk een negatieve invloed op de prestaties van het bedrijf.

In puntje **5.5.1** wordt de **roluitklaring** besproken. Vanuit de literatuur werd er aangegeven dat de externe CEO en de eigenaar een gezamenlijk groeiproces doormaken. Er kunnen spanningen ontstaan binnen de relatie, bijvoorbeeld door de verandering in autoriteit, maar dit kan verminderd worden door gesprekken. Hierbij is het belangrijk dat ze zich nederig onderzoekend opstellen. Het wederzijds begrip wat ze hierdoor tonen, zal hen in staat stellen om elkaar te helpen in het groeiproces (Hendriks et al., 2014). In dit onderdeel werd ook het snuffel-werkmodel besproken van Kelleci, Lambrechts, Voordeckers & Huybrechts (2014, in Hendriks et al., 2014). Dit model beschrijft drie paden die de externe CEO en de familiale eigenaar kunnen volgen. Het model wordt ook ondersteund door de informatie uit de zes geselecteerde cases. Daarnaast kan er ook een aanvulling gegeven worden, zoals hieronder wordt beschreven.

De externe CEO en de aftredende CEO volgen het eerste pad als ze zowel positieve als negatieve emotioneel geladen kritische gebeurtenissen erkennen, onderzoeken en eruit leren. Dit leidt tot het ervaren van authentiek vertrouwen en ze zullen zich volledig kunnen vinden in hun nieuwe rol. Indien de positief geladen kritische gebeurtenissen niet erkend worden, dan zal de externe CEO zich niet gewaardeerd voelen. Als de externe CEO en de familiale eigenaar het tweede pad bewandelen, dan zullen geen kritieke gebeurtenissen onderzocht worden. Doordat beide partijen niet uit de gebeurtenissen leren, zal het vertrouwen reduceren. In het slechtste geval zal dit leiden tot ontslaan van de externe CEO (Kelleci, Lambrechts, Voordeckers & Huybrechts, 2014, in Hendriks et al., 2014).

Een aanvulling op het tweede pad is wanneer het engagement van de roluitklaring maar van één partij komt, dat zal ook aanleiding geven tot een daling in het vertrouwen en tot het einde van de samenwerking. In case 4 werd de aanvulling van het tweede pad gevolgd, alleen besloot de eigenaar om het bedrijf te verkopen in plaats van de externe CEO te ontslaan.

Een andere aanvulling van het model, wordt gegeven aan het derde pad. Dit pad beschrijft de situatie waarin beide partijen beseffen dat ze hulp nodig hebben en er wordt vanuit gegaan dat het vertrouwen slechts hersteld kan worden met behulp van een coach. Ze schakelen de hulp in van een coach die kwaliteitsvolle en lerende gesprekken organiseert. Dit geeft aanleiding tot een groei in authentiek vertrouwen en tot een nieuwe aftasting van hun rollen. Op die manier geraken ze terug op het eerste pad (Kelleci, Lambrecht, Voordeckers & Huybrechts, 2014, in Hendriks et al., 2014). De beschrijving van het derde pad binnen de literatuur vinden we ook terug in case 5. Er werd een coach aangesteld na het terechtkomen op een keerpunt. De coach heeft hen geleerd hoe ze elkaar kunnen aanvullen. Er werd in de cases ook een andere manier geïdentificeerd om terug het vertrouwen te herstellen. Zo kan het opstellen van een afsprakenkader helpen en we stellen dit voor als een aanvulling van deze studie. Het opstellen van een afsprakenkader is een psychologisch proces voor beiden. Op die manier kunnen ze samen nadenken over hun huidige rol en de rol die ze in de toekomst willen vervullen. Zo krijgt de eigenaar een beeld van wat loslaten daadwerkelijk betekent. Terwijl de externe CEO bevestiging krijgt of zijn verwachtingen vervuld zullen geraken. Indien dit niet zal gebeuren dan zal de samenwerking stoppen en eindigt de relatie op het derde pad. Echter, indien de verwachtingen van de externe CEO ingevuld geraken en de eigenaar na het schrijfproces effectief loslaat, dan kan de relatie uiteindelijk terug op het eerste pad terechtkomen.

#### *9.3.4 DE BEVINDINGEN EN DE SUCCESFACTOREN VAN DE EXTERNE CEO*

In **hoofdstuk 6** werden geboden vastgesteld die de externe CEO moest volgen binnen de relatie om succesvol te zijn. In alle gevallen voldeed de externe CEO aan de geboden, behalve in case 4. Zo voldeed externe CEO D2 niet aan het gebod respect tegenover de familie en het omgaan met emoties en mensen. Het respecteren van de familie komt tot uiting door rekening te houden met de noden van het bedrijf en de noden van de familie. In case 4 hield de externe CEO geen rekening met de noden van de familie. Dit leidt in tegenstelling tot wat de literatuur aangeeft, niet tot een ontslag maar tot een verkoop. De literatuur zal deze mogelijkheid ook moeten opnemen. Het andere gebod is omgaan met emoties en mensen. Maar doordat hij geen rekening houdt met de noden van de familie, heeft hij ook geen rekening gehouden met de emoties van de familie.

De andere geboden zijn geen te groot ego, wees objectief en neutraal, veel kunnen incasseren en assertief wezen. Dit zijn allemaal elementen die ook werden besproken in 9.2.1 het profiel van een succesvolle niet-familiale CEO. Namelijk de externe CEO is bescheiden en kan veel incasseren. Maar hij kan ook diplomatisch en assertief optreden als het hem te veel wordt.

Een aanvulling van de geboden en bijgevolg van de literatuur kan gegeven worden op basis van 9.2.3. Het is essentieel voor een succesvolle CEO-opvolging dat voor zowel de eigenaar als de externe CEO de drie voorwaarden vervuld zijn. Om de situatie te creëren waarin beide partijen hun voorwaarden vervuld zijn, moet de ene partij de andere helpen. Zo moet de externe CEO de eigenaar helpen om zijn voorwaarden te vervullen. Twee geboden worden daarom toegevoegd: respecteer de autoriteit van de eigenaar en bied steun aan de eigenaar. Er worden geen drie geboden voorgesteld, omdat het uitoefenen van de competenties door de eigenaar mogelijk is als hij een bepaalde autonomie heeft.

Vanuit de literatuur volgt dat het voldoen aan deze geboden, leidt tot een goede relatie met de familie en dit draagt bij tot een succesvolle opvolging (Matser & Lievens, 2011). Dit wordt bevestigd door de case studies. Het is namelijk zo dat ze allemaal voldoen aan de geboden, op case 4 na, en ze kunnen allemaal aangeduid worden als succesvolle opvolgingen.

### *9.3.5 DE BEVINDINGEN EN DE SUCCESFACTOREN VAN DE FAMILIE*

In **hoofdstuk 7** werden de geboden en verboden geïdentificeerd voor de familie. Bepaalde geboden komen herhaaldelijk terug in de cases. Zo blijkt uit case 2 dat het gebod 'integreeren in de gemeenschap' erg belangrijk is. De literatuur vermeldt dat de houding van het personeel wordt bepaald door de houding van de familie (Nelton, 1997). De situatie in case 2 bevestigt dit principe. Het is namelijk zo dat een eigenaar die de externe CEO overrulet, de houding creëert 'wij versus hem'. Het personeel zal die gedachtegang overnemen en rechtstreeks bij de eigenaar hun beklag gaan doen.

Het geven van verantwoordelijkheden en kansen aan de externe CEO is een geïdentificeerd gebod. De familie mag niet te streng controleren en de inwerkingsperiode blijven uitstellen (Berquin et al., 1992; Lin & Hu, 2007). Een ander gebod dat hieraan gekoppeld kan worden, is de externe CEO vertrouwen en respecteren. De familie moet met andere woorden de controle loslaten en de externe CEO vertrouwen (Nelton, 1997). Het belang van vertrouwen schenken en loslaten werd al meerdere malen benadrukt. Het beperken van de vrijheid en de autoriteit van de externe CEO zal leiden tot een verminderde motivatie. Deze twee geboden kunnen gekoppeld worden aan de voorwaarde autonomie die vervuld moet worden om de externe CEO gemotiveerd te houden. Daarnaast is er ook een gebod dat de familie moet luisteren naar de externe CEO. Ik stel een uitbreiding voor van dit gebod naar het bieden van steun. Onder het bieden van steun valt luisteren, maar ook veel meer andere concepten zoals het verdedigen van de externe CEO tegenover het personeel. De derde voorwaarde competentie dat vervuld moet zijn voor een gemotiveerde externe CEO, zal vervuld kunnen worden door de autonomie die de familie verstrekt aan de niet-familiale CEO. Als gevolg moet hiervoor geen gebod opgesteld worden.

Een verbod dat moet worden toegevoegd binnen de literatuur, is het hebben van onrealistische verwachtingen. In case 5 werd dit verbod overtreden. De eigenaar koesterde initieel de onrealistische verwachting dat de nieuwe niet-familiale CEO hetzelfde zou kunnen als de voorgaande niet-familiale CEO. Wat er toe leidde dat de eigenaar niets meer losliet. Om dit verbod niet te overtreden, kan een voorafgaande functiebeschrijving helpen.

### *9.3.6 DE BEVINDINGEN EN DE SELF-DETERMINATION THEORIE*

In **9.2.3** worden bepaalde voorwaarden geïdentificeerd die zowel de externe CEO als de eigenaar vervuld moeten hebben om gemotiveerd te zijn. Een verklaring waarom deze voorwaarden vervuld moeten zijn, kan gevonden worden in de self-determination theorie.

De self-determination theorie gaat er vanuit dat mensen deelnemen in interessante activiteiten en optimale psychologische ontwikkeling hebben, als drie basisbehoeften vervuld zijn: competentie, autonomie en steun (Deci & Ryan, 2000, in Verleysen, Lambrechts, & Van Acker, 2015).

De behoefte aan competentie verwijst naar het intrinsiek streven om een omgeving doeltreffend te managen en in dit proces nieuwe vaardigheden aan te leren (Deci & Vansteenkiste, 2004, in Verleysen, Lambrechts, & Van Acker, 2015). Om de nood voor competentie te vervullen, zoeken mensen uitdagende omgevingen om hun vakkundigheid uit te breiden (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens, & Lens, 2010, in Verleysen, Lambrechts, & Van Acker, 2015). De behoefte aan autonomie komt voort uit de aangeboren neiging om zelf keuzes te maken en om zelf te controleren. Personen willen hun eigen realiteit controleren zonder druk en het gevoel ervaren dat ze vrijheid hebben. De behoefte aan steun wordt gekoppeld aan de wens om zich verbonden te voelen met anderen (Deci & Ryan, 2000, in Verleysen, Lambrechts, & Van Acker, 2015).

Deze masterproef voegt een aanvulling toe aan de toepassing van de self-determination theorie. In de cases werd bewijs gevonden dat de self-determination theorie ook van toepassing is op de relatie tussen eigenaars en niet-familiale CEO's binnen een familiebedrijf. Daarnaast blijkt de relatie ook in twee richtingen te werken. Dit wordt ook niet teruggevonden in de literatuur. Het is namelijk zo dat voor beiden partijen de drie behoeftes vervuld moeten zijn om de relatie verder te zetten. Dit kunnen we koppelen aan het roluitklaringsproces. Dit proces vereist ook de inzet van beide partijen. De inzet van beide partijen in het roluitklaringsproces is vereist om samen te komen tot de vervulling van de behoeftes van zowel de eigenaar, als de externe CEO.

Om personen volledig te laten openbloeien, is het essentieel dat de drie behoeftes vervuld zijn. Sociaal-contextuele omstandigheden kunnen echter het optimaal functioneren en dus het vervullen van de drie behoeftes ondersteunen, oftewel dwarsbomen (Deci & Ryan, 2000, in Verleysen, Lambrechts, & Van Acker, 2015). In deze masterproef werd de sociaal-contextuele omstandigheid die het optimaal functioneren ondersteunt, aangeduid als de omstandigheid waarin de behoeftes van de eigenaar en de niet-familiale CEO vervuld zijn. De creatie van de ideale omgeving voor beide partijen, gebeurt in het roluitklaringsproces. Maar de vervulling van de behoeftes zal ook de roluitklaring ondersteunen. De partijen zullen gemotiveerd blijven om de roluitklaring verder te zetten.

Met andere woorden, de kans op een succesvolle CEO-opvolging zal verhogen als beide partijen zich inzetten voor de relatie en de roluitklaring. Dit leidt tot de vervulling van de behoeftes van de eigenaar en van de externe CEO. Dit heeft een positieve invloed op de motivatie van beide partijen, waardoor ze zich blijven inzetten in de relatie en de roluitklaring.



## 10. CONCLUSIES

België gaat een grote uitdaging tegemoet, 20.000 bedrijven zullen de komende jaren op zoek moeten gaan naar een nieuwe CEO-opvolger. Om bedrijven te ondersteunen die een externe CEO overwegen en niet weten hoe ze hieraan moeten beginnen, kan deze masterproef een hulpmiddel zijn. Het doel van de masterproef was namelijk om een antwoord te bieden op de **centrale onderzoeksvraag**: “*Welke factoren kunnen bijdragen tot het succes van een externe CEO in een familiale Belgische KMO?*”. Er werden vervolgens vier deelvragen geformuleerd om een antwoord te kunnen bieden op de centrale onderzoeksvraag. De eerste deelvraag werd opgesteld om het begrip ‘externe CEO’ nader toe te lichten. De andere deelvragen werden opgesteld om de centrale onderzoeksvraag daadwerkelijk te kunnen beantwoorden.

De **eerste deelvraag** is: “Waarom hebben sommige familiebedrijven nood aan een externe CEO?”. De vraag werd beantwoord in hoofdstuk 3. In dit hoofdstuk werd een toelichting gegeven over het belang, de redenen en het succes van de niet-familiale CEO. Dit gaf aan de lezer een duidelijk beeld van de huidige situatie. Momenteel kiezen amper 11% van de familiebedrijven voor een niet-familiale CEO, maar in de nabije toekomst zullen 20.000 bedrijven een nieuwe CEO-opvolger moeten zoeken (Hendriks et al., 2014). De invloed van deze masterproef zal belangrijker zijn naarmate het belang van de niet-familiale CEO toeneemt in familiebedrijven. Ook is het belangrijk dat we het succes van de niet-familiale CEO definiëren om succesfactoren te kunnen vaststellen in de case studies.

De **tweede en derde deelvraag** werden opgesteld om na te gaan op welke manier de familie kan bijdragen aan het succes van de externe CEO. De tweede en derde deelvraag luiden respectievelijk: “Op welke manier kan de familie het succes van de externe CEO beïnvloeden?” en “Welke bedrijfsinstanties en praktijken kunnen helpen bij de overgang naar een externe CEO?”. Enerzijds kan de familie het succes beïnvloeden door haar eigen gedrag. Daarom werden geboden en verboden opgesteld in hoofdstuk 7. Anderzijds is het ook de familie haar verantwoordelijkheid dat er een opvolgingsproces gepland wordt en dat er klankbord aanwezig is waarop de externe CEO kan terugvallen. Helaas is de planning van een opvolgingsproces vaak afwezig in familiebedrijven ondanks het een zeer complex proces is (Hendriks et al., 2014). Daarom werd er in hoofdstuk 5 uitgebreid toelichting gegeven over welke stappen doorlopen moeten worden, rekening houdend met het feit dat elke opvolgingsprocedure uniek is voor het familiebedrijf. Daaruit volgt de **eerste praktijkaanbeveling** van deze masterproef. Namelijk de overheid moet ondernemers die 55 jaar of ouder zijn, sensibiliseren over het belang van het plannen van een opvolgingsprocedure. Om het aantal externe CEO's in familiebedrijven te verhogen, kan de overheid duiden op de voordelen van de aanwerving van de externe CEO en de ondernemers bijstaan met een overdrachtspakket. Voor de opstelling van dit overdrachtspakket, kan gespiegeld worden aan het pakket dat wordt aangeboden door de Nederlandse regering. In het overdrachtspakket moeten alle fases besproken worden – vanaf de beslissing van aanwerving tot na de overdracht – en er moeten raadgevingen worden gegeven over de geschikte aanpak binnen die bepaalde fases. Zo kan er verwezen worden naar de zelftest van LPF die ondernemers kan wijzen op mogelijke verbeterpunten. Een andere manier waarop de familie het succes van een externe CEO kan ondersteunen, is via het inrichten van governance systemen. Een korte bespreking over de mogelijke governance systemen is terug te vinden in hoofdstuk 8.

De **vierde deelvraag** ging in op de externe CEO en meer bepaald de eigenschappen die invloed hebben op zijn succes: “Welke eigenschappen van de externe CEO hebben invloed op zijn succes?”. Er werd een ruimer antwoord voorzien dan de vraagstelling in de masterproef. Enerzijds is er aandacht besteed aan de nodige eigenschappen van de externe CEO en hoe hiermee rekening gehouden kan worden in de profielomschrijving. Anderzijds zijn er ook geboden voorgesteld voor de externe CEO in hoofdstuk 6. De vraag werd ruimer beantwoord via de geboden omdat de meeste geboden ook eigenschappen van de externe CEO zijn. Zo is er een gebod ‘wees assertief’ en het belang van deze eigenschap werd ook vastgesteld in de bevindingen van 9.2.1 waarin het profiel van de succesvolle niet-familiale CEO wordt beschreven. Om het succes en het gedrag van de externe CEO te verklaren, werden in hoofdstuk 4 de agency theorie, de stewardship theorie en het sociaal constructionisme toegelicht.

In hoofdstuk 9 werd ingegaan op de gebruikte **methodologie** binnen de masterproef. Er werd gekozen om te werken met case studies omdat de onderzoeksmethode moet worden aangepast om de complexe relaties binnen een familiebedrijf te kunnen omvatten. Volgens De Massis en Kotlar (2014) is het gebruik van case studies daarvoor het meest geschikt. Op basis van de case studies werd inductief een theorie ontwikkeld nadat de case studies grondig bestudeerd waren en in paren waren vergeleken. De bevindingen die werden verkregen via grounded theory building zijn verklaard in 9.2. Vervolgens werden de gevonden bevindingen nog gekoppeld aan de voorafgaande literatuurstudie. De koppeling aan de literatuur leidt er toe dat bestaande literatuur mogelijk uitgebreid kan worden naar andere contexten die niet bekeken werden in die studie. Dit leidt tot een theorie die meer veralgemeenbaar is.

De **eerste bevinding** betreft het profiel van een succesvolle niet-familiale CEO. Tijdens het analyseren van de case studies werd herhaaldelijk vastgesteld dat de succesvolle externe CEO's bepaalde eigenschappen deelden. Zo was het opmerkelijk dat de succesvolle niet-familiale CEO's bescheiden waren. Ze schreven hun succes toe aan het gehele bedrijf. Maar het succes is net toe te schrijven aan het hele bedrijf, omdat externe CEO's ook people managers zijn. Namelijk ze kunnen mensen motiveren en inspireren waardoor er een geëngageerd team gevormd wordt. Evenwel is de succesvolle niet-familiale CEO geduldig. Dit zal een eigenschap zijn die zal helpen in het roluitklaringsproces. Maar evenzeer is de externe CEO assertief. Hij zal diplomatisch optreden als het roluitklaringsproces op een keerpunt terechtkomt. De externe CEO is natuurlijk ook competent om de positie te bekleden en hij zal dezelfde culturele waarden moeten delen met de eigenaar.

Een belangrijke vaststelling in verband met het profiel werd gevonden na de analyse van case 4. Dit is de enige case studie waar de relatie tussen de eigenaar en de niet-familiale CEO stuk loopt. De externe CEO had niet alle geïdentificeerde eigenschappen en dit beïnvloedde de roluitklaring. Met als gevolg dat de relatie is gaan wankelen. Op basis van deze informatie kan er een **tweede praktijkaanbeveling** gegeven worden. De familie zal in zijn zoektocht naar een geschikte externe CEO in het achterhoofd moeten houden dat het ontbreken van één van de geïdentificeerde eigenschappen, achteraf kan leiden tot het einde van de relatie. Op basis hiervan kan ook een **eerste interessante onderzoekspiste voor de toekomst** worden voorgesteld. Het is namelijk zo dat in case 4 de externe CEO niet alleen eigenschappen ontbrak, ook zijn inzet in het roluitklaringsproces was beperkt. Welk probleem het meeste invloed had op de beëindiging van de relatie, valt niet zeker op te maken uit de case. Om hier een beter inzicht in te krijgen, kan er onderzoek worden gedaan naar onsuccesvolle externe CEO-opvolgingen. Hierdoor zou ook de theorie omtrent de fases van het roluitklaringsproces aangevuld en versterkt kunnen worden. Bijvoorbeeld wat gebeurt er als de eigenaar geen inzet toont in het

roluitklaringsproces? Met de geselecteerde cases in deze masterproef, kan hier geen antwoord op gegeven worden.

Een bemerking die werd gemaakt bij de eerste bevinding, is dat het vastgestelde profiel mogelijk niet te veralgemenen was naar andere landen toe. Een **tweede interessante onderzoekspiste voor de toekomst** is of het profiel veralgemeenbaar is naar andere landen. Zo kan een toekomstige studie nagaan wat voor profiel een succesvolle externe CEO heeft in bijvoorbeeld Frankrijk, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Zouden er eigenschappen overeenkomen? Of helemaal niet?

De **tweede bevinding** in de masterproef betreft het roluitklaringsproces doorheen verschillende fases. Er werd een uiteenzetting van de roluitklaring gedaan in 9.2.2, maar er werd ook voor het eerst in de literatuur aandacht besteed aan de connectie van de roluitklaring met het profiel van de externe CEO. De eigenschappen van de externe CEO zullen namelijk het roluitklaringsproces vergemakkelijken of net terug op gang kunnen brengen. Zo zal de geduldigheid van de externe CEO cruciaal zijn in het roluitklaringsproces omdat de eigenaar de autoriteit trager loslaat dan de niet-familiale CEO zou willen. In het roluitklaringsproces kan de relatie mogelijk op een keerpunt terechtkomen. Er kunnen vervolgens verschillende mechanismen in werking worden gesteld om het vertrouwen te herstellen door de communicatie terug op gang te brengen. Voorbeelden van deze mechanismes zijn een afsprakenkader of het aanstellen van een coach. Afhankelijk van het familiebedrijf en de personen in kwestie, zal het ene mechanisme al beter werken dan het andere. Indien de externe CEO en de eigenaar samen de keerpunten oplossen en dus samen het roluitklaringsproces doorlopen, dan zal dit leiden tot het hebben van onvoorwaardelijk vertrouwen.

Ook in de tweede bevinding werd een opmerkelijke vaststelling gedaan. De inzet in het roluitklaringsproces mag niet beperkt zijn tot één partij. Indien de inzet beperkt is tot één partij, dan zal de andere partij de verkregen autonomie als vanzelfsprekend ervaren. Met als gevolg zal de partij, die zich wel inzet, frustraties opbouwen. Indien de communicatie in deze fase niet wordt verbeterd, dan zal dit leiden tot het einde van de relatie.

Een **derde interessante onderzoekspiste** voor de toekomst is of eerdere ervaringen in andere familiebedrijven door de externe CEO een positieve invloed hebben op zijn succes. Zal dit er voor zorgen dat de externe CEO meer geduld heeft in het roluitklaringsproces? Of net niet omdat hij hier al vaker mee geconfronteerd is?

Op basis van de tweede bevinding werden verschillende aanvullingen voorgesteld aan de literatuur. Zo stelt de masterproef vast dat een externe CEO zich eigenaar kan voelen, maar hij moet zich daarom niet als een steward gedragen zoals verwacht wordt vanuit het onderzoek van Hernandez (2012). Er werd daarom een toevoeging voorgesteld aan de uitspraak, namelijk een externe CEO die zich eigenaar voelt en *die als succesvol wordt ervaren door de eigenaar*, zal als een steward handelen. Hierbij werd ook een uitspraak toegevoegd over de onsuccesvolle externe CEO: 'een externe CEO die zich eigenaar voelt en die niet als succesvol wordt ervaren door de eigenaar, zal eerder als een agent handelen dan als een steward'. Deze laatste uitspraak biedt ruimte voor een **vierde interessante onderzoekspiste voor de toekomst**. Vanuit de cases, kon namelijk niet worden vastgesteld of een externe CEO altijd als een agent gaat handelen als de eigenaar ontevreden is.



De tweede aanvulling betreft dat het gedrag van een externe CEO slechts verklaard kan worden door een combinatie van de agency en de stewardship theorie. Dit is opmerkelijk. Tot nu toe werd geacht dat oftewel de ene oftewel de andere theorie het gedrag van de externe CEO of de eigenaar verklaarde. Maar dit blijkt niet het geval te zijn. Er werden namelijk verplaatsingen in het gedrag vastgesteld van de ene theorie naar de andere, gekoppeld aan de fases van het roluitklaringsproces en aan voorkomende keerpunten. Er werd verder gewerkt op een figuur 7 van Davis et al. (1997) en de verplaatsingen die werden gevonden in de masterproef zijn van kwadrant 3 naar kwadrant 4 en van kwadrant 4 naar kwadrant 2. Mogelijk zijn er ook nog andere verplaatsingen mogelijk. Maar deze werden niet teruggevonden in de gebruikte data. Een **vijfde interessante onderzoekspiste voor de toekomst** is om na te gaan of er nog andere verplaatsingen mogelijk zijn en of er nog andere redenen zijn waarom de huidige geïdentificeerde verplaatsingen gebeuren.

De **derde bevinding** omvat de voorwaarden die aanwezig moeten zijn om de niet-familiale CEO en de eigenaar gemotiveerd te houden. Voor beide partijen moeten een aantal voorwaarden vervuld zijn om zich gemotiveerd te voelen: autonomie, competentie en steun. Indien de voorwaarden niet vervuld zijn, dan zal de motivatie verminderen. Daarnaast leidt de vermindering in motivatie van de eigenaar mogelijk tot het verkopen van het bedrijf en de vermindering in motivatie van de externe CEO leidt mogelijk tot het indienen van zijn ontslag. De vermindering in motivatie van de externe CEO zou ook kunnen leiden tot slechtere prestaties van het bedrijf (Lin & Hu, 2007). Het wel vervullen van de voorwaarden van de externe CEO, zal leiden tot het gevoel van eigenaarschap.

Net zoals in de tweede bevinding werd vastgesteld, is het belangrijk dat de roluitklaring in twee richtingen werkt. Namelijk om de voorwaarden voor beide partijen te vervullen, zullen ze samen het roluitklaringsproces moeten doorlopen en op die manier werken ze aan een omgeving waarin de voorwaarden vervuld zijn. Indien dit niet gebeurt dan zal één van de partijen de relatie mogelijk willen beëindigen.

Een **derde praktijkaanbeveling** wordt geformuleerd betreffende de inzet van beide partijen. De kans op een succesvolle CEO-opvolging zal verhogen als beide partijen zich inzetten voor de relatie en de roluitklaring. Dit leidt tot de vervulling van de behoeftes van de eigenaar en van de externe CEO en dit heeft een positieve invloed op de motivatie van beide partijen, waardoor ze zich blijven inzetten in de relatie en de roluitklaring. Echter, indien slechts één van de partijen zich inzet, dan zal het niet lukken om de nodige voorwaarden voor beide partijen te vervullen. Namelijk de partij die zich inzet, zal wel proberen om de voorwaarden van de andere partij te helpen vervullen. Maar andersom is dit niet het geval. Hierdoor vermindert de motivatie, om de relatie verder te zetten, van de partij die zich wel inzet. Om deze valkuil te vermijden, is het daarom belangrijk dat de eigenaars en de externe CEO's op de hoogte zijn van dit fenomeen. Zodanig kan er nog tijdig worden ingegrepen als ze herkennen dat de inzet beperkt is tot één partij en kan de relatie hersteld worden. Als resultaat kan er gewerkt worden aan het vervullen van de voorwaarden voor beide partijen en dit zal een positieve invloed hebben op de prestaties van het familiebedrijf.

De masterproef zal op verschillende manieren een **bijdrage leveren aan de bestaande wetenschappelijke literatuur**. Ten eerste is er een belangrijke samenvatting gegeven over de theoretische kaders. Er is een debat gaande over hoe een familiebedrijf het best gemanaged kan worden. De stewardship theorie zijn management filosofie focust op vertrouwen en persoonlijke relaties, terwijl de management filosofie van de agency theorie focust op monitoring, contracten en de juiste drijfveren te voorzien (Blumentritt et al., 2007). Het gedrag dat door de familie het best vertoond wordt, is afhankelijk van het gedrag van de externe CEO. Er is in figuur 24 een aanvulling gegeven aan het model van Davis et al. (1997). Dit is de tweede bijdrage aan de academische literatuur. Er wordt namelijk voor de eerste keer in de literatuur beschreven hoe beide theorieën nodig zijn om het gedrag van de externe CEO en de eigenaar te verklaren. Daardoor kunnen er verschillende overgangen in de steward-agent relaties plaatsvinden tussen de eigenaar en de niet-familiale CEO. Ervoor werd gedacht dat het statische relaties waren. Namelijk je gedroeg je als in een steward- of als in een agentrelatie. Hoewel het roluitklaringsproces kan zorgen voor verandering in het gedrag van de eigenaar of externe CEO. Hierdoor kan de theorie die van toepassing is op het gedrag, mee veranderen.

De derde bijdrage die de masterproef levert aan de bestaande academische onderzoeken, is door uitgebreide literatuurstudie te bieden over de verschillende invalshoeken om de kans op succes van de externe CEO te verhogen. Naast de uitgebreide literatuurstudie, vult de masterproef ook het bestaand academisch onderzoek aan. De eerste invalshoek is de beïnvloeding van het succes door de externe CEO zelf. Zo moet hij een bepaalde persoonlijkheid hebben en deze masterproef reikt nog een aantal eigenschappen ter aanvulling aan. Ook werden er geboden vastgesteld waaraan de externe CEO moet voldoen. Maar het succes van de externe CEO is niet alleen afhankelijk van zichzelf. Zo ook kan de familie het succes van de niet-familiale CEO faciliteren of net verhinderen. Daarom werden het opvolgingsproces en de bedrijfsinstanties besproken die de familie kan plannen of institueren om de kans op succes te verhogen. Daarnaast werden er ook geboden en verboden vastgesteld die de familie moet volgen binnen de relatie met de externe CEO.

Een vierde bijdrage is een toevoeging van een toepassing aan de self-determination theorie. In de cases werd bewijs gevonden dat de self-determination theorie ook van toepassing is op de relatie tussen eigenaars en niet-familiale CEO's binnen een familiebedrijf. Daarnaast blijkt de relatie ook in twee richtingen te werken. Dit wordt ook niet teruggevonden in de literatuur. Op basis van deze self-determination voorwaarden die aanwezig moeten zijn om de externe CEO en de eigenaar te motiveren, werden er aanvullende geboden voorgesteld. Zo is het belangrijk dat de ene partij de andere partij autonomie moet gunnen, maar ook steun moet bieden. Er wordt geen gebod opgesteld opdat de competenties zouden toegepast worden want het verkrijgen van autonomie zal verzekeren dat de competenties toegepast kunnen worden. Er wordt ook een aanvulling voorgesteld van het snuffel-werkmodel van Kelleci et al. in 9.3.2 (2014, in Hendriks et al., 2014).

In het kader van academisch onderzoek is het belangrijk om te wijzen op de mogelijke **beperkingen van het onderzoek** om de veralgemeenbaarheid met andere studies te garanderen. De eerste beperking is het gebrek aan uitgebreid wetenschappelijk onderzoek naar het succes van een externe CEO. Dit heeft als gevolg dat er geen gediversifieerde portefeuille met onderzoeken gevormd kan worden. Hierdoor zijn de onderzoeken die vergeleken kunnen worden, beperkt. Dit heeft als gevolg dat de meeste succesfactoren geïdentificeerd werden in een paar bronnen en er geen vergelijking kan gemaakt worden of het ook van toepassing is in België. Een ander gevolg van het beperkt aantal onderzoeken is dat de resultaten van studies over niet-familiaal management werden doorgetrokken naar de niet-familiale CEO. Eenzelfde onderzoek naar de CEO-positie zou waarschijnlijk dezelfde factoren, maar nog bijkomende factoren geïdentificeerd hebben. Maar het zou ook kunnen dat de factoren nodig voor het succes van niet-familiaal management, niet van toepassing zijn op het succes van de externe CEO.

Een tweede beperking is dat succes en de verhoging van de kans op succes niet hetzelfde zijn. In de masterproef zijn factoren geïdentificeerd die de kans op succes kunnen verhogen. Dit wil niet zeggen dat als de kans op succes hoog is dat de CEO-opvolging ook effectief succesvol is. Met andere woorden, de succesfactoren zullen niet het succes van de externe CEO garanderen.

De derde beperking is dat de case studies werden uitgevoerd in opdracht van een ander onderzoek. Indien de interviews door mezelf waren afgelegd, zou er mogelijk op andere factoren en onderwerpen gefocust zijn. Namelijk de interviews zouden zijn afgenomen op basis van de literatuurstudie en dit zou toegelaten hebben om de link tussen case studies en literatuur grondiger te bespreken. Er zou namelijk meer informatie verkregen zijn over de link met literatuur. Op die manier had er een betere aanvulling van de bestaande academische literatuur kunnen plaatsvinden.

## PERSOONLIJKE REFLECTIE

In het eerste masterjaar Handelsingenieur kregen we de opdracht om een masterproefonderwerp uit te kiezen. Onmiddellijk viel mijn oog op het onderwerp "*Het succes van een externe CEO in een familiale KMO: mythe of realiteit?*". De interesse voor dit onderwerp spruit voort uit mijn persoonlijke achtergrond. Mijn familie heeft zelf een familiebedrijf en ik werd aanzien als de mogelijke opvolger. Maar ik zat met de vraag: "En wat als ik dat niet wil? Wat gebeurt er dan?". Dit onderwerp bood een antwoord op mijn vragen. Het spreekt van zich dat ik zeer gelukkig was toen dit onderwerp aan mij werd toegewezen.

Tijdens het bestuderen van de eerste literatuurstudies verwonderde ik me dat het succes van de externe CEO door veel meer werd bepaald dan ik eerst had verwacht. Zo had ik in eerste instantie er niet bij stil gestaan dat de eigenaars zo een belangrijke rol spelen in het succes van de externe CEO. Na deze eerste vaststelling, besliste ik de masterproef vanuit verschillende perspectieven uit te werken. Deze manier van werken, zou immers kunnen helpen in het identificeren van probleempunten als mijn familie ooit besliste een externe CEO aan te werven.

Tijdens het uitwerken van de verschillende perspectieven, viel mij op dat de literatuur over het succes van een externe CEO eerder beperkt was. Ik vond dit heel opmerkelijk. Het leek alsof een familiebedrijf slechts twee mogelijkheden had: een familiale opvolger of verkopen. Deze beperking zette mij aan om mijn thesis nog meer in detail uit te werken. Als ik als studente al niet de nodige informatie vond na uren zoeken, hoe zou dan een familiebedrijf de informatie vinden? Ik begon een grondige zoektocht naar literatuurteksten. Zo bezat ik tijdens het opstellen van mijn onderzoeksplan over een aantal studies die een antwoord boden op de verschillende perspectieven in deze masterproef. De vondst van echt relevante teksten vond pas plaats in het tweede masterjaar. Zo had VKW een boek gepubliceerd in 2014 waaruit ik veel informatie heb benut. Ook trok ik de bibliotheek in op zoek naar boeken die mij konden verder helpen. Dit was niet zonder resultaat. Ik leende verschillende boeken uit van de onderzoeker Johan Lambrecht, maar ik vond ook een praktijkgids over hoe je een KMO moet overdragen. Aan de hand van al deze boeken, was ik in staat om de succesfactoren in detail uit te schrijven.

Nadat ik de literatuurstudie had afgerond, ben ik gestart met mijn onderzoeksmethode. Eerst zocht ik meer informatie over de manier waarop case studies worden geanalyseerd. Nadat ik mijn promotor en co-promotor geconsulteerd had over de manier van werken, ben ik de cases beginnen analyseren. Ik stelde vast dat het voordelig was dat de interviews door deskundige personen waren afgenomen. Enerzijds stelde dit mij in staat om objectief de data te analyseren. Anderzijds liet dit mij ook toe om meer tijd te spenderen aan het analyseren wat mogelijk betere resultaten heeft opgeleverd. Na verschillende keren de cases gelezen en geanalyseerd te hebben, kreeg ik een idee over de bevindingen die ik kon uitwerken. Eenmaal ik wist waar ik naar toe wou, stelde ik ook vast dat in alle cases ook steeds informatie was terug te vinden om mijn ideeën uit te werken. Door de cases herhaaldelijk langs elkaar te leggen, kwam ik tot het resultaat in hoofdstuk 9. Ik ben er van overtuigd dat deze bevindingen kunnen helpen in mijn familiebedrijf indien er ooit een externe CEO wordt aangeworven. Hopelijk geldt dit ook voor andere familiebedrijven! Het onderwerp externe CEO blijft me na twee jaar nog steeds aanspreken en ik hoop dat de lezers van deze masterproef het een handig instrument vinden om het succes van een externe CEO te verzekeren!



## LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN

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

Ang, J. S., Cole, R. A., & Lin, J. (2000). Agency Costs and Ownership Structure. *Journal Of Finance*, vol. 55(1), 81-106.

Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, vol. 16(3), 211–219.

Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, vol. 15(1), 45-58.

Barnett, T., & Kellermanns, F. W. (2006). Are We Family and Are We Treated as Family? Nonfamily Employees' Perceptions of Justice in the Family Firm. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 30(6), 837-854.

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

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

Bergstrom, T.C., 1989. A fresh look at the rotten kid theorem and other household mysteries. *Journal of Political Economy*, vol. 97(5), 1138–1159.

Berquin, H., Coene, W., Couturier J. J., Lievens, L., Peeters, J. B., & Van Oostveldt, K. M. (1992). *Praktijkgids KMO-overdracht: Opvolging, overdracht en associatie*. Antwerpen: Kluwer rechtswetenschappen.

Bhattacharya, U., & Ravikumar, B. (2004). *From Cronies to Professionals: The Evolution of Family Firms*. Working Paper, January 2004, University of Iowa, US.

Blumentritt, T. P., Keyt, A. D., & Astrachan, J. H. (2007). Creating an environment for successful nonfamily CEOs: An exploratory study of good principals. *Family Business Review*, vol. 20(4), 321-335.

Bocatto, E., Gispert, C., & Rialp, J. (2010). Family-Owned Business Succession: The Influence of Pre-performance in the Nomination of Family and Nonfamily Members: Evidence from Spanish Firms. *Journal Of Small Business Management*, vol. 48(4), 497-523.

Bouwen, R. (1998). Relational Construction of Meaning in Emerging Organization Contexts. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 7(3), 299-319.

Bouwen, R., & Taillieu, T. (2004). Multi-party Collaboration as Social Learning for Interdependence: Developing Relational Knowing for Sustainable Natural Resource Management. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, vol. 14, 137–153.

- Budge, G. S. (2013). Integrating a Non-Family CEO Into the Family Business. *Trusts & Estates*, vol. 152(3), 48-51.
- Burkart, M., Panunzi, F., & Shleifer, A. (2003). Family Firm. *Journal of Finance*, vol. 58(5), 2167–2202.
- Charan, R., Hofer, C. W., & Mahon, J. F. (1980). From Entrepreneurial to Professional Management: A Set of Guidelines. *Journal Of Small Business Management*, vol. 18(1), 1-10.
- Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of Management and Succession Performance—A Vital Linkage. *Family Business Review*, vol. 20(1), 65-79.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., & Chang, E. C. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal Of Business Research*, vol. 60(10), 1030-1038.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Sharma, P., & Yoder, T. R. (2009). Guiding Family Businesses Through the Succession Process. *CPA Journal*, vol. 79(6), 48-51.
- Chrisman, J., Chua, J., & Litz, R. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 28(4), 335-354.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. & Sharma, P. (2003). Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers. *Family Business Review*, vol. 16(2), 89-108.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 33(2), 355-372.
- Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 23, 19-39.
- Code Buysse II (2009). Opgevraagd op 10 november, 2014, via <http://www.codebuysse.be>.
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-Serving or Self Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28(4), 355–362.
- Davis, J. H., Schoorman, F., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy Of Management Review*, Vol. 22(1), 20-47.
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal Of Family Business Strategy*, vol. 5(1), 15-29.
- de Vries, M. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics*, vol. 21(3), 59-71.
- DeAngelo, H. & DeAngelo, L. (1985). Managerial ownership of voting Rights: A Study of Public Corporations with Dual Classes of Common Stock. *Journal of Financial Economics*, vol. 14, 33-69.

- Dekker, J. (2012). *Untangling the Multidimensional Construct of Professionalization in Private Family Owned SMEs: Working Towards a Family Business Typology*(doctoral dissertation). Universiteit Hasselt, België.
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2012). Family Firm Types Based on the Professionalization Construct: Exploratory Research. *Family Business Review*, vol. 20(10), 1-19.
- Dyer, W. G. (1983). Managing Continuity in the Family-Owned Business. *Organizational Dynamic*, vol 12(1), 4-12.
- Dyer, W. G. (1989). Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review*, vol. 2(3), 221-235
- Dyer, W. G. (2006). Examining the “Family Effect” on Firm Performance. *Family Business Review*, vol. 19(4), 253-273.
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal Of Business Venturing*, vol. 22(4), 545-565.
- Eisenhardt, K. M. (1989a). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy Of Management Review*, vol. 14(1), 57-74.
- Eisenhardt, K. M. (1989b). Building Theories from Case Study Research. *Academy Of Management Review*, vol. 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and Challenges. *Academy Of Management Journal*, vol. 50(1), 25-32.
- European Commission. (2009). *Overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy methods & existing studies*. Brussels: European Commission.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983a). Agency problems and residual claims. *Law and Econom*, vol.26, 325-344.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983b). Separation of ownership and control. *J. Law and Econon*, vol. 26, 301-325.
- Gersick, K., Lansberg, I., Desjardins, M. & Dunn, B. (1999). Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. *Family Business Review*, vol. 12, 287-297.
- Gomez-Mejia, L. R., Nuñez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The Role of Family Ties in Agency Contracts. *Academy Of Management Journal*, vol. 44(1), 81-95.
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, vol. 21(1), 51-69.
- Handler, W. C. (1990). Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 15(1), 37-51.



- Hendriks, W., Lambrechts, F., Vandenrijt, L., Kelleci, R., Voordeckers, W., Huybrechts, J., & Dekker, J. (2014). *De niet-familiale CEO in het familiebedrijf. Hoe komen tot een succesvolle en duurzame relatie*. Hasselt: VKW Limburg
- Hernandez, M. (2012). Toward an understanding of the psychology of stewardship. *Academy of Management Review*, vol.37, 172-193.
- Hofer, C. W., & Charan, R. (1984). The Transition to Professional Management: Mission Impossible? *American Journal of Small Business*, vol. 9 (1), 1-11.
- Huybrechts, J., Voordeckers, W., & Lybaert, N. (2014). Entrepreneurial Risk Taking of Private Family Firms: The Influence of a Nonfamily CEO and the Moderating Effect of CEO Tenure.
- IFERA. (2003). Family Businesses Dominate. *Family Business Review*, vol. 16(4), 235-240.
- Jensen, M. C. (1994). Self-interest, Altruism, Incentives, and Agency Theory. *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 7(2), 40-45.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, vol. 3, 305-360.
- Kets de Vries, M. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics*, Vol. 21(3), 59-71.
- Klein, S. B. & Bell F. (2007). Non-family Executives in Family Businesses – a Literature Review. *Electronic Journal of Family Business Studies*, vol. 1(1), 19-37.
- Lambrechts, J., & Baetens, K. (2005). *Teammanagement van het familiebedrijf*. Tiel: Lannoo Campus.
- Lambrechts, J., & Lievens, J. (2006). *Het roer uit handen: Doorgeven van het familiebedrijf*. Tiel: Lannoo Campus.
- Lambrechts, J., & Molly, V. (2011). *Het economisch belang van familiebedrijven in België*. Kortrijk: FBNet Belgium.
- Lambrechts, F., Bouwen, R., Grieten, S., Huybrechts, J., & Schein, E.H. (2011). Learning to help through humble inquiry and implications for management research, practice, and education: An Interview with Edgar H. Schein. *Academy of Management Learning & Education*, vol. 10(1), 131-147.
- Lambrechts, F., Grieten, S., Bouwen, R., & Corthouts, F. (2009). Process Consultation Revisited: Taking a Relational Practice Perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 45(1), 39-58.
- Lambrechts, F., Martens, H., & Grieten, S. (2008). Building High Quality Relationships during Organizational Change: Transcending Differences in a Generative Learning Process. *The International Journal of Diversity in Organisations, Communities & Nations*, vol. 8(3), 93-102.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 33(6), 1169-1191.
- Lee, K., Lim, G., & Lim, W. (2003). Family Business Succession: Appropriation Risk and Choice of Successor. *Academy of Management Review*, vol. 28(4), 657-666.

- Lievens, J. (2004). *Governance in het familiebedrijf: Sleutel tot succes*. Tielt: Lannoo Campus.
- Lievens, J. (2006). *Scorecardopvolging*. Opgevraagd op 16 oktober 2014, via <http://www.scorecardopvolging.be/>.
- Lin, S., & Hu, S. (2007). A family member or professional management? The choice of a CEO and its impact on performance. *Corporate Governance, Vol. 15*, 1348-1362
- Matser, I., & Lievens, J. (2011). The succession scorecard, a tool to assist family business's trans-generational continuity. *International Journal Of Entrepreneurial Venturing, vol. 3(2)*, 101-124.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review, vol. 1(1)*, 61–89.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review, vol. 19(1)*, 73-87.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses. *Journal Of Management Studies, vol. 45(1)*, 51-78.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Minichilli, A., Corbetta, G., & Pittino, D. (2014). When do Non-Family CEOs Outperform in Family Firms? Agency and Behavioural Agency Perspectives. *Journal Of Management Studies, vol. 51(4)*, 547-572.
- Murphy, L., & Lambrechts, F. (2015). Investigating the actual career decisions of the next generation: The impact of family business involvement. *Journal Of Family Business Strategy*, (Preprints).
- Nelton, S. (1997). Hiring an outsider as a top executive. *Nation's Business, vol. 85(2)*, 53.
- Nordqvist, M., Hall, A. & Melin, L. (2008). *Methodology and Family Business*. CeFEO Working Paper Series No. 2008:2, Jönköping International Business School, Zweden.
- Poza, E. J. (2007). *Family business* (2nd ed.). Mason, OH: Thompson South Western.
- Poza, E. J., & Daugherty, M. S. (2014). *Family business* (4th ed.). Mason, OH: South Western.
- Ross, S. (1973). The economic theory of agency: the principal's problem. *The American Economic Review, vol. 63*, 134-139.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing, vol. 18(4)*, 473-490.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N. & Buchholtz, A. K. (2001). Agency Relationship in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science, vol. 12(2)*, 99–116.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship: Theory & Practice, vol. 25(3)*, 17-35.

- Shleifer, A., & Vishny, R. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, vol. 52, 737-783.
- Shu-hui, L., & Shing-yang, H. (2007). A Family Member or Professional Management? The Choice of a CEO and Its Impact on Performance. *Corporate Governance: An International Review*, vol. 15(6), 1348-1362.
- Smith, B. F., & Amoako-Adu, B. B. (1999). Management succession and financial performance of family controlled firms. *Journal Of Corporate Finance*, vol. 5(4), 341-368.
- Sonfield, M., & Lussier, R. (2009). Non-family-members in the family business management team: A multinational investigation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(4), 395-415.
- Spruyt, E. & Berquin, H. (2006). *Praktijkgids KMO-overdracht: organisatorisch, juridisch, fiscaal en financieel*. Mechelen: Kluwer.
- Stewart, A. & Hitt, M. A. (2012). Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? Modes of Professionalization in Family Firms. *Family Business Review*, vol. 25(1), 58-86.
- Vallejo, M. (2009). The Effects of Commitment of Non-Family Employees of Family Firms from the Perspective of Stewardship Theory. *Journal Of Business Ethics*, vol. 87(3), 379-390.
- Vandekerckhof, P., Steivers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2014). The Effect of Organizational Characteristics on the Appointment of Nonfamily Managers in Private Family Firms: The Moderating Role of Socioemotional Wealth. *Family Business Review*, 1-19.
- Verleysen, B., Lambrechts, F., & Van Acker, F. (2015). Building psychological capital with appreciative inquiry: Investigating the mediating role of basic psychological need satisfaction. *The Journal of Applied Behavioral Science*, (Preprints).
- Voordeckers W., & Van Gils A. (2003). *Governance in het Vlaamse familiebedrijf*. Diepenbeek: Limburgs Universitair Centrum.
- Voordeckers, W. (2011). Bedrijfsfinanciering 2 en financiële markten. In R. E. Douglas, J. D. Finnerty & J. D. Stowe (red.), *Corporate Financial Management* (pp. 151-179). Dorchester: Pearson.
- Young, R. A., & Collin, A. (2004). Introduction: Constructivism and Social Constructionism in the Career Field. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 64, 373-388.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 32(6), 1035-1054.

## Auteursrechtelijke overeenkomst

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

**Het Succes van een externe CEO in een familiale KMO: mythe of realiteit? <br />**

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

Jaar: **2015**

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

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

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

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

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

Voor akkoord,

**Vanheusden, Lore**

Datum: **2/06/2015**