



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

Survival analyse van de overleving van familiebedrijven

Vincent Douliez

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting accountancy en financiering

PROMOTOR :

Prof. dr. Wim VOORDECKERS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2017
2018



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

Survival analyse van de overleving van familiebedrijven

Vincent Douliez

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting accountancy en financiering

PROMOTOR :

Prof. dr. Wim VOORDECKERS

Woord vooraf

Dit eindwerk werd opgesteld naar aanleiding van het beëindigen van de master Toegepaste Economische Wetenschappen aan de UHasselt. Het is een mooie manier om een studie van vier jaar af te sluiten. Het onderwerp van deze thesis is de 'survivalanalyse van de overleving van familiebedrijven', wat ik zeer interessant vind. Ik heb verschillende zaken geleerd uit het opstellen van deze studie uit zowel de literatuurstudie als het praktijkgedeelte, maar belangrijker uit het proces om tot het resultaat te komen. Het belang van planning, orde, structuur en assertiviteit wordt tijdens het gehele proces duidelijk. Ook de interactie met andere personen was zeer belangrijk om tot een resultaat te komen.

Graag zou ik mijn promotor willen bedanken voor zijn tijd en zijn richtinggevende adviezen. Hij heeft mij op verschillende momenten gewezen op fouten en zaken die beter konden. Verder zou ik ook nog mijn medestudenten willen bedanken voor de eenvoudige maar leerrijke gesprekken over de masterproef tijdens de vrije uren.

Tenslotte zou ik ook mijn ouders en broer willen bedanken. Zij hebben mij gedurende mijn jaren als student gesteund, zowel op emotioneel als financieel vlak. Zonder hun had ik deze studie niet aangevat.

Ik presenteer u mijn eindwerk in de hoop dat het interessant en leerrijk is.

Vincent Douliez
Diepenbeek, mei 2018

Samenvatting

In deze masterproef trachten we te onderzoeken welke factoren een impact hebben op de overleving van familiebedrijven. We starten het onderzoek met **hoofdstuk 1** waarin de probleemstelling, onderzoeksvragen en onderzoeksopzet aan bod komen. Familiebedrijven vertegenwoordigen ongeveer 77% van de Belgische bedrijven en zijn vertegenwoordigd in elke grootteklasse. Deze bedrijven staan in voor ongeveer 33 % van het BBP en rond de 45% van de tewerkstelling van België. We kunnen niet ontkennen dat deze groep bedrijven een van de belangrijkste steunpilaren van onze economie vormen. Door het grote belang van de familiebedrijven is het ook een zeer actueel onderzoeksonderwerp. In verschillende werken worden onderzoeken gedaan omtrent de unieke gedragingen van familieleden in bedrijven en hun impact op het bedrijfsbeheer. Familieleden hebben meer oog voor andere, niet-financiële doelstellingen dan niet-familiebedrijven, hierdoor kunnen ze verschillen van niet-familiebedrijven inzake het nemen van beslissingen meer bepaald het bedrijfsbeheer. Wat betreft bedrijfsbeheer bestaan er verschillende perspectieven of theorieën om de verschillen met niet-familiebedrijven te staven, maar bij elk perspectief of elke theorie bestaat er discussie over wat nu echt het verschil is tussen deze twee groepen bedrijven. Naast bedrijfsbeheer besteden we ook aandacht aan de prestaties van familiebedrijven en of ze het al dan niet beter doen dan niet-familiebedrijven. Ook hierover bestaat veel discussie.

Het onderzoek wordt opgedeeld in twee delen. **Deel 1** bestaat uit twee hoofdstukken (hoofdstuk 2 en 3). In **hoofdstuk 2** wordt dieper ingegaan op de definitie van familiebedrijven, theorieën omtrent bedrijfsbeheer, literatuur over bedrijfsprestaties wordt bestudeerd, er wordt bepaald wat bedoeld wordt met de term 'survival' en er zal ook verduidelijkt worden welke statistische analysetechniek gebruikt zal worden. Er bestaat geen éénduidige definitie voor familiebedrijven en dat kan ervoor zorgen dat onderzoeken vaak niet gemakkelijk met elkaar vergeleken kunnen worden. Dit heeft net als vele andere zaken een impact gehad op het feit dat er nog steeds veel discussie bestaat rond de vergelijking van familiebedrijven met niet-familiebedrijven op gebied van prestaties en bedrijfsbeheer. Er zijn verschillende theorieën over deze topics, maar die worden niet allemaal besproken in deze thesis. Wel de stewardship theorie, agency theorie, het resource based view en het socioemotional wealth perspectief. Op basis van deze perspectieven/theorieën worden uiteenlopende overtuigingen geformuleerd in de literatuur en deze liggen zeker niet altijd in lijn met elkaar.

Het doel van dit onderzoek is op zoek gaan naar welke factoren de overleving van familiebedrijven impacteren over een periode van maximaal 25 jaar na oprichting. Om structuur te houden in het onderzoek gaan we verschillende hypothesen formuleren zodat we een antwoord kunnen geven op de centrale onderzoeksvraag. In **hoofdstuk 3** worden hypothesen geformuleerd die bedoeld zijn om de impact van de variabelen die werden uitgekozen op de overleving van familiebedrijven te onderzoeken. Zo willen we weten of de variabelen 'grootte', 'leeftijd', 'gewest', 'CEO dualiteit' en 'Familiale CEO' belangrijke factoren zijn die de overlevingskansen van familiebedrijven beïnvloeden.

Deel 2 zal het praktijkgedeelte omvatten. In **hoofdstuk 1** van dit gedeelte wordt de onderzoeksopzet besproken. De steekproef, de afhankelijke variabele en onafhankelijke variabelen worden hier bepaald en verantwoord. Het is belangrijk te weten welke bedrijven worden onderzocht en welke variabelen gebruikt gaan worden in de analyse. Dan pas kan de survivalanalyse uitgevoerd worden in **hoofdstuk 2**. Gebruikmakend van de Kaplan-Meier methode, de Cox proportional hazards methode en de vergelijkende log-rank tests gaan we op

zoek naar antwoorden op de hypothesen. De resultaten van de verschillende survivalanalyses worden verder besproken in **hoofdstuk 2**. En om datzelfde hoofdstuk af te sluiten worden verschillende aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek.

Na het uitvoeren van de verschillende analyses en de bespreking van de resultaten kan er geconcludeerd (**hoofdstuk 3**) worden dat enkel de leeftijd van het familiebedrijf een impact heeft op de overlevingskansen van dat bedrijf. Hoe jonger het familiebedrijf hoe kleiner de kans op overleven. Start-ups of jonge bedrijven hebben grotere kans op falen door de beperkte financiële middelen, kennis, ervaring, enz. Al de andere variabelen, waaronder 'grootte', 'gewest', 'CEO dualiteit' en 'Familiale CEO', hebben hier geen significante impact op. Een reden hiervoor zou de lengte van de onderzochte periode kunnen zijn. De 25 jaar zou een te korte termijn zijn om de significantie van bepaalde variabelen te kunnen aantonen. Familiale aspecten en gebeurtenissen die uniek zijn voor familiebedrijven en die een impact kunnen hebben op de overleving komen mogelijk meer uitgesproken voor na 25 jaar te bestaan. Een goed voorbeeld hiervan is de opvolgingsproblematiek, aangezien een generatiewissel pas na 20 à 25 jaar plaatsvindt missen we in dit onderzoek de impact van de problemen die door opvolging veroorzaakt worden. Wegens beperkte beschikbaarheid van gegevens werd de termijn van 25 jaar behouden.

Inhoudsopgave

WOORD VOORAF	I
SAMENVATTING	III
INHOUDSOPGAVE	V
LIJST MET AFBEELDINGEN	VI
LIJST MET TABELLEN	VII
HOOFDSTUK 1: PROBLEEMSTELLING	1
1 Praktijkprobleem	1
1.1 Economisch belang van familiebedrijven	1
1.2 Overleving van familiebedrijven	2
1.3 Statistische analysemethoden	5
2 Onderzoeksvragen	6
3 Onderzoeksopzet	7
DEEL 1: LITERATUURSTUDIE	9
HOOFDSTUK 2: OVERLEVING VAN FAMILIEBEDRIJVEN	9
1 Wat is een familiebedrijf?	9
2 Beheer van familiebedrijven	12
2.1 Theorieën omtrent corporate governance binnen familiebedrijven	13
3 Prestaties van familiebedrijven	21
4 Overleving van familiebedrijven	24
4.1 Faling	24
4.2 Exit	26
5 Statistische analysetechniek – survivalanalyse	27
HOOFDSTUK 3: HYPOTHESEFORMULERING	31
DEEL 2: PRAKTIJKSTUDIE	35
HOOFDSTUK 1: ONDERZOEKSOPZET	35
1 Bepaling van de populatie	35
2 Bepaling van de steekproef	36
3 Bepaling variabelen	38
3.1 Afhankelijke variabele	38
3.2 Onafhankelijke variabelen	39
HOOFDSTUK 2: SURVIVALANALYSE	41
1 Kaplan-Meier analyse	41
1.1 Grootte van het bedrijf	43
1.2 Leeftijd van het bedrijf	45
1.3 Locatie van het bedrijf	48
1.4 Familiale CEO	48
1.5 CEO dualiteit	49
2 Cox Proportional Hazards	50
3 Antwoorden op Hypotheses	53
4 Discussie resultaten	54
4.1 Theoretische implicaties	54
4.2 Praktische implicaties	56
4.3 Beperkingen en suggesties voor verder onderzoek	57
HOOFDSTUK 3: CONCLUSIE	59
LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN	61
BIJLAGEN	65

Lijst met afbeeldingen

AFBEELDING 1: AANDEEL VAN DE FAMILIEBEDRIJVEN IN DE TEWERKSTELLING IN DE DRIE GEWESTEN (LAMBRECHT & MOLLY, 2011)	1
AFBEELDING 2: GENERATIE IN LEIDING/EIGENDOM VAN HET FAMILIEBEDRIJF (LAMBRECHT & MOLLY, 2011)	3
AFBEELDING 3: FAILLISSEMENTEN BELGIË - STATISTICS BELGIUM.....	5
AFBEELDING 4: CORPORATE GOVERNANCE THEORETICAL FRAMEWORK (CULASSO ET AL., 2012)	14
AFBEELDING 5: HET FAMILIE-EFFECT OP BEDRIJFSPRESTATIES – DYER (2006)	22
AFBEELDING 6: GENERATIE IN LEIDING/EIGENDOM VAN HET FAMILIEBEDRIJF	24
AFBEELDING 7: ZOEKSTRATEGIE BEL-FIRST DATABASE	36
AFBEELDING 8: KAPLAN-MEIER SURVIVALFUNCTIE	42

Lijst met tabellen

TABEL 1: "FAMILY FACTORS" AFFECTING FIRM PERFORMANCE - DYER (2006).....	23
TABEL 2: FAMILIEBEDRIJVEN BIJ OPRICHTING EN HOEVEELHEID OVERLEVENDEN	37
TABEL 3: FAMILIEBEDRIJVEN BIJ OPRICHTING EN AANTAL EVENTS.....	42
TABEL 4: GEMIDDELDE OVERLEVINGSTIJDEN VOOR FAMILIE EN NIET-FAMILIEBEDRIJVEN	43
TABEL 5: LOG-RANK TEST VOOR SIGNIFICANTIE 'FBOP'	43
TABEL 6: FREQUENTIE VAN KMO'S EN GROTE ONDERNEMINGEN BIJ DE FAMILIEBEDRIJVEN IN DE STEEKPROEF.....	43
TABEL 7: LOG-RANK TEST VARIABELE 'GROOTTE'	44
TABEL 8: FREQUENTIE VAN KLEINE EN MIDDELGROTE-/GROTE ONDERNEMINGEN BIJ DE FAMILIEBEDRIJVEN IN DE STEEKPROEF.....	45
TABEL 9: LOG-RANK TEST VARIABELE 'GROOTTE2'	45
TABEL 10: AANTAL FAMILIEBEDRIJVEN PER LEEFTIJDSCLASSE EN AANTAL 'NIET OVERLEVENDEN'.....	46
TABEL 11: LOG-RANK TEST VARIABELE 'LEEFTIJDSCLASSE'	46
TABEL 12: VERDELING VAN AANTAL FAILLISSEMENTEN OVER DE VERSCHILLENDE LEEFTIJDSCLASSEN.....	47
TABEL 13: AANTAL OVERDRACHTEN AAN BUITENSTAANDERS PER LEEFTIJDSCLASSE	47
TABEL 14: LOG-RANK TEST VARIABEL 'LEEFTIJDSCLASSE' MET 'NIET OVERLEVEN' = OVERDRACHT AAN BUITENSTAANDERS	47
TABEL 15: LOG-RANK TEST VARIABELE 'GEWEST'	48
TABEL 16: LOG-RANK TEST VARIABELE 'CEO FAM' ('NIET OVERLEVEN' = FAILLISSEMENT + OVERDRACHT AAN BUITENSTAANDERS).....	48
TABEL 17: AANTAL FAILLISSEMENTEN ONDERVERDELING VOLGENS VARIABELE 'CEO FAM'	49
TABEL 18: LOG-RANK TEST VARIABELE 'CEO FAM' ('NIET OVERLEVEN' = FAILLISSEMENT)	49
TABEL 19: LOG-RANK TEST VARIABELE 'CEO DUAL'	50
TABEL 20: RESULTATEN COX REGRESSIE ('NIET OVERLEVEN' = FAILLISSEMENTEN EN OVERDRACHTEN AAN BUITENSTAANDERS)	50
TABEL 21: RESULTATEN COX REGRESSIE ('NIET OVERLEVEN' = FAILLISSEMENT)	51
TABEL 22: RESULTATEN COX REGRESSIE OP FAMILIEBEDRIJVEN ('NIET OVERLEVEN' = FAILLISSEMENTEN EN OVERDRACHTEN AAN BUITENSTAANDERS)	52
TABEL 23: RESULTATEN COX REGRESSIE OP FAMILIEBEDRIJVEN ('NIET OVERLEVEN' = FAILLISSEMENTEN)	52

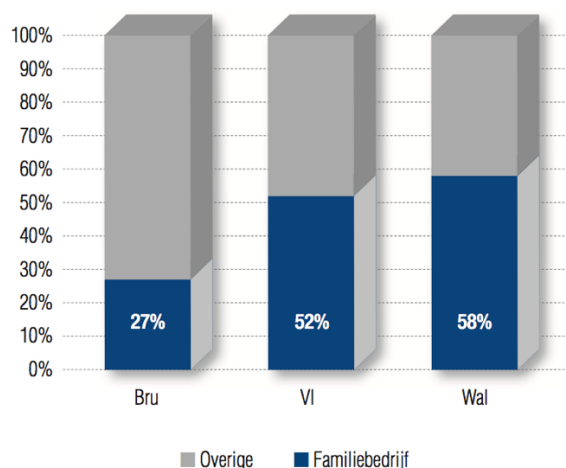
Hoofdstuk 1: Probleemstelling

1 Praktijkprobleem

1.1 *Economisch belang van familiebedrijven*

Verschillende studies vermelden dat familiebedrijven in grote getalen aanwezig zijn over de hele wereld en ze hebben zo dus een zeer groot aandeel in de huidige globale economie (Steiger, Duller, & Hiebl, 2015). Door het grote economische belang van deze bedrijven werd er afgelopen decenia steeds meer aandacht besteed aan onderzoeken omtrent familiebedrijven. In zo goed als elke sector zijn de familiebedrijven in de meerderheid. Volgens het Family Firm Institute (FFI) zijn op dit moment maar liefst twee derde van alle bedrijven in de wereld familiebedrijven en een geschatte 70% – 90% van het globale bruto binnenlands product wordt door deze bedrijven gecreëerd. Verder zorgen ze voor ongeveer 50% van de totale werkgelegenheid (FFI.org, web). We kunnen er dus niet onderuit dat deze ondernemingen belangrijke steunpilaren van de huidige economie vormen.

Wanneer we focussen op de Belgische bedrijven komen er enkele interessante cijfers bovendrijven. Zo is bijvoorbeeld 77% van de Belgische bedrijven met personeel een familiebedrijf. Daarnaast staan de Belgische familiebedrijven in voor 45% van de totale werkgelegenheid. Wanneer we kijken naar de tewerkstelling in België zien we dat in Vlaanderen en Wallonië meer dan de helft van de arbeidsplaatsen afkomstig zijn van familiebedrijven en dat in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest dit aandeel slechts 27% bedraagt. Een verklaring hiervoor is dat er procentueel minder familiebedrijven aanwezig zijn in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Verder vertegenwoordigen ze een derde van het bruto binnenlands product (Lambrecht & Molly, 2011). Deze percentages benadrukken nogmaals hoe belangrijk familiebedrijven zijn in België en tonen aan dat het een onderwerp is dat zeker de moeite waard is om te onderzoeken.



Afbeelding 1: Aandeel van de familiebedrijven in de tewerkstelling in de drie gewesten (Lambrecht & Molly, 2011)

De cijfers hierboven vermeld zijn afkomstig van data-analyses uitgevoerd door het FFI en het FBNet. Beide organisaties bestaan uit een netwerk (internationaal of nationaal) van academici en experts

en hebben als doel zoveel mogelijk kennis te vergaren omtrent familiebedrijven. In hun analyses zijn twee zaken van groot belang, namelijk de keuze van de steekproef en de keuze van de definitie van familiebedrijven. Dit zijn twee onderwerpen die in de meeste gevallen aan de basis liggen van vertekeningen in onderzoeken omtrent familiebedrijven.

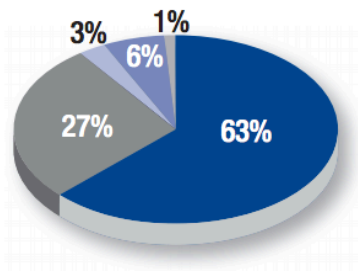
Wat betreft de steekproef wordt er aandacht besteed aan de verschillende grootteklassen van de Belgische bedrijven, aangezien verschillende studies, waaronder Flören (1998) en Klein (2000), aangeven dat het aandeel van familiebedrijven in de populatie van bedrijven sterk verschilt volgens dit criterium. Er wordt dus op toegekeken dat de steekproef een getrouw beeld geeft van de populatie doordat elke grootteklasse even sterk aanwezig is zoals in de populatie (Lambrecht & Molly, 2011).

Daarnaast is de keuze van definitie ook een aandachtspunt. Het valt op dat het FFI een iets andere definitie hanteert dan de FBNet. Het FFI maakt gebruik van de meest eenvoudige definitie van familiebedrijven welke stelt dat een bedrijf als familiebedrijf aanzien kan worden wanneer meer dan één lid van eenzelfde familie betrokken is bij het leiden van het bedrijf en/of mede-eigenaar is (FFI, Web). Terwijl de FBNet een bedrijf als familiebedrijf beschouwt wanneer de meerderheid van het stemrecht op de algemene vergadering in het bezit is van de oprichter of eigenaarsfamilie en dat minstens één vertegenwoordiger van de familie zich in het management of het bestuur van het bedrijf bevindt. Het valt dus op dat er verschillende definities bestaan.

Het ontbreken van een éénduidige definitie wordt in verschillende onderzoeken vermeld. Er wordt in de literatuur dan ook op zoek gegaan naar een goede en bruikbare definitie die de familiebedrijven van de niet-familiebedrijven kan onderscheiden (Astrachan, Klein, & Smyrnios, 2002; Chrisman, Chua, & Sharma, 2005; Chua, Chrisman, & Sharma, 1999; Poza, 2013). Ondanks de vele literatuur over dit onderwerp is er tot op heden nog steeds geen consensus (Steiger et al., 2015).

1.2 *Overleving van familiebedrijven*

We komen even terug op de informatie die de federatie van Belgische familiebedrijven ons verstrekt en kijken naar een statistiek die zeer interessant is voor dit onderzoek. Hiervoor kijken we weer naar de studie van Lambrecht & Molly over het economische belang van familiebedrijven in België. Daarin wordt aandacht besteed aan de overdracht van familiebedrijven. De studie dateert van het jaar 2011, maar is nog steeds zeer actueel. Wanneer we kijken naar het eigenaarschap van de bedrijven, blijkt dat ongeveer 63% van de familiebedrijven op het moment van het onderzoek nog steeds in het bezit is van de eerste generatie eigenaars. Dat wil zeggen dat 63% van de familiebedrijven nog steeds in handen is van hun oprichters. Dat percentage neemt sterk af wanneer we de volgende generaties bekijken. Zo is bijvoorbeeld nog 27% van de familiebedrijven in bezit van de tweede generatie en de overige 10% is in het bezit van een derde generatie of hoger (Lambrecht & Molly, 2011). Dit wordt grafisch weergegeven in afbeelding 2.



■ 1ste generatie ■ 2de generatie ■ 3de generatie ■ 4de generatie ■ 5de generatie

Afbeelding 2: Generatie in leiding/eigendom van het familiebedrijf (Lambrecht & Molly, 2011)

Het feit dat het percentage van leiding of eigendom door familieleden afneemt naarmate de generatie toeneemt doet meteen de vraag rijzen: in hoeverre blijft een familiebedrijf een familiebedrijf na één of meerdere generatiewissels? En welke factoren beïnvloeden de overlevingskansen van familiebedrijven? Deze laatste vraag komt overeen met de centrale onderzoeksvraag van deze studie, namelijk **“Welke factoren beïnvloeden het ‘niet overleven’ van familiebedrijven?”**. Waarbij met overleven bedoeld wordt dat een familiebedrijf overheen verschillende generaties een familiebedrijf blijft en niet failliet verklaard, geliquideerd of overgedragen werd aan derden.

De overleving van een familiebedrijf kan dus geïnterpreteerd worden als het in handen blijven van dat bedrijf door familieleden. Er zijn verschillende gebeurtenissen die het ‘niet overleven’ van familiebedrijven veroorzaken. Een eerste is het falen van de onderneming, want bij een faillissement worden de bedrijfsactiviteiten stopgezet en bestaat het bedrijf niet meer. Een tweede is de overdracht van de eigendom, waarbij de familieleden hun aandelen zouden overdragen aan niet-familieleden. Dit zou ervoor zorgen dat het bedrijf niet meer in handen is van de oorspronkelijke oprichter en/of zijn familieleden, waardoor er niet meer gesproken kan worden van een familiebedrijf. Een laatste is de beslissing van de ondernemer om de bedrijfsactiviteiten stop te zetten en dus te kiezen voor een liquidatie.

Bij het bestuderen van de overleving zijn uiteraard ook de prestaties van het bedrijf belangrijk. De vraag of een familiebedrijf beter presteert dan een niet-familiebedrijf wordt zeer veel onderzocht in de literatuur (Wilson, Wright, & Scholes, 2013). Een centraal aspect in de onderzoeken omtrent de prestaties van familiebedrijven is het overleven als familiebedrijf, wat in de meeste studies het niet failliet gaan van het bedrijf betekent (Yu, Lumpkin, Sorenson, & Brigham, 2012). Volgens de bevindingen van Wilson, Wright & Scholes (2013) hebben familiebedrijven minder kans op falen dan de andere bedrijven, ze hebben het over de karakteristieken van het bestuur waarin een verschil bestaat bij beide ondernemingsvormen. Het bestuur neemt beslissingen en is gemotiveerd door bepaalde zaken. Eerder onderzoek toont aan dat familiebedrijven gemotiveerd zijn door niet-financiële factoren (Wilson et al., 2013). Dat zou een van de verklaringen kunnen zijn waarom ze beter zouden doen dan niet-familiebedrijven. In het werk van Cennamo et al. (2012) komt het begrip socioemotional wealth aan bod en wordt onderzocht of familiebedrijven zich richten op de belangen van al hun stakeholders in plaats van enkel op het financieel belang van de aandeelhouders. Familiebedrijven richten zich meer op hun stakeholders omdat ze op die manier hun socioemotional

wealth behouden of verbeteren. Hier wordt dus verduidelijkt dat familiebedrijven meer oog hebben voor sociale doelstellingen dan niet-familiebedrijven, die in het algemeen meer gericht zouden zijn op financiële doelstellingen (Cennamo, Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012).

Om te onderzoeken of familiebedrijven nog steeds familiebedrijven zijn na één of meer generatiewissels zijn er twee hoofdzaken waar naar gekeken moet worden. Dit zijn faling en de opvolgingsproblematiek.

1.2.1 Faling

Faling is een van de belangrijkste oorzaken van het 'niet overleven' van familiebedrijven en zal de nodige aandacht krijgen in deze studie. Met faling van ondernemingen wordt bedoeld dat een onderneming zich in een zodanig slechte financiële situatie bevindt dat ze haar contractuele verplichtingen ten opzichte van al haar stakeholders niet meer kan nakomen en daardoor dus zal falen. Onder de stakeholders bevinden zich onder andere klanten, leveranciers, werknemers, kredietverstrekkers, enz. De onderneming is dus met andere woorden niet meer in staat om haar leningen af te lossen, lonen te betalen, de beloofde diensten te leveren enzovoort. Deze omschrijving is de meest voor de hand liggende, maar net zoals bij de definitie van familiebedrijven is er ook geen éénduidige definitie van bedrijfsfaling (Ucbasaran, Shepherd, Lockett, & Lyon, 2013).

In vele studies wordt geopteerd voor de gelijkstelling van de faillietverklaring aan bedrijfsfaling (Shepherd & Haynie, 2011). De reden hiervoor is dat het een voordeel biedt bij het onderzoeken van faling, doordat faillissementen observeerbare gebeurtenissen zijn die geregistreerd dienen te worden. Het vergemakkelijkt dus met andere woorden het uitvoeren van de praktijkstudie.

Een andere mogelijkheid zou zijn om bijvoorbeeld faling te beschouwen als de discontinuïteit van eigenaarschap. Met andere woorden een exit. Hiermee wordt niet enkel bedoeld dat ondernemingen sluiten doordat de eigenaar wenst te stoppen omwille van leeftijd of gezondheid, maar ook het verkopen van de onderneming met het oog op winst maken of op het overstappen naar een andere onderneming (Headd, 2003; Watson & Everett, 1996).

Ook wordt in verschillende studies de discontinuïteit van eigenaarschap door insolventie gebruikt. Waarbij bedrijfsfaling wordt beschouwd als het insolventie zijn van de onderneming door te weinig inkomsten of te grote verliezen waardoor de onderneming niet kan blijven voortbestaan onder de huidige eigenaar of het huidige management (Shepherd, 2003).

Deze problematiek omtrent de definitie van bedrijfsfaling heeft een grote impact op onderzoeken rond deze materie (Ucbasaran et al., 2013). De keuze van definitie brengt heel wat implicaties met zich mee en zou voor een vertekening van de resultaten kunnen zorgen. Om dit in verband te brengen met dit onderzoek zouden, wanneer enkel faillissementen in rekening gebracht worden, enkele ondernemingen vergeten worden. Omdat bijvoorbeeld bij een fusie of overname de falende onderneming daarom nog niet failliet wordt verklaard.

Wanneer we kijken naar het aantal faillissementen in België op jaarbasis zien we dat dit rond de 10.000 schommelt. De cijfers, afkomstig van Statistics Belgium, tonen aan dat in de laatste vier jaar het aantal faillissementen aan het dalen is. Zo zien we dat ten opzichte van 2015 het aantal faillissementen in België met 6% gedaald is. Redenen voor deze daling kunnen zeer sterk uiteenlopen. In een vragenlijst opgesteld door Ooghe & De Prijcker in 2006 wordt vermeld wat de oorzaken kunnen zijn van bedrijven in moeilijkheden. Daaruit kan worden afgeleid dat omgevings- en managementfactoren en ondernemingskarakteristieken aan de basis liggen van bedrijven in moeilijkheden (Ooghe & De Prijcker, 2006).

		Aantal faillissementen												
België	Gewest	Jaar	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	Vlaams Gewest		4.154	3.893	3.994	4.273	4.983	4.918	4.908	5.356	5.742	5.285	4.769	4.760
België	Brussels Hoofdstedelijk Gewest		1.388	1.501	1.485	1.813	1.788	1.915	2.348	2.263	2.652	2.203	2.142	1.954
	Waals Gewest		2.336	2.222	2.201	2.390	2.649	2.737	2.968	2.968	3.346	3.248	2.851	2.456
België			7.878	7.616	7.680	8.476	9.420	9.570	10.224	10.587	11.740	10.736	9.762	9.170

Afbeelding 3: Faillissementen België - Statistics Belgium

1.2.2 Opvolgingsproblematiek

Naast falings is er ook de opvolgingsproblematiek die het 'niet overleven' van familiebedrijven kan veroorzaken. Voor de meeste ondernemers die een nieuwe onderneming starten komt er vroeg of laat een moment waarop ze beslissen met hun werkzaamheden te stoppen. Op dat moment moet er gekozen worden voor een geschikte opvolger. Dit leidt ons meteen bij het opvolgingsprobleem, dat opgelost kan worden door de leidinggevende taken over te dragen aan een professionele manager die daarvoor wordt ingehuurd, of door deze taken over te dragen aan een erfgenaam. Het probleem van opvolging is in vele gevallen een doorslaggevende reden voor familiebedrijven om te sluiten (Santarelli & Lotti, 2005).

In familiebedrijven worden eerder niet-financiële doelstellingen nagestreefd zoals bijvoorbeeld het behouden van de familiebanden, het behoud of de verbetering van hun socioemotional wealth of ervoor zorgen dat de onderneming onder controle blijft van de familie. Dit zou kunnen verklaren waarom oprichters van familiebedrijven die, wanneer ze uitstappen en geen geschikte erfgenaam hebben, eerder geneigd zijn hun zaak stop te zetten dan deze over te dragen aan een buitenstaander (Santarelli & Lotti, 2005).

1.3 Statistische analysemethoden

Wanneer er onderzoek verricht wordt naar de falings van bedrijven en/of de overgang van familiebedrijf naar niet-familiebedrijf zijn er verschillende mogelijkheden, inzake de keuze van statistische analysetechniek, om een waarde vast te pinnen aan deze gebeurtenissen. Enkele voorbeelden zijn de lineaire discriminantanalyse, de logistische regressie analyse, survival analyse, enz. De survivalanalyse wordt voornamelijk gebruikt voor data die informatie geeft over de tijd tot

het optreden van een bepaalde gebeurtenis (Jenkins, 2005; Santarelli & Lotti, 2005). Met behulp van deze analysetechniek zou ontdekt kunnen worden of de overgang van familiebedrijf naar niet-familiebedrijf plaatsvindt in een vooraf bepaalde periode die ongeveer overeenkomt met de gemiddelde termijn van een generatiewissel.

In de literatuur zijn er vele studies terug te vinden over falingspredictie. Daarin zijn de meest populaire analysetechnieken de logistische regressie analyse en de multivariate discriminantanalyse (Siau, 2009). De survivalanalyse is een meer recente vorm van analyse techniek om een getal te kleven op het voorkomen van een gebeurtenis zoals bijvoorbeeld faling. In dit onderzoek wordt de focus gelegd op overleving en daarvoor is de survivalanalyse zeker een geschikte techniek (Santarelli & Lotti, 2005). Onder de survivalanalyse verstaan we verschillende methoden waarvan we voornamelijk de Kaplan-Meier analyse, de Cox proportional hazards methode en de log-rank test zullen bestuderen en gebruiken.

2 Onderzoeksvragen

Om een antwoord te vinden op het praktijkprobleem dat hierboven werd aangekaart moeten we kijken naar de centrale onderzoeksvraag. Deze wordt hier verder toegelicht. De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

“Welke factoren beïnvloeden het ‘niet overleven’ van familiebedrijven?”

Met overleven wordt hier bedoeld dat een familiebedrijf na één of meerdere generatiewissels nog steeds een familiebedrijf is. Er zijn verschillende gebeurtenissen die ervoor zorgen dat deze bedrijven ‘niet overleven’ en in het onderzoek zal dan ook duidelijk worden of het bedrijf al dan niet werd overgedragen aan buitenstaanders, failliet verklaard of geliquideerd.

Het onderzoek kan verder nog worden opgesplitst door middel van enkele deelvragen. Deze deelvragen zijn hieronder opgelijst:

1) Wat is een familiebedrijf en waarin verschilt dit van een niet-familiebedrijf?

Deze deelvraag heeft als doel het zoeken van een geschikte definitie van een familiebedrijf. Hierbij wordt gekeken naar eerdere studies waarin onderzocht werd welke definities gebruikt kunnen worden. Zo kunnen we ontdekken welke definities niet geschikt zijn voor de doeleinden van dit onderzoek. Deze deelvraag is meteen ook een van de meest belangrijke vragen, want het is van cruciaal belang dat er duidelijkheid geschept wordt wat betreft de betekenis van het begrip familiebedrijf. Ook zal er gekeken worden in welke opzichten deze bedrijven verschillen van niet-familiebedrijven. Er zijn namelijk verschillende zaken waar in het ene bedrijf meer aandacht aan wordt besteed dan in het andere. In de literatuur stelt men dat familiebedrijven meer oog hebben voor niet-financiële aspecten en ook dat familiebedrijven gemiddeld beter presteren dan niet-familiebedrijven. Daarnaast wordt er

ook nog extra aandacht besteed aan de verschillende theorieën die het gedrag van het management en bestuur in familiebedrijven trachten te verklaren. Hiertoe behoren de agency theorie, stewardship theorie, resource-based view en socioemotional wealth.

2) In welke gevallen spreken we van het 'niet overleven' van familiebedrijven?

Hierbij wordt extra aandacht besteed aan de verschillende gebeurtenissen die overheen de generaties kunnen plaatsvinden en die ervoor zorgen dat het familiebedrijf erna niet meer als een dergelijk bedrijf aanzien kan worden. Dit komt aan bod in Hoofdstuk 2. Het doel van deze deelvraag is verduidelijken wat er mogelijk met het bedrijf kan gebeuren na generatiewissels. Hieronder kan verstaan worden dat het bedrijf failliet wordt verklaard, het bedrijf wordt overgedragen aan niet-familieleden of de bedrijfsactiviteiten worden stopgezet.

3) Wat zijn mogelijke factoren die het 'niet overleven' van familiebedrijven in de hand werken?

Er zijn verschillende zaken waarin een familiebedrijf verschilt van een niet-familiebedrijf. Na reeds alle gevallen waarbij het familiebedrijf niet overleeft te hebben behandeld wordt het duidelijk wat de belangrijkste oorzaken zijn van het 'niet overleven'. In de literatuur wordt regelmatig het belang van familiebanden aangehaald en zijn er verschillende zaken zoals bijvoorbeeld leeftijd van de onderneming die de kans op een plotse exit beïnvloeden. Er wordt dus op zoek gegaan naar meerdere factoren die een invloed zouden kunnen hebben op de overlevingskans van familiebedrijven. Hierbij worden de grootte en leeftijd van het familiebedrijf, CEO dualiteit, familiale CEO als factoren onderzocht.

3 Onderzoeksopzet

Het doel van deze thesis is een antwoord vinden op onze centrale onderzoeksvraag. De thesis zal bestaan uit twee delen, **deel 1** omvat de literatuurstudie en **deel 2** het empirische gedeelte. Het eerste gedeelte zal bestaan uit twee hoofdstukken (**hoofdstuk 2 en 3**) waarvan **hoofdstuk 2** zal gaan over familiebedrijven, de overleving van familiebedrijven en de survivalanalyse en **hoofdstuk 3** de hypotheseformulering zal omvatten. Het empirische gedeelte zal de onderzoeksopzet, resultaten en conclusie bevatten.

In **hoofdstuk 2** wordt de literatuur omtrent familiebedrijven geraadpleegd. In dit hoofdstuk zal er onderzocht worden wat een familiebedrijf juist is en wat zijn typische kenmerken zijn. Hierbij wordt ook de vergelijking gemaakt met niet-familiebedrijven en zal duidelijk worden waarin beiden van elkaar verschillen. Er worden ook enkele theorieën betreffende het gedrag van het bestuur in familiebedrijven bestudeerd.

Ook zal **hoofdstuk 2** gaan over de overleving van familiebedrijven. Waarbij met behulp van relevante literatuur onderzocht wordt wat juist verstaan kan worden onder overleven. Daarnaast zal

aandacht besteed worden aan de verschillende mogelijkheden om dit te onderzoeken en wordt de survivalanalyse onder de loep genomen.

Vervolgens worden de hypothesen geformuleerd in **hoofdstuk 3**. Bij het formuleren van deze hypothesen wordt een poging gedaan om het antwoord zo volledig mogelijk af te stemmen op de doelstelling van deze thesis.

Na het doorlopen van de uitgebreide literatuurstudie en het formuleren van de hypothesen wordt er overgegaan tot het empirische gedeelte (**deel 2**). Dit gedeelte begint met de onderzoeksopzet te verduidelijken in **hoofdstuk 1**. Hier worden de populatie en steekproef bepaald en verantwoord, alsook de afhankelijke variabele en de onafhankelijke variabelen en de statistische analysetechniek. De verantwoording van de keuze van de populatie en de steekproef is van groot belang om misverstanden te vermijden wat betreft de resultaten. Daarnaast zijn de bepaling van de variabelen en de keuze van analysetechniek ook van cruciaal belang voor het uitvoeren van de empirische tests.

Nu de onderzoeksopzet bepaald is kan er overgegaan worden naar het uitvoeren van de survivalanalyse in **hoofdstuk 2**. De resultaten worden ook in dit hoofdstuk besproken. Hier zal o.a. duidelijk gemaakt worden of familiebedrijven meer of minder kans hebben op overleven en wat de geschatte impact is van de verschillende onafhankelijke variabelen op de overleving van familiebedrijven. Ook worden in **hoofdstuk 2** de beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek behandeld.

Verder in de thesis is er nog **hoofdstuk 3** dat de conclusie zal bevatten. Hier zal kort en bondig geconcludeerd worden wat de bevindingen zijn van dit onderzoek en wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord.

DEEL 1: LITERATUURSTUDIE

Hoofdstuk 2: Overleving van familiebedrijven

1 Wat is een familiebedrijf?

In de literatuur omtrent familiebedrijven komt regelmatig aan bod dat er geen éénduidige definitie bestaat voor deze groep van ondernemingen. De definitie is van cruciaal belang omdat de keuze ervan de resultaten van de onderzoeken kan beïnvloeden. Desondanks vinden onderzoekers ook dat, door de verschillende institutionele kenmerken van landen, het nutteloos is om een universele definitie hieromtrent te ontwerpen (Hnilica & Machek, 2015).

Nu is het belangrijk dat elke studie expliciet vermeldt wat er verstaan wordt onder de term familiebedrijf, omdat verschillende definities leiden tot verschillende resultaten. Zo kan, wanneer meerdere definities gehanteerd worden, het percentage van familiebedrijven binnen een steekproef sterk verschillen (Westhead & Cowling, 1998). We gaan op zoek naar wat een geschikte definitie is om te gebruiken in dit onderzoek.

In het werk van Neubauer & Lank (2016) hebben ze het ook over de keuze van definitie voor familiebedrijven. Ze geven een algemeen frame van de elementen die gebruikt worden in definities. De verschillende elementen die in de literatuur gebruikt worden om tot een definitie voor familiebedrijven te komen zijn volgende:

- het percentage van de aandelen in het bezit van een familie;
- de tewerkstelling van de eigenaarsfamilie in bestuur of andere posities;
- het bestaan van bestuurders of werknemers die geen familie zijn;
- de mate waarin de intentie er is om betrokkenheid van familie te behouden in de toekomst;
- het aantal generaties van de eigenaarsfamilie betrokken in het bedrijf;
- het aantal families betrokken bij het management en/of die eigenaar zijn;
- of de werknemers die niet tot de familie behoren accepteren dat het een familiebedrijf is;
- of de directe opvolgers van de oprichter controle hebben over management of eigendom;
- de grootte van het bedrijf, meer bepaald het aantal werknemers.

Deze lijst omvat uiteraard niet alle elementen die gebruikt worden voor de vorming van de definitie, maar de meest gebruikte worden wel vermeld. In de literatuur heeft de auteur de keuze tussen de verschillende elementen en kan er vrij gecombineerd worden (Neubauer & Lank, 2016).

Vooraleer we een besluit nemen bij de keuze tussen de verschillende mogelijke definities, gaan we eerst kijken naar de studie van Chua et al. (1999). In deze studie wordt onderzocht welke definities gebruikt worden in 250 verschillende studies over familiebedrijven. Chua concludeert in zijn onderzoek dat betrokkenheid van familie in elke definitie centraal staat, maar dat er een

onderverdeling gemaakt kan worden op basis van de aanwezigheid van twee criteria, nl. eigenaarschap door familieleden en/of leiderschap door familieleden (Chua et al., 1999).

Dus de definities uit de studies die Chua et al. (1999) hebben onderzocht kunnen geklasseerd worden op basis van drie combinaties van eigenaarschap en management.

- 1) in bezit van familie en beheerd door familie;
- 2) in bezit van familie maar niet beheerd door familie;
- 3) beheerd door familie maar niet in bezit van familie.

Het valt op dat de meeste onderzoekers familie betrokkenheid interpreteren als eigenaarschap en beheer. Nu is het zo dat in het onderzoek van Chua et al. (1999) voorgesteld wordt om de definitie te baseren op *gedrag* als de essentie van het familiebedrijf. Het is zeker dat de betrokkenheid van familie in het bezit of het management van het bedrijf aanwezig moet zijn om het als familiebedrijf te kunnen beschouwen, maar er is meer nodig om deze bedrijven van de anderen te onderscheiden. Daarom werd er gezocht naar welk gedrag specifiek is voor familiebedrijven. Het specifieke gedrag waarover ze het hebben is het vormen en nastreven van de visie dat familieleden de controle hebben over de dominante coalitie binnen het bedrijf (Chua et al., 1999).

Dus Chua et al. (1999) concluderen dat er meer nodig is dan enkel kijken naar de betrokkenheid van familieleden wat betreft het bestuur of de eigendom. Dit kan, maar wegens praktische redenen wordt vaak gekozen om wel enkel rekening te houden met betrokkenheid in bezit of management. Volgens Chua et al. (1999) zouden familiebedrijven dus onderscheiden moeten worden van andere ondernemingen op basis van hun visies, intenties en gedrag (Chua et al., 1999).

Een andere aanpak is terug te vinden in het onderzoek van Astrachan et al. (2002) waarbij er een bepaalde schaal gebruikt wordt om de invloed van familie in een bedrijf te meten. Op basis van drie dimensies wordt de impact en de kwaliteit van de invloed van familie gemeten. Onder deze dimensies verstaan we macht, ervaring en cultuur. De schaal wordt de *F-PEC schaal* genoemd (Family – Power, Experience and Culture). In het onderzoek worden bedrijven op de verschillende dimensies getoetst en met behulp van de score op de F-PEC schaal onderverdeeld tussen familie- en niet-familiebedrijven (Astrachan et al., 2002).

'*Macht*' verwijst naar de dominantie die uitgeoefend wordt door het financieren van het bedrijf (bijvoorbeeld het aantal aandelen in bezit van de familie) en door het leiden/controleren van het bedrijf door middel van deelname in het management of bestuur. De invloed van familie door bestuur en management kan gemeten worden als de proportie van het aantal representatieve leden binnen het bestuur of management. De subschaal '*ervaring*' verwijst dan weer naar opvolging en het aantal familieleden die zich inzetten voor het bedrijf. Elke opvolging voegt in de meeste gevallen waardevolle ervaring toe aan de familie en het bedrijf. Als laatste wordt met '*cultuur*' de bedrijfscultuur bedoeld. Deze cultuur is gevormd door waarden die in de organisatie, gedurende het hele bestaan, verworteld zitten (Astrachan et al., 2002).

In de studie van Astrachan et al. (2002) wordt geconcludeerd dat de F-PEC schaal betrouwbare resultaten geeft wat betreft het onderscheiden van familiebedrijven. Daarnaast is de F-PEC een snel en gemakkelijk te gebruiken middel om toe te passen.

Na Chua et al. (1999) en Astrachan et al. (2002) heeft ook het FFI (Family Firm Institute) de problematiek rond de definitie behandeld. Om nog maar eens te benadrukken dat het bepalen van een universele definitie één van de meest gecompliceerde opgaven is bij onderzoeken omtrent familiebedrijven, zien we dat het FFI vijf bruikbare definities onderscheidt:

- 1) Familiebedrijven zijn diegene waarin meerdere leden van dezelfde familie betrokken zijn als eigenaars of managers, zowel gelijktijdig als overheen de tijd (Miller, Le Breton-Miller, Lester, & Cannella, 2007).
- 2) Familiebedrijven zijn diegene waarin de familie het bedrijf controleert via betrokkenheid in eigenaarschap en managementposities. De betrokkenheid van familie in eigenaarschap (FIO – Family involvement in ownership) en de betrokkenheid in management (FIM – Family involvement in management) is gemeten als het percentage aan vermogen gehouden door de familieleden en als het percentage van het aantal managers dat ook familieleden zijn (Sciascia & Mazzola, 2008).
- 3) Een familiebedrijf is een vennootschap waarin twee of meer leden van een familie (mede-) eigenaar zijn en zich inzetten met als doel de continuïteit van de onderneming.
- 4) Het familiebedrijf is een onderneming dat bestuurd en gemanaged wordt met de intentie om de visie van het bedrijf, dat bestuurd wordt door een dominante coalitie gecontroleerd door leden van dezelfde familie of een klein aantal families, te vormen en/of na te streven. Dit gebeurt dan op een manier die houdbaar is overheen generaties van de familie of families (Chua et al., 1999).
- 5) De definitie van de "European Group of Owner Managed and Family Enterprises" (GEEF-definitie) houdt in dat een bedrijf van elke grootte een familiebedrijf is als:
 - De meerderheid van het stemrecht op de algemene vergadering in handen is van de oprichter of de eigenaarsfamilie. Met uitzondering van beursgenoteerde bedrijven, daarbij volstaat het dat de eigenaarsfamilie 25 procent van het stemrecht bezit.
 - Minstens één vertegenwoordiger van de familie actief is in het management of het bestuur van het bedrijf (Lambrecht & Molly, 2011).

Om internationaal te kunnen vergelijken wordt de *GEEF-definitie* meestal gehanteerd. Uit deze laatste definitie kan ook afgeleid worden dat éénmanszaken niet als familiebedrijven beschouwd worden. Zij hebben ook geen aandelen. Wanneer de GEEF-definitie nu wordt toegepast op België dan komen we op een percentage van ongeveer 77% als aandeel van de familiebedrijven binnen alle Belgische ondernemingen (Lambrecht & Molly, 2011).

Nog een werk over de problematiek rond de definitie komt van Zellweger, Eddleston en Kellermanns (2010). Ze komen met drie benaderingen voor het begrip familiness die het identificeren van familiebedrijven zouden vergemakkelijken. Met familiness wordt de impact van familie op het bedrijf bedoeld. De *involvement approach* is de eerste benadering en die legt de focus op familiaal eigendom, controle en beheer binnen een organisatie. Hierbij wordt nagegaan in welke mate familie aanwezig is in de onderneming. Het is een benadering die in vele studies gebruikt wordt om op een relatief gemakkelijke manier een onderscheid te kunnen maken tussen familie- en niet-familiebedrijven. De *essence approach* is de tweede benadering. Hierbij ligt de focus voornamelijk op het gedrag van de familieleden en wordt ook gekeken naar de aanwezigheid van een bepaalde gedeelde visie van de familieleden. Onder deze visie kan bijvoorbeeld verstaan worden dat familieleden streven naar het behoud van de controle over het bedrijf. Verder wordt volgens de *essence approach* ook verondersteld dat het belang van de onderneming de voorkeur krijgt boven het eigenbelang. De bedoeling bij de *essence approach* is het aantonen dat op basis van het gedrag van familieleden het bedrijf beschouwd kan worden als familiebedrijf. Het gedrag wordt hier dus als factor gebruikt om het onderscheid te maken. Als derde benadering hebben Zellweger et al. (2010) het over de *organizational identity approach*. Wanneer een organisatie beheerd wordt door familieleden kan dit zorgen voor een competitief voordeel. Bedrijven met een familiale organisatorische identiteit zijn uniek en op basis daarvan kunnen ze ook als familiebedrijf onderscheiden worden. Deze drie benaderingen hebben elk als doel op hun manier familiebedrijven van niet-familiebedrijven te scheiden (Zellweger, Eddleston, & Kellermanns, 2010).

Een laatste werk dat we bestuderen in dit gedeelte van de literatuurstudie is dat van Miller et al. (2007), waarin men gebruik maakt van de term "*lone founder firms*" welke gebruikt wordt als tegenhanger van familiebedrijven. Met "*lone founder firms*" worden bedrijven bedoeld waarvan de oprichter(s) geen familie heeft in het bedrijf en dus als enige van zijn familie tot het bedrijf behoort. Op basis van dit eenvoudige criterium worden familie- van niet-familiebedrijven onderscheiden (Miller et al., 2007). In al de studies die hierboven vermeld staan en betrekking hebben op het definiëren van de term familiebedrijf worden eenmanszaken niet als familiebedrijf beschouwd.

We beschouwen in dit onderzoek de *GEEF-definitie* als de meest geschikte, aangezien deze over heel Europa gebruikt wordt en handig is bij het vergelijken van de resultaten op internationaal niveau.

2 Beheer van familiebedrijven

De literatuur omtrent familiebedrijven toont aan dat corporate governance een relevant onderwerp is dat de laatste 20 jaar sterk onder de loep werd genomen, vooral dan de relatie tussen familie en bedrijf. Een goed functionerend bestuur is van essentieel belang voor een positieve relatie tussen bedrijf en familie.

In onderzoeken omtrent de prestaties en het beheer van familiebedrijven gebruiken onderzoekers verschillende theorieën, aanpakken en perspectieven. De meest gekende zijn de *agency theory*, *contingent approach*, *resource-based view*, *stewardship theory* en *sociaal kapitaal*. Hierbij gaat de

aandacht vooral uit naar de samenstelling van het bestuur en zijn invloed op de bedrijfsprestaties. Er wordt gekeken naar hoe het bestuur zich gedraagt en hoe de aanwezigheid van familie in dat bestuur bepaalde gedragingen kan verklaren. Het is niet altijd duidelijk hoe de samenstelling van het bestuur de prestaties beïnvloedt en de resultaten in de literatuur spreken elkaar soms tegen (Culasso, Broccardo, Mazzoleni, & Giacosa, 2012).

Wanneer het gaat over familiebedrijven mag er niet vergeten worden dat binnen dit soort bedrijven het voortbestaan van de familiebanden een belangrijke rol speelt in de beslissingsprocessen van het bestuur. Meer bepaald is het voor familieleden vaak belangrijk dat het bedrijf ten eerste blijft voortbestaan en ten tweede in handen blijft van de oprichtersfamilie. Het uitgesproken toekomstperspectief van familiebedrijven kan op die manier aan de basis liggen van betere bedrijfsprestaties. Ook wordt in verschillende studies duidelijk vermeld dat familiebedrijven eerder niet-financiële doelen nastreven. Dit heeft met zekerheid een impact op de corporate governance processen (Debicki, Van de Graaff Randolph, & Sobczak, 2017)

De vijf theorieën die in de literatuur worden besproken zijn interessant om de mechanismen binnen familiebedrijven te begrijpen, ze geven namelijk elk een andere kijk op het bedrijfsbeheer. Ook zijn de theorieën bruikbaar om de link te leggen met eventueel betere prestaties dan niet-familiebedrijven.

2.1 Theorieën omtrent corporate governance binnen familiebedrijven

Corporate governance ofwel bedrijfsbeheer in familiebedrijven is een veelvoorkomend onderwerp in de literatuur. Om dit beter te begrijpen is het noodzakelijk dat we enkele theorieën omtrent corporate governance bestuderen. Hoofdzakelijk ligt de focus van de corporate governance onderzoeken op de toepassing van theorieën en modellen in familiebedrijven.

Onder de verschillende theorieën, die ontwikkeld zijn om het hoofd te bieden aan corporate governance vraagstukken, zijn de meest relevante en recent de agency theory, resource dependency theory en stewardship theory. Het is belangrijk om te begrijpen waar de focus ligt, wat het nut is voor governance en hoe de theorieën kunnen worden toegepast op het beheer van familiebedrijven (Culasso et al., 2012).

Theoretical framework	Focus	Application in governance	Application in the governance of family businesses
Agency Theory	Minimisation of problems caused by the separation of ownership and control	Relationships between principal and agents, usually among owners and management	Effects of the separation between ownership and managerial control
Resource Dependency Theory	Political approach to manage interdependencies between organisations	Networks, inter-company, intra-company governance	Power and resource aspects of relationships in family businesses
Stewardship Theory	Altruism, good steward, managers are trustworthy	No alignment problems, stewards, relational governance	Effects of no alignment problems between owners and managers

Afbeelding 4: Corporate Governance Theoretical Framework (Culasso et al., 2012)

De theorieën die we in deze paper gaan behandelen zijn de stewardship theorie, agency theorie en resource-based view. Daarnaast zullen we ook aandacht besteden aan de theorie betreffende socioemotional wealth bij familiebedrijven. Wat alle theorieën gemeen hebben is dat ze kijken naar de rol van managers in het bereiken van de doelstellingen van het bedrijf. Ze verschillen van elkaar in hun perceptie van hoe die managers zich zullen gedragen en wat hun motiveert om bepaald gedrag te vertonen. Hieronder worden alle theorieën toegelicht en in verband gebracht met familiebedrijven en hun corporate governance.

2.1.1 Agency Theorie

De agency theorie of principaal-agenttheorie betreft de relatie tussen principaal (opdrachtgever) en agent (opdrachtnemer). We definiëren een agency relatie als een contract waarbij een of meerdere personen een andere persoon de opdracht geven om bepaalde diensten uit te voeren in hun naam. De agent moet ook het recht krijgen bepaalde beslissingen te nemen in naam van de principaal om te kunnen spreken van een agency relatie. Als beide partijen in de relatie hun nut trachten te maximaliseren, dan is er grote kans dat de agent niet altijd zal handelen in het belang van de principaal (Jensen & Meckling, 1976). Dit is wat de agency theory stelt, namelijk dat de opdrachtnemer niet enkel de belangen van de opdrachtgever nastreeft bij het uitvoeren van taken voor die opdrachtgever. Deze theorie is enkel toepasselijk wanneer eigenaarschap en management niet bij één en dezelfde persoon liggen.

De agency theorie veronderstelt dat de eigenaars en managers van het bedrijf conflicterende doelen hebben en dat managers de neiging hebben om hun eigen doelen na te streven in plaats van die van het bedrijf of de eigenaars. Daarnaast geldt er nog de veronderstelling dat het gedrag van de managers moeilijk controleerbaar is door de eigenaars. Voor het bedrijf kunnen agency problemen serieuze financiële gevolgen hebben, het bedrijf zal in de kosten vallen wanneer ze het handelen in eigenbelang van de managers negeren (Chrisman et al., 2005).

Madison et al. (2016) melden in hun onderzoek hetzelfde, namelijk dat de principaal-agent theorie suggereert dat managers eerder zullen kiezen voor opportunistisch en in eigenbelang te handelen

dan dat ze zich richten op het maximaliseren van de belangen van de principaal. Daardoor is het voor de opdrachtgevers en raad van bestuur belangrijk om mechanismen te implementeren om het gedrag van de managers te sturen in de richting van de belangen van de principaal. De bedoeling is dus het verkrijgen van min of meer gelijkgestelde belangen van beide partijen, wat uiteindelijk de prestaties van het bedrijf ten goede zal komen (Madison, Holt, Kellermanns, & Ranft, 2016). Vanuit het standpunt van de agency theorie is het begeleiden van de verschillende agenten de belangrijkste taak van de raad van bestuur. Dit is omdat het op die manier mogelijk is de belangen van de opdrachtgever te beschermen (Che & Langli, 2015; Madison et al., 2016).

In de studie van Madison et al. (2016) wordt de agency theorie in verband gebracht met familiebedrijven. Ze stellen dat in familiebedrijven sprake is van asymmetrisch altruïsme dat aan de basis ligt van verschillende agency problemen in een familiebedrijf. Altruïsme kan gedefinieerd worden als het handelen in het belang van het geheel en dus niet handelen in eigenbelang. Hier bedoelen ze dan met asymmetrisch altruïsme dat mensen eerder handelen in eigenbelang dan in het belang van de onderneming (Che & Langli, 2015; Madison et al., 2016). Schulze et al. (2003) verklaren de aanwezigheid van altruïsme in familiebedrijven door de ouder-kind relaties die in het bedrijf verworteld zitten. De agency relaties bij deze bedrijven zijn dan ook anders dan bij niet-familiebedrijven. Volgens altruïsme zouden ouders moeten zorgen voor hun kinderen en in een bedrijf zou dit zich dan kunnen vertalen in het in stand houden van de onderneming om deze door te kunnen geven aan volgende generaties. Dit speelt in normale omstandigheden normaal gezien in het voordeel van het bedrijf, maar er is ook een duister kantje verbonden aan die ouder-kind relaties. Zo zou het ook kunnen dat de ouder de neiging heeft om de kinderen te bevoordelen ondanks het de welvaart van de onderneming aan zou kunnen tasten (Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003).

Er worden twee soorten agency problemen onderscheiden nl. moral hazard en adverse selectie agency problemen. Moral hazard agency problemen zijn de problemen die ontstaan doordat de doelstellingen van de partijen niet op één lijn liggen. Ook madison et al. (2016) vermelden in hun onderzoek dat het regelmatig voorkomt bij familiebedrijven dat de ouders te genereus zijn voor de kinderen (binnen het bedrijf) waardoor dit kan leiden tot het in eigenbelang handelen. De kinderen gaan dan misbruik maken van de generositeit van de ouders door bijvoorbeeld te free-riden of hun takenpakket sterk te verkleinen. Dit kan geïnterpreteerd worden als het niet overeenstemmen van de doelstellingen van beide partijen (Lubatkin, Schulze, Ling, & Dino, 2005; Madison et al., 2016).

Adverse selectie is ook een probleem dat regelmatig optreedt binnen familiebedrijven. De vorm dat dit probleem in de meeste gevallen aanneemt is die van de selectie van werknemers. Hierbij wordt vaak voorrang verleend aan familieleden en dit gebeurt dan meestal zonder al te veel rekening te houden met de daadwerkelijke capaciteiten van deze personen. Ook kan het wel eens voorkomen dat in familiebedrijven de familieleden die er werken een hoger loon krijgen voor hetzelfde werk als een niet-familie lid. Deze gevallen komen onder andere voort uit het nastreven van niet-financiële doelen door familiebedrijven. Hier wordt het voorzien in werk van de familieleden nagestreefd (Madison et al., 2016).

Het is van belang dat het bestuur in familiebedrijven aandacht besteedt aan het monitoren van het management, aangezien dit soort problemen een serieuze impact kunnen hebben op de prestaties van het bedrijf (Culasso et al., 2012). De moral hazard en adverse selectieproblemen kunnen bijvoorbeeld zorgen voor verminderde bedrijfsprestaties en verhoogde agency kosten. Doordat managers niet handelen in het belang van het bedrijf kan er gesproken worden van verminderde efficiëntie, ook zullen er na verloop van tijd hogere agency kosten komen doordat er moet gecontroleerd worden waar het in het bedrijf misloopt. Het is dus aan het bestuur om dat asymmetrisch altruïsme te verkleinen of te elimineren. Het op gelijke lijn brengen van belangen van de principaal en agent zou hierbij het meest effectieve zijn, maar hiervoor moeten in de meeste gevallen kostelijke motivators ingevoerd worden. Onder die motivators wordt voornamelijk de verloning van managers verstaan (Che & Langli, 2015; Madison et al., 2016).

2.1.2 Stewardship theorie

Naast de agency theorie bestaat er ook nog de stewardship theorie die enkele verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven bespreekt wat betreft het gedrag van de managers. Deze theorie definieert situaties waarin managers niet gemotiveerd zijn door individuele doelen, maar dat ze eerder stewards zijn waarvan de motieven in een lijn liggen met de doelstellingen van hun principalen. De theorie gaat er dus vanuit dat managers niet de intentie hebben om te handelen in eigenbelang, maar dat ze eerder geneigd zijn te kiezen voor de belangen van het bedrijf (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997). De primaire functies van de managers zijn, volgens de stewardship theorie, ondersteunen, adviseren en het doorgeven van ervaring en vaardigheden.

In de studie van Chrisman et al. (2007) wordt de stewardship theorie in verband gebracht met familiebedrijven. De theorie suggereert dat familiemanagers, ongeacht het eigenaarschap, in het algemeen zullen handelen in het belang van de organisatie. Er wordt van familiemanagers verwacht dat ze dat gedrag vertonen omdat er verondersteld wordt dat ze hun eigen doelen ondergeschikt maken aan de bedrijfsdoelen. De reden hiervoor zou zijn doordat ze niet-financiële doelstellingen nastreven en ze verbonden zijn met de onderneming op basis van relationele contracten die het gedrag binnen het familiebedrijf sturen (Chrisman, Chua, Kellermanns, & Chang, 2007).

In het onderzoek van Glinkowska & Kacmarek (2015), omtrent de stewardship theorie, wordt een bepaalde focus gelegd op dat relationele aspect. De relatie tussen de raad van bestuur en het (top-)management is gebaseerd op vertrouwen. Dus er wordt verondersteld dat de managers het eigenbelang niet voorop zullen stellen. Dat wil zeggen dat (volgens de stewardship theorie) de interesses van het management en de stakeholders en ook de raad van bestuur op één lijn liggen. Daarnaast zou het management gemotiveerd zijn door het goed uitoefenen van hun functie en het bereiken van de bedrijfsdoelstellingen. Er is dus geen sprake van financiële factoren als voornaamste bron van motivatie. Al deze zaken leiden tot de overtuiging dat er geen kostelijke motivators of controlemechanismen nodig zijn om het gedrag van het management in overeenstemming te brengen met dat van de onderneming (Glinkowska & Kacmarek, 2015).

De studie van Chrisman et al. (2007) bevat zowat hetzelfde. De redenen dat familiemanagers hun persoonlijke doelstellingen ondergeschikt maken aan die van het bedrijf is omdat ze veel waarde hechten aan integriteit en die integriteit associëren met het bereiken van bedrijfsdoelstellingen of het bereiken van bedrijfsdoelen kan door hun beschouwd worden als iets wat een hoger nut heeft dan het bereiken van persoonlijke doelen (Chrisman et al., 2007).

Volgens Corbetta en Salvato (2004) zou het nastreven van niet-financiële doelen in familiebedrijven het management motiveren om te focussen op noden van een hogere intrinsieke orde. Hiermee wordt het focussen op zaken zoals zelf-actualisering bedoeld in plaats van dat de focus bij bijvoorbeeld de agency theorie zou liggen op zelf-dienend gedrag. Nu om relevant te zijn moet die zelfactualisering ook wel goed zijn in het belang van het bedrijf. Daarnaast zijn Corbetta en Salvato in hun onderzoek er ook van overtuigd dat de emotioneel en sentimenteel geladen lange termijn relaties tussen de eigenaars en het management in familiebedrijven zorgen voor het motiveren van dat management om te handelen in het belang van de organisatie (Corbetta & Salvato, 2004).

In het onderzoek van Madison et al. (2016) wordt ook aandacht besteed aan de stewardship theorie in de context van familiebedrijven. In hun studie kwamen ze erachter dat psychologische factoren, zoals intrinsieke motivatie en identificatie, de aanwezigheid van stewardship gedrag in de hand werken. Ook is de leiderschapsstijl belangrijk bij het aanmoedigen van stewardship gedrag. Uit het onderzoek van Pearson en Marler (2010) blijkt dat wanneer de leidinggevende zich als een steward gedraagt en dus niet kiest voor handelen in eigenbelang, dit een invloed heeft op het gedrag van de werknemers. Werknemers zijn geneigd het voorbeeld van de leidinggevende te volgen. Dus het management heeft een belangrijke voorbeeldfunctie te vervullen. Daarnaast ondervinden ze in hun studie dat deze gedragingen positief gerelateerd zijn met de winstgevendheid en de kans op overleven van familiebedrijven (Madison et al., 2016; Pearson & Marler, 2010).

Uit de verschillende onderzoeken valt dus samen te vatten dat volgens de stewardship theorie het management in familiebedrijven zich gedraagt zoals het hoort en de belangen van de onderneming vooropstelt in plaats van het eigenbelang na te streven. In theorie zou de organisatie in dit geval geen extra agency kosten moeten maken aan het inschakelen van mechanismen die het gedrag van het management zouden moeten sturen. In de realiteit is dit nooit het geval, er zijn altijd wel agency problemen aanwezig, maar het is niet duidelijk of er meer of minder zijn in familiebedrijven. Dit hangt in de literatuur zeer sterk af van de interpretaties en meningen van de onderzoekers. In de studie van Schulze et al. (2003) komen agency problemen bijvoorbeeld vaker voor bij familiebedrijven, terwijl Corbetta en Salvato (2004) het omgekeerde beweren. Volgens deze laatsten zouden er geen agency kosten gemaakt moeten worden voor het invoeren van controle-mechanismen, het zou zelfs een tegengesteld effect hebben. Daarmee bedoelen ze dat wanneer dergelijke mechanismen gebruikt worden, dit de motivatie om als steward te handelen van het management naar beneden haalt (Chrisman et al., 2007; Corbetta & Salvato, 2004).

Dus volgens de stewardship theorie dienen eigenaars geen extra kosten te maken aan het gunstig beïnvloeden van het gedrag van het management daar deze zich al gunstig gedragen in familiebedrijven. Alsook zou het implementeren van zulke mechanismen een indirecte negatieve

impact hebben op de bedrijfsprestaties aangezien deze het steward gedrag tegenwerken (Corbetta & Salvato, 2004).

2.1.3 Socioemotional Wealth

In de literatuur omtrent familiebedrijven is ook zeer veel terug te vinden over socioemotional wealth (SEW) (Cennamo, Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012; Debicki et al., 2017; Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007; Zavala Angulo, Gómez Villanueva, & Ramírez Solís, 2016). Het is een concept dat tot op heden gebruikt wordt om de unieke bundel van motivaties en familiale verplichtingen, die de strategie van de organisatie zouden kunnen sturen richting familie gerelateerde doelen, te verklaren. Het gaat om een concept dat de focus legt op familie-georiënteerde emotionele acties die tot uiting komen in de bedrijfsprocessen en die gericht zijn op het bereiken van de collectieve noden van de eigenaarsfamilie (Debicki et al., 2017).

SEW verwijst naar de waarde die de eigenaarsfamilie van nature hecht aan niet-financiële en emotionele aspecten van de organisatie. Het is een intrinsieke waarde die verworteld zit in de psychologie van de eigenaarsfamilie. Er wordt gezegd dat familieleden de organisatie proberen te beheren met het oog op het behouden van de verschillende socioemotionele engagementen in het bedrijf en dus niet het maximaliseren van de financiële return (Zavala Angulo et al., 2016). Bijgevolg bestaat er in de literatuur ook discussie over de risicoappetijt van familiebedrijven. Gómez-Mejía et al. (2007) tonen aan dat familiebedrijven zowel bereid zijn om risico's te nemen ondanks dat dit mogelijk de prestaties zou kunnen verlagen, maar tegelijkertijd willen ze ook risicovolle beslissingen vermijden die dat soort risico's (mindere prestaties) zouden kunnen vergroten. Het hangt allemaal af van wat de mogelijke gevolgen zouden kunnen zijn van de te nemen beslissing. Wanneer SEW in gevaar komt door een risicovolle beslissing te nemen gaan familiebedrijven eerder kiezen voor risico avers gedrag. Daarnaast zouden ze ook bereid zijn risicovolle beslissingen te nemen wanneer deze zouden zorgen voor het behoud van SEW of de controle door de familie. Familiebedrijven zijn dus bereid risico's te nemen, maar kunnen ook risico avers zijn, afhankelijk van de situatie die zich voordoet (Gómez-Mejía et al., 2007).

Verder zijn familiebedrijven ook loss avers wanneer SEW in gevaar komt. Met loss avers bedoelen Gomez-Mejia et al. (2007) dat familiebedrijven ook geen verliezen willen boeken wanneer dit de kans op falen in grote mate vergroot, want dan zou het SEW ook in het gedrang komen. De mate waarin een familiebedrijf risico's zal nemen hangt af van de desbetreffende beslissing en de mogelijke gevolgen ervan (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone, & De Castro, 2011; Gómez-Mejía et al., 2007). Gomez-Mejia et al. (2016) hebben ook onderzocht of er interactie bestaat tussen financiële en SEW doelstellingen. Algemeen wordt aangenomen dat familiale eigenaars vooral gericht zijn op niet financiële doelstellingen. Volgens Gomez-Mejia et al. (2016) hebben ze ook oog voor financiële doelstellingen, aangezien betere financiële prestaties kunnen leiden tot een verbetering van het SEW. Wanneer de verbeterde prestaties geen schade toebrengen aan stakeholders kunnen ze zorgen voor zaken zoals bijvoorbeeld een verbeterde reputatie van de familie en dat heeft een positieve impact op het SEW van het familiebedrijf (Martin & Gomez-Mejia, 2016). Het valt op dat omtrent het verschil

in doelstellingen tussen familie- en niet-familiebedrijven discussie bestaat. In dit onderzoek nemen we aan dat familiebedrijven voornamelijk niet financiële doelstellingen nastreven.

In de literatuur zijn verschillende modellen terug te vinden die SEW trachten te verklaren of te definiëren. In verschillende werken heeft men het over SEW als een multidimensionele constructie (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012; Miller & Le Breton-Miller, 2014). In de studie van Berrone et al. (2012) wordt het concept SEW onderzocht. Het SEW perspectief heeft zijn fundamenteen gehaald uit de agency theorie. Dit wordt duidelijk wanneer bij de eigenaars van de onderneming ook niet-familieleden behoren. Daarbij zouden de leden van de familie eerder socioemotionele zaken nastreven in plaats van het belang van het bedrijf voorop te stellen (Zavala Angulo et al., 2016).

Berrone et al. (2012) doen in hun studie een poging om SEW uit te beelden als een multidimensionele constructie, waarvan elk element wordt verklaard. Met dat onderzoek trachten ze een bijdrage te leveren aan de literatuur hieromtrent en dit doen ze op drie verschillende manieren. Ten eerste leggen ze een set van verschillende dimensies voor van SEW, gebaseerd op eerder onderzoek. De dimensies zijn verwerkt in de afkorting FIBER, die ook gebruikt wordt als de benaming van hun model. Ten tweede, vanuit empirisch standpunt, adresseren ze wat waarschijnlijk de grootste uitdaging is waarmee het SEW-model te maken krijgt, namelijk de operationalisering van SEW. Als derde contributie stellen ze in hun onderzoek enkele onderzoeksvragen op waarbij het SEW model en zijn dimensies mogelijk als waardevolle analytische techniek gebruikt kan worden (Berrone et al., 2012).

Het FIBER-model (ontworpen door Berrone en zijn collega's, 2012) definieert SEW als een multidimensionele constructie die bestaat uit vijf facetten:

1. familiale controle en invloed;
2. identificatie van familieleden met het bedrijf;
3. de aanwezigheid van sociale banden;
4. hechten van emotionele waarden;
5. vernieuwing van familiebanden overheen verschillende generaties na opvolging.

Dit model heeft theoretische waarde en overweegt verschillende niet-financiële voordelen van SEW, maar de ontwikkeling van het model staat nog in zijn kinderschoenen. Het is daarom dat er nog niet gezegd kan worden dat dit het meest aangewezen model is om de impact van SEW te meten (Debicki et al., 2017).

In de studie van Berrone et al. (2012) wordt ook een link gelegd tussen SEW en corporate governance. Er worden enkele studies hieromtrent besproken en wat opvalt is dat er verschillende strategische keuzes eigen aan familiebedrijven verklaard kunnen worden door de dimensies van SEW modellen. Een voorbeeld is een studie waarin werd opgemerkt dat familiebedrijven neigen minder te diversifiëren, ondanks dat dit grotere bedrijfsrisico's oplevert. De reden hiervoor zou zijn dat diversificatie het SEW van de familie zou aantasten, doordat ze niet-familieleden zullen moeten toewijzen aan verschillende bedrijfstakken. Hierdoor zou dus de invloed van de familie en de centralisatie van het besluitvormingsproces verminderen (Berrone et al., 2012).

Nog een bevinding in het onderzoek van Berrone et al. (2012) is dat familiebedrijven in vervuilende industrieën meer geneigd zijn aan de bestrijding van die vervuiling te werken. De reden hiervoor zou dan volgens de verschillende dimensies van de SEW modellen zijn dat de eigenaarsfamilie meer aandacht besteedt aan het imago van het bedrijf en dus ook het imago van de familie (Berrone et al., 2012).

Debicki et al. (2017) vinden in hun onderzoek drie SEW dimensies die de motivaties en doelen van de leidinggevenden onder de familieleden reflecteren, nl. family prominence (familie voorkeur), family continuity en family enrichment. Deze dimensies geven gevolg aan specifieke strategische acties en hebben dus een impact op de manier van beheren van de organisatie. Het gebruik van de drie dimensies wijst op het gebruik van het SEWi model. Het SEWi model is een meer bruikbaar model voor empirie dan het FIBER model, omdat SEW hiermee meetbaar is met behulp van een schaal die rekening houdt met die drie belangrijkste dimensies van SEW. Ze worden gezien als de drie belangrijkste, omdat er grote kans is dat deze zaken een impact hebben op de beslissingen en strategieën van het bedrijf. Wat opvalt is dat de drie dimensies van het SEWi model enkele categorieën van het FIBER model overlappen (Hauck, Suess-Reyes, Beck, Prügl, & Frank, 2016).

Family prominence verwijst naar het belang van de percepties van externe stakeholders in de gemeenschap ten opzichte van de familie. Het reflecteert in het algemeen de reputatie van het bedrijf. Family continuity vertegenwoordigt het interne voordeel van het behoud van de aanwezigheid van familie binnen het bedrijf. Hiermee wordt bedoeld dat het in handen blijven van de onderneming bepaalde voordelen met zich mee kan brengen. Daarnaast is er nog family enrichment waarmee bedoeld wordt in welke mate de familie belang hecht aan bepaalde verplichtingen die verbonden zijn aan de familiale relaties (Debicki et al., 2017).

De studie van Debicki et al. (2017) komt verder in dit hoofdstuk aan bod, wanneer er gekeken wordt naar de prestaties van familiebedrijven. Maar kort kan wel gezegd worden dat doordat familiebedrijven meer gericht zijn op lange termijn relaties en zaken zoals reputatie en dergelijke ze een grotere kans zouden kunnen hebben op overleven.

2.1.4 Resource-based view

Resource-based view (RBV) is een theoretisch framework dat gebruikt wordt om de strategische grondstoffen, met potentieel om een competitief voordeel te bieden aan de organisatie, te ontdekken. Een goede corporate governance betekent efficiënt omspringen met de grondstoffen. Een betere allocatie van de verschillende bronnen kan leiden tot betere prestaties en een competitief voordeel ten opzichte van de concurrentie (Wernerfelt, 1984).

Het RBV ziet het bedrijf als een bundel van materiële en immateriële bronnen. De bronnen van een bedrijf kunnen de basis vormen van een duurzaam competitief voordeel wanneer ze waardevol, zeldzaam, niet gemakkelijk na te bootsen en niet substitueerbaar zijn (Barney, Wright, & Ketchen Jr, 2001). Deze verschillende criteria kunnen ook worden toegepast voor unieke combinaties van

bronnen in het bestuur. Zo zijn bijvoorbeeld zaken zoals kennis en ervaring zeer moeilijk te imiteren en ze kunnen ook zeer waardevolle bronnen vormen voor het bedrijf.

In de studie van Madhani (2017) wordt de raad van bestuur geanalyseerd en er wordt onderzocht welke rollen deze raad van bestuur moet vervullen volgens het RBV kader. Volgens RBV vormen de governance structuur en de samenstelling van het bestuur een bron die waarde kan toevoegen aan het bedrijf. Doordat het bestuur expertise kan meegeven wanneer het bedrijf met bepaalde strategische problemen te maken heeft (Madhani, 2017).

In 2009 onderzochten Habbershon et al. het concept 'familiness' vanuit een RBV kader. Ze zien 'familiness' als de bundel van bronnen die onderscheidend zijn voor een bedrijf als resultaat van familiebetrokkenheid. Ze onderzoeken of familiale betrokkenheid bij familiebedrijven kan zorgen voor competitieve of strategische voordelen ten opzichte van niet-familiebedrijven. Volgens Habbershon et al. (2009) is het onvoldoende om beide groepen van bedrijven met elkaar te vergelijken louter op basis van prestaties. Een betere manier zou zijn dat de gedragingen en andere sociale fenomenen binnen het bedrijf beschouwd worden als bronnen, capaciteiten en competenties en dat deze in verband worden gebracht met hun competitieve en strategische gevolgen voor operaties binnen het bedrijf. Dankzij het RBV perspectief is het mogelijk enkele voordelen aan te tonen welke vooral gelinkt zijn aan sociale banden. Namelijk het nastreven van meer samenhangende doelstellingen, grotere vertrouwensbanden hebben en beslissingen nemen blijkt eenvoudiger te zijn in een groep bestaande uit familieleden (Habbershon & Williams, 1999).

Het RBV perspectief geeft een bepaalde theoretische richting voor familiebedrijven, omdat het een verklaring tracht te bieden voor het organisatorische gedrag binnen het bedrijf. Met behulp van het RBV kader gaan (familie-)bedrijven meer focussen op de beschikbaarheid en verkrijgbaarheid van verschillende bronnen en het potentieel dat die bronnen hebben om een competitief of strategisch voordeel te bieden aan de organisatie (Habbershon & Williams, 1999; Sirmon & Hitt, 2003).

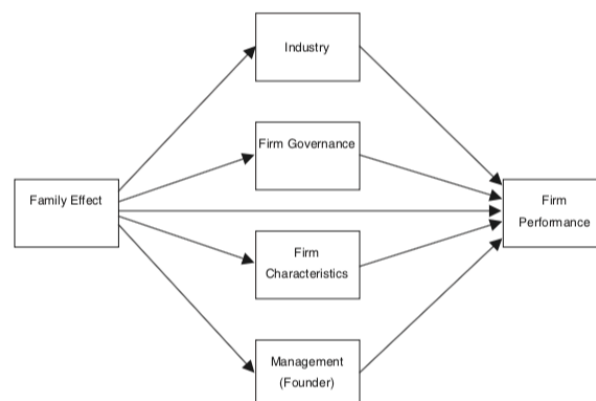
3 Prestaties van familiebedrijven

Nu we ondervonden hebben dat familiebedrijven andere doelen nastreven dan niet-familiebedrijven gaan we onderzoeken of er op het gebied van prestaties ook een merkbaar verschil te merken is. Wanneer we in de literatuur op zoek gaan naar studies omtrent de verschillen tussen familie- en niet-familiebedrijven wat betreft prestaties valt het op dat hierover zeer veel werken te vinden zijn, maar de resultaten lopen sterk uiteen. In hun studie ontdekten Anderson en Reeb (2003) dat de familiebedrijven in de S&P 500 het gemiddeld beter doen dan de anderen, maar dat wil volgens hen nog niet zeggen dat dit in het algemeen zo is. Andere studies vermelden dat familiebedrijven minder goed presteren door de verschillende conflicten die ontstaan bij het leiden van de organisatie door familie. Ook moet men in het achterhoofd houden dat de keuze van definitie voor familiebedrijven een invloed heeft op de resultaten (Dyer, 2006).

De actieve betrokkenheid van familieleden in managementprocessen en het leiden van het bedrijf zijn niet enkel belangrijke kenmerken die familiebedrijven van niet-familiebedrijven onderscheiden. Ze kunnen ook een verklaring geven voor verschillen wat betreft de financiële prestaties tussen deze twee groepen ondernemingen (Socha & Majda-Kariozen, 2017).

Ondanks dat verschillen in prestaties een wereldwijd bestudeerd onderwerp zijn, bestaat er toch nog steeds veel discussie over wat nu de onderliggende reden daarvan is. Onderzoeken en resultaten lopen uiteen als het gaat over het onderzoeken van welke zaken, die specifiek zijn voor familiebedrijven, een invloed hebben op de prestaties. Hierbij wordt de link in de verschillende studies gelegd met de corporate governance in de organisatie. De keuze van theoretisch kader betreffende corporate governance is belangrijk bij het zoeken naar een verklaring voor de verschillen in prestaties. De verklaringen in de verschillende studies hangen af van de corporate governance theorie die werd toegepast (Debicki et al., 2017).

In de studie van Dyer (2006) wordt onderzocht wat het "familie-effect" is op bedrijfsprestaties. Het onderzoek is bedoeld om de resultaten van verschillende andere onderzoeken omtrent het topic met elkaar te vergelijken om een zo goed mogelijk beeld te geven van wat het effect van familie is op de prestaties van het bedrijf (Dyer, 2006). In de bijlagen kan u een tabel terugvinden waarin voor elke studie volgende zaken vermeld zijn: de gebruikte definities, de maatstaven voor bedrijfsprestaties, de steekproeven, de criteria die gebruikt werden om de steekproeven te selecteren en de bevindingen. Van de negen studies (in de tabel) rapporteerden er vier dat familiebedrijven beter presteren gebaseerd op de door hun gebruikte criteria. Drie van de negen hadden tegenovergestelde bevindingen, namelijk dat niet-familiebedrijven het beter doen. De overige twee studies hadden gemengde resultaten. Het valt op hoe de keuze van definitie voor familiebedrijven en van de criteria om prestaties te beoordelen een impact heeft op de resultaten van de onderzoeken (Dyer, 2006).



Afbeelding 5: Het familie-effect op bedrijfsprestaties – Dyer (2006)

Afbeelding 5 toont een schematische voorstelling van het onderzoek van Dyer (2006). De verschillende variabelen die een impact hebben op de bedrijfsprestaties zijn: de sector, het bedrijfsbeheer, de bedrijfskarakteristieken en het management. In tabel 1 worden de verschillende "family factors" vermeld die een invloed hebben op de bedrijfsprestaties.

Family Factors Contributing to High Performance	Family Factors Contributing to Low Performance
<p><i>Agency Benefits</i> Lower agency costs due to the alignment of principal-agent goals Lower agency costs due to high trust and shared values among family members</p>	<p><i>Agency Costs</i> Higher agency costs due to conflicting goals in the family Higher agency costs from opportunism, shirking, and adverse selection because of altruism (i.e., family members fail to monitor each other)</p>
<p><i>Family Assets</i> Human capital: the family has unique training, skills, flexibility, and motivation Social capital: the family develops relationships outside the family with employees, customers, suppliers, and other stakeholders that generate goodwill Family "branding" of the firm or of the firm's goods and services may generate goodwill and a positive image with stakeholders Physical/financial capital: the family may have physical or financial assets that can be used to support the firm</p>	<p><i>Family Liabilities</i> Family lacks necessary skills and abilities due to small labor pool, lack of talent, or inadequate training Family fails to develop social capital with key stakeholders due to distrust of outsiders (i.e., "amoral familism") Family relationships lead to complex conflicts among family that may undermine image and goodwill with stakeholders Family uses firm assets for personal use, thus draining the firm of financial and other resources</p>

Tabel 1: "Family Factors" Affecting Firm Performance - Dyer (2006)

Een van de bevindingen is dat er verwacht wordt dat niet-familiebedrijven minder goed presteren door het gebrek aan familiale bronnen en ook omdat ze meer kans hebben om te maken te krijgen met hoge monitoringskosten. Dit is niet in alle gevallen zo, het hangt af van het type familie. Daarnaast kan het ook zijn dat niet-familiebedrijven het beter doen dan familiebedrijven die de focus leggen op het eigenbelang. Hierbij kunnen agency kosten hoog oplopen. De betrokkenheid van familie heeft dus zijn voor- en nadelen (zie tabel 1) (Dyer, 2006).

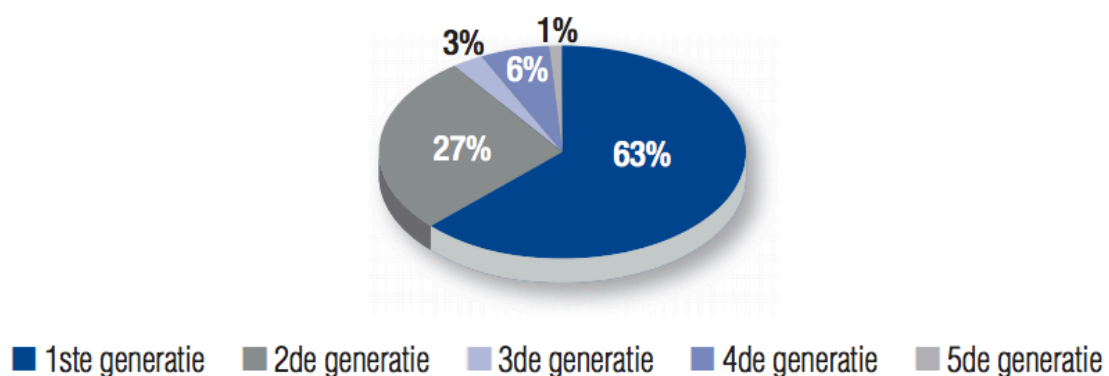
Een andere studie is die van Culasso et al. (2012) welke aantoont dat familiebetrokkenheid bij de corporate governance een positieve impact heeft op de bedrijfsprestaties. De verschillende theoretische kaders van corporate governance werden eerder in dit hoofdstuk besproken. In het onderzoek concluderen ze dat familiebedrijven beter doen op gebied van economische en financiële prestaties. Dit is omdat familiebedrijven een betere toegankelijkheid hebben tot en controle hebben over verschillende grondstoffen (zie resource based view). Daarenboven hebben familiebedrijven een lagere schuldratio, wat wijst op meer financiële onafhankelijkheid. Dus minder invloed van derden op het bedrijf (Culasso et al., 2012).

Ook in het werk van Debicki et al. (2017) worden de prestaties van familiebedrijven onder de loep genomen. Er wordt aandacht besteed aan socioemotional wealth als verklarende factor voor het gedrag van familie in een organisatie. Verschillende factoren tonen aan dat er weldegelijk zaken zijn die de prestaties van familiebedrijven onderscheiden van die van niet-familiebedrijven. Ze verschillen namelijk qua motivaties om bepaalde doelen na te streven. Een familiebedrijf zou bijvoorbeeld meer oog hebben voor niet-financiële doelen en eerder denken aan het behouden van de organisatie. Deze lange termijnvisie heeft eerder een positieve impact op de prestaties (Debicki et al., 2017).

4 Overleving van familiebedrijven

Dit gedeelte zal dieper ingaan op wat bedoeld wordt met overleving van familiebedrijven. Hierbij wordt het overleven van een familiebedrijf beschouwd als het in handen blijven van een familiebedrijf door de eigenaarsfamilie overheen verschillende generaties.

Wanneer we nog eens de studie van Lambrecht et al. (2011) erbij nemen, kunnen we zien wat ongeveer de percentages zijn van familiebedrijven die overheen verschillende generaties nog steeds in het bezit zijn van de familie. Hieronder wordt het grafisch voorgesteld in de grafiek die in de probleemstelling reeds aan bod is gekomen.



Afbeelding 6: Generatie in leiding/eigendom van het familiebedrijf

Het percentage neemt duidelijk af naarmate het aantal generaties toeneemt (Lambrecht & Molly, 2011). Dus van alle Belgische familiebedrijven zijn er nog 63% in het bezit van de eerste generatie, 27% in handen van de tweede generatie en de overige 10% verdeeld over 3^{de}, 4^{de} en 5^{de} generatie. Om hier een verklaring voor te vinden gaan we kijken naar welke mogelijke gebeurtenissen ervoor kunnen zorgen dat het bedrijf niet meer in handen is van de oprichtersfamilie. Er zijn er twee en die zullen hieronder toegelicht worden, nl. faling en exit. Met deze laatste wordt de overdracht aan een buitenstaander of een vrijwillige liquidatie bedoeld.

4.1 Faling

Een eerste mogelijkheid wat betreft het 'niet overleven' van het familiebedrijf dat we gaan bespreken is faling. Het falen van ondernemingen houdt in dat een onderneming zich in een zodanig slechte financiële situatie bevindt dat ze haar contractuele verplichtingen ten opzichte van haar stakeholders zoals klanten, kredietverstrekkers, leveranciers, enz. niet meer kan nakomen. Het komt er dus op neer dat falende bedrijven niet meer in staat zijn hun leningen af te lossen, rekeningen en lonen te betalen of hun klanten de door hen gewenste goederen en/of diensten te leveren. Het falen van bedrijven komt in verschillende studies omtrent falingspredictie voor. Bij falingspredictie worden statistische analysetechnieken gebruikt om de waarschijnlijkheid te voorspellen dat een onderneming zal falen (Siau, 2009).

Net zoals voor de term familiebedrijven bestaat er geen éénduidige definitie voor faling. Bedrijfsfaling is immers een zeer ruim begrip. In de literatuur worden verschillende definities gebruikt en dit heeft een invloed op de steekproeftrekking en dus ook op de resultaten. Het is dus belangrijk om op voorhand duidelijk te vermelden welke definitie in het onderzoek gehanteerd wordt (Ooghe & Waeyaert, 2004).

Er worden verschillende termen gebruikt om bedrijfsfaling te beschrijven, maar de verschillende termen overlappen elkaar wel in zekere mate. Wanneer het ruim bekeken wordt kan elke stopzetting van een onderneming als bedrijfsfaling gezien worden. Er zijn ook studies waarbij een engere definitie gehanteerd wordt, waarbij bedrijfsfaling gelijkgesteld wordt aan het faillissement als juridisch begrip (Ooghe & Waeyaert, 2004). In dit onderzoek gaan we de term faling gelijkstellen aan een faillissement, om praktische redenen. Een faillissement is een waarneembare gebeurtenis dat gemakkelijk als selectiecriteria in een database, zoals die van Bel-first, kan worden gebruikt. Andere zaken zoals een fusie of overname, zijn minder of niet observeerbaar en kunnen voor moeilijkheden zorgen bij het bepalen van de steekproef.

In het onderzoek van Wilson et al. (2013) wordt faling van familiebedrijven bestudeerd met daarbij extra aandacht voor de rol van het bestuur. De overleving van familiebedrijven wordt in hun onderzoek geïnterpreteerd als het niet falen van de organisatie (Wilson et al., 2013). Ze vermelden dat familiebedrijven een kleinere kans op falen zouden moeten hebben wanneer ze worden vergeleken met niet-familiebedrijven. Enkele redenen hiervoor zijn de familiegeoriënteerde doelstellingen, hogere niveaus van sociaal kapitaal, efficiëntie en over het algemeen lagere agency kosten (Wilson et al., 2013). Met familiegeoriënteerde doelstellingen bedoelen ze zaken zoals het behouden van de familiesamenhang en socioemotional wealth, het behouden van de reputatie van de familie, familieleden voorzien van werk, enz. Daarnaast zou het hogere niveau van sociaal kapitaal bij familiebedrijven een impact hebben op de manier waarop het bedrijf beheerd wordt, ook zou er bij deze bedrijven meer aandacht besteed worden aan sociale banden en dergelijke. Verder is efficiëntie nog iets waar familiebedrijven volgens enkele studies beter op scoren en de reden hiervoor zou zijn dat ze voorzichtiger om zouden springen met hun middelen doordat ze voornamelijk met hun eigen geld de activiteiten financieren. Dan zijn er nog de lagere agency kosten, dit is zeker niet altijd het geval en er zijn in de literatuur tegenstrijdige studies over te vinden, maar over het algemeen wordt er uitgegaan van minder agency problemen bij familiebedrijven. Daardoor moeten er dus ook minder kosten gemaakt worden om deze problemen aan te pakken (Wilson et al., 2013). In dit onderzoek gaan we ervan uit dat de agency kosten inderdaad lager liggen bij familiebedrijven. De voornaamste reden voor deze aanname is dat leden van een familie gemeenschappelijke familiale, eerder niet-financiële doelstellingen nastreven en daardoor ongeveer dezelfde belangen hebben.

Als we verder kijken naar de kans op falen van bedrijven zijn er ook argumenten die eerder laten blijken dat familiebedrijven een grotere kans op falen hebben. Zaken zoals rivaliteit tussen familieleden, de verdeling van het eigenaarschap over de familieleden kunnen problemen veroorzaken die minder waarschijnlijk voorkomen bij bedrijven zonder familiebetrokkenheid (Wilson et al., 2013).

Faling is dus een van de voornaamste oorzaken van het 'niet overleven' van familiebedrijven in deze studie. We gaan het falen van een onderneming vereenvoudigd beschouwen door enkel faillissementen te bekijken. Wanneer een bedrijf de rechtstoestand failliet verkrijgt moet het de bedrijfsactiviteiten stopzetten en wordt het verplicht tot liquidatie van de onderneming. Er is dan geen bedrijf meer en dus ook geen overleving.

4.2 *Exit*

Naast het falen van het bedrijf is er nog een exit dat ervoor kan zorgen dat het familiebedrijf niet overleeft. Onder exit kunnen we verschillende zaken verstaan. Dit is namelijk de gehele of gedeeltelijke vervreemding van de participatie door ofwel een beursintroductie, of een verkoop aan een strategische partij, een nieuwe groep investeerders of aan het management. Daarnaast kunnen we in geval van deze studie ook een onderscheid maken tussen de overdracht aan derden of overdracht aan familie en de vrijwillige liquidatie van de organisatie. De overdracht aan derden en vrijwillige liquidatie zijn zaken die in de realiteit voorkomen wanneer de oprichtersfamilie niet meer in staat is om het bedrijfsbeheer op zich te nemen of wanneer men uit het bedrijf wil stappen en geen geschikte erfgenaam als opvolger heeft (Santarelli & Lotti, 2005).

Vroeg of laat komt er een moment waarop de ondernemers vrijwillig besluiten of gedwongen zijn om af te treden/met pensioen te gaan. Deze beslissing doet het opvolgingsprobleem ontstaan ("succession problem") wat op te lossen valt door het aanduiden van een opvolger, maar deze keuze is bij familiebedrijven niet evident. Wanneer de oprichter het bedrijfsbeheer wil afstaan heeft hij de mogelijkheid om een professionele manager of, indien deze er is, een erfgenaam aan te duiden. Wanneer een andere manager wordt aangeduid kan de oprichter nog steeds beslissen om te blijven en deze persoon te monitoren of hij/zij kan deze agent de verantwoordelijkheid geven om in zijn/haar naam te handelen. Bij deze tweede optie kiest de oprichter best voor een gepaste incentive structuur zodat de belangen van deze managers op één lijn liggen met die van de aftredende oprichter (Santarelli & Lotti, 2005).

In de studie van Santarelli et al. (2005) worden voornamelijk kleine Italiaanse bedrijven onderzocht. Ze komen in hun onderzoek tot de bevinding dat wanneer oprichters van bedrijven geen erfgenaam hebben om hun op te volgen, ze eerder zouden kiezen om hun zaak te sluiten dan dat ze deze zouden overdragen aan een buitenstaander. Dus wanneer er geen geschikte opvolger gevonden kan worden die ervoor zou zorgen dat de onderneming door familie gecontroleerd zou blijven, wordt er gemakkelijk gekozen om de bedrijfsactiviteiten stop te zetten wanneer de oprichter eruit stapt. Dit geeft meteen ook aan dat familiebedrijven vanuit dit standpunt minder kans zouden hebben op overleven (Santarelli & Lotti, 2005).

Verder is er nog de vrijwillige liquidatie van de organisatie. Zoals hierboven werd vermeld wordt er in verschillende gevallen bij het uittreden van de oprichter gekozen om de bedrijfsactiviteiten stop te zetten. Voor dit geval wordt de term vrijwillige liquidatie gebruikt. De term gedwongen liquidatie

wordt in de literatuur dan weer gebruikt als een synoniem voor faillissement. Een liquidatie kan gedefinieerd worden als het opheffen/stopzetten van een bedrijf waardoor het vastgelegde vermogen in geld beschikbaar komt, doordat alle activa worden verkocht.

In dit onderzoek zal er gekeken worden naar de overgang van familiebedrijf naar niet-familiebedrijf. Deze gebeurtenis zal eenvoudig onderzocht worden door te kijken naar de oprichtersfamilie en of deze familie nog steeds in het bezit is van het bedrijf.

5 Statistische analysetechniek – survivalanalyse

Wanneer er onderzocht wordt naar de kans op falen van bedrijven en/of de overgang van familiebedrijf naar niet-familiebedrijf zijn er verschillende mogelijkheden inzake de keuze van statistische analysetechniek om een waarde vast te pinnen aan deze gebeurtenissen. Enkele voorbeelden zijn de lineaire discriminantanalyse, de logistische regressie analyse, survivalanalyse, enz. De survivalanalyse wordt voornamelijk gebruikt voor data die informatie geeft over de tijd tot het optreden van een bepaalde gebeurtenis (Jenkins, 2005; Santarelli & Lotti, 2005). Met behulp van deze analysetechniek zou ontdekt kunnen worden of de overgang van familiebedrijf naar niet-familiebedrijf plaatsvindt in een vooraf bepaalde periode die ongeveer overeenkomt met de gemiddelde termijn van een generatiewissel.

In de literatuur zijn er vele studies terug te vinden over falingspredictie. Daarin zijn de meest populaire analysetechnieken de logistische regressie analyse en de multivariate discriminantanalyse (Siau, 2009). De survivalanalyse is een meer recente vorm van analysetechniek om een getal te kleven op het voorkomen van een gebeurtenis zoals bijvoorbeeld faling. In dit onderzoek wordt de focus gelegd op overleving en daarvoor is de survivalanalyse zeker een geschikte techniek (Santarelli & Lotti, 2005).

Oorspronkelijk werd de survivalanalyse voornamelijk gebruikt in de medische sector, waarbij met tijd bedoeld wordt, het aantal jaren, maanden of weken vanaf de start van de opvolging van een patiënt tot aan het optreden van een gebeurtenis. Dit kan dan een overlijden zijn (vandaar de benaming 'survivalanalyse'), maar kan ook een herval betekenen of een herstel, afhankelijk van wat er onderzocht wordt. Er wordt met behulp van de survivalanalyse op zoek gegaan naar antwoorden op vragen zoals bijvoorbeeld: "Welke proportie van een populatie zal na het verstrijken van een bepaalde tijd overleven?". Naast de medische toepassingen zijn er ook bedrijfseconomische toepassingen terug te vinden (Allison, 2010). Zo werd de survivalanalyse reeds gebruikt om een falingspredictie uit te voeren. Daarbij wordt de tijd tot het optreden van een faillissement onder de loep genomen (Santarelli & Lotti, 2005). In deze studie willen we de survivalanalyse gebruiken om de tijd tot de overgang van familie naar niet-familiebedrijf te onderzoeken. Daarbij komen we te weten wat ongeveer de 'survivaltijd' is van familiebedrijven.

Een van de verwarrende zaken wat betreft de survivalanalyse is dat we verschillende methoden kunnen onderscheiden zoals bijvoorbeeld de Kaplan-Meier analyse, de Cox regressie, discrete-time

methods, life tables, proportional hazards regression, log-normal regression, log-rank test, enz. De verschillende methoden zijn niet altijd bruikbaar. Soms vullen ze elkaar aan. Waar de ene methode tekort schiet kan een andere methode een oplossing bieden. Langs de andere kant kan het ook zijn dat twee of meerdere methoden geschikt lijken voor een bepaalde toepassing en dat het voor onderzoekers dan moeilijk wordt om een keuze te maken (Allison, 2010).

In deze studie ondervinden we ook moeilijkheden met het kiezen van een geschikte methode. De survivalanalyse wordt gebruikt op verschillende manieren. De verschillende methodes zijn op te splitsen op basis van wat er onderzocht zal worden. Voor het beschrijven van de overlevingstijd van de leden van een groep zijn life tables, Kaplan-Meier curves, survival functies en hazard functies gebruikelijk. Om survivaaltijden van twee of meerdere groepen te vergelijken kan de log-rank test gebruikt worden. Daarnaast worden de Cox proportional hazards regression, parametric survival models, survival trees en survival random forests gebruikt om het effect van categorische of kwantitatieve variabelen te beschrijven op de overleving (Lee & Wang, 2003). Nu is het zo dat niet alle methodes die net werden vermeld aan bod zullen komen in deze thesis. De reden hiervoor is dat niet elke methode relevant is voor dit onderzoek en er is ook niet altijd evenveel literatuur over terug te vinden.

Wanneer er gekeken wordt naar een geschikte methode om de survival te onderzoeken van familiebedrijven denk ik meteen aan de Kaplan Meier analyse, Cox regresie en de log-rank test, omdat we de invloed van verschillende factoren op de overleving van familiebedrijven willen onderzoeken. Deze methoden kunnen we onderverdelen in parametrische, en semi- en niet-parametrische methoden. Bij parametrische methoden is het zo dat de statistische verdeling, van de gebeurtenissen die onderzocht worden, moet worden gekarakteriseerd. Bij semi- of niet-parametrische methoden is dit geen vereiste (Allison, 2010). Wat wordt nu bedoeld met het karakteriseren van de verdeling? Hiermee bedoelen ze dat er bij parametrische methoden uitgegaan wordt van statistische verdelingen die de waarschijnlijkheid van het optreden van bepaalde gebeurtenissen in de tijd beschrijven. De Kaplan-Meier analyse is een niet-parametrische aanpak. Daarmee wordt bedoeld dat er bij deze methode geen aanname gedaan wordt ten aanzien van het soort verdeling (normaal, gamma, enz.) van de event tijden.

Bij een Kaplan Meier analyse wordt de tijd tot het optreden van het event voor de gehele steekproef gekwantificeerd en hierbij wordt slechts één voorspellende factor onderzocht die een paar mogelijke waardes kan aannemen. Dan zou de invloed per te onderzoeken factor op de survival apart geanalyseerd kunnen worden. De basisgedachte achter de Kaplan-Meier procedure is het opdelen van de tijdsschaal. Op elk moment dat er bij één of meerdere 'patiënten' een event optreedt, wordt de kans daarop geschat door het aantal events op dat moment te delen door het aantal personen dat op dat moment nog in het onderzoek zit. De survivalfunctie combineert dan al deze schattingen overheen alle tijdstippen. Op die manier krijgen we de cumulatieve proportie van 'overlevenden' of 'survivors' te zien. Een Kaplan-Meier analyse resulteert in een levenstabel en een survival curve (Bland & Altman, 1998).

De Cox regressie wordt gebruikt wanneer er meerdere factoren zijn die de overleving van het bedrijf kunnen beïnvloeden, want er is dan een uitgebreider model nodig. Met het Cox proportional hazards model kun je meerdere voorspellende variabelen tegelijk analyseren, net zoals bij andere multivariabele regressie modellen. Daarnaast geeft het Cox proportional hazards model niet enkel een antwoord op de vraag of er een impact is, maar geeft deze ook meteen weer hoe groot dat effect is. Die grootte wordt weergegeven gebruik makend van hazard ratio's, waarbij een hazard ratio van 1 betekent dat er geen impact is (Lin & Wei, 1989).

Verder is er nog de log-rank test die gebruikt wordt om te testen of de Kaplan-Meier curves van twee of meerdere groepen significant van elkaar verschillen. Deze test is handig voor wanneer er twee subgroepen zijn in de data en we de curves apart schatten. Gewoonlijk wordt bij de log-rank test als nulhypothese gebruikt dat de curves van de verschillende subgroepen niet van elkaar verschillen (Bland & Altman, 2004). In dit onderzoek gaan we de log-rank test gebruiken om de significantie van de verschillende variabelen te testen.

Om nu de survivalanalyse algemeen theoretisch toe te lichten starten we met de survivalfunctie. Deze algemene functie ziet er als volgt uit:

$$S(t) = P(\{T > t\})$$

Waarbij t staat voor een bepaalde tijd, T is een willekeurige variabele die staat voor de tijd van 'overlijden' en P staat voor de waarschijnlijkheid/kans. Dus de survivalfunctie geeft de kans dat het bedrijf langer overleeft dan een bepaalde tijd (t). Wanneer er geen event plaatsvindt voor een bepaalde onderneming tijdens de onderzochte periode dan spreekt men van censoring. Het is vaak niet mogelijk of niet gebruikelijk om een gigantisch lange periode te gebruiken als tijdsinterval voor de survivalanalyse. Dat brengt met zich mee dat het regelmatig voorvalt dat de desbetreffende gebeurtenis niet optreedt bij verschillende onderzochte personen/bedrijven. Het is daarom dat er ook gebruik gemaakt wordt van een hazard functie. Die ziet er als volgt uit:

$$\lambda(t) = \lim_{\Delta t \rightarrow 0} \frac{P(t \leq T < t + \Delta t | t \leq T)}{\Delta t} = \frac{f(t)}{S(t)}$$

Deze functie zit wat complexer in elkaar dan de survival functie. Ze geeft namelijk de kans weer dat een gebeurtenis zich na het verstrijken van de overlevingsperiode zal voordoen. Dus de hazard functie geeft ons niet de kans dat een gebeurtenis zich voordoet op een tijdstip t of daarvoor. Het is eerder een benadering van de kans dat een gebeurtenis zich voordoet binnen het interval [t , t + dt] gegeven dat de gebeurtenis nog niet is voorgevallen voor tijdstip t. De verdeling van de gebeurtenissen heeft hier een impact op de hazardfunctie. Zo zou een exponentiële verdeling zorgen voor een constante hazard functie, enz. (Allison, 2010).

Dan bestaat er ook nog de cumulatieve hazard functie die dus overheen de tijd de hazards (kans op het voordoen) optelt. Deze ziet er als volgt uit:

$$H(t) = \int_0^t h(u) du$$

Deze theoretische concepten gaan in het empirische gedeelte duidelijker worden wanneer ze worden toegepast.

Hoofdstuk 3: Hypotheseformulering

In dit onderzoek gaan we op zoek naar antwoorden op verschillende hypotheses. De bedoeling van de hypotheses die hier besproken zullen worden is om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Er zijn bepaalde factoren die we kunnen afleiden uit de literatuur waarvan we vermoeden dat ze een impact hebben op de overlevingskans van de Belgische familiebedrijven. Daartoe behoren de grootte van het bedrijf, de leeftijd, gewest, familiale CEO en CEO dualiteit.

In de literatuur is terug te vinden dat grote ondernemingen minder kans hebben op een faillissement dan kleinere bedrijven. Ook de omvang van de faling zou groter zijn bij de grote bedrijven. De reden die aan de basis ligt van deze bevindingen is dat grotere bedrijven over meer fondsen en dus meer middelen beschikken (Assadian & Ford, 1997; Williams, 2014). Voor familiebedrijven bestaat er discussie over het verschil in de kans op faling met niet-familiebedrijven zoals vermeld in het literatuurgedeelte van dit onderzoek. Volgens de ene studie hebben ze meer kans hebben op overleven doordat ze bijvoorbeeld familiale doelstellingen nastreven en in de andere studie heeft een familiebedrijf dan weer minder kans op overleven door zaken zoals onder andere de opvolgingsproblematiek. Het is interessant om na te gaan of de grootte van een familiebedrijf nu ook een impact zou hebben op de kans op overleven, aangezien dit onderzoek grotendeels gebaseerd is op het werk van Santarelli et al. (2005) en daarin werd enkel de overleving van kleine Italiaanse ondernemingen onderzocht. We veronderstellen dat de grootte van het familiebedrijf een positieve impact zal hebben op de overleving van dat bedrijf. Deze veronderstelling is volledig gebaseerd op de bevindingen van Assadian et al. (1997), namelijk dat grote bedrijven minder kans hebben op falen.

Hypothese 1: De grootte van het familiebedrijf heeft een positieve impact op de overleving.

Er zijn nog zaken die enkele vragen opwekken wanneer we door de literatuur bladeren. Er zijn verschillende studies omtrent de faling van bedrijven waarin de impact van de variabele 'leeftijd' bestudeerd wordt. Oudere bedrijven zouden meer kans hebben op faling doordat ze minder goed zijn in het aanpassen aan veranderingen in de omgeving (Thornhill & Amit, 2003). Thornhill et al. (2003) gebruiken in hun studie over het begrip faling de resource based view benadering en daarbij wordt de capaciteit om aan te passen aan de omgeving gezien als een soort middel van een bedrijf. Oudere bedrijven beschikken volgens hen niet of weinig over deze capaciteit.

We zijn in het literatuurgedeelte van ons onderzoek nog enkele werken tegengekomen die een verband tussen leeftijd en de overleving van familiebedrijven doen vermoeden. Familiebedrijven zijn niet snel geneigd hun bedrijf over te dragen aan buitenstaanders, dit impliceert dat deze bedrijven naarmate hun leeftijd toeneemt minder kans hebben op overleven (Santarelli & Lotti, 2005). Wat ook af te leiden valt uit het onderzoek van Santarelli et al. (2005) is dat generatiewissels voor problemen zorgen en dit heeft tot gevolg dat een bedrijf minder kans heeft op overleven. Hoe ouder het bedrijf, hoe meer generatiewissels zullen hebben plaatsgevonden en dus hoe groter de kans op falen. Daarnaast is het in het algemeen zo dat zeer jonge en dus startende bedrijven meer kans

hebben op falen aangezien deze met vele uitdagingen te maken hebben in het begin van hun bestaan en ze vaak niet over voldoende financiële middelen, kennis of ervaring beschikken om daaraan het hoofd te kunnen bieden.

In dit onderzoek veronderstellen we dat de leeftijd van het familiebedrijf een negatieve impact zal hebben op zijn overleving. Aangezien we als overleving ook de overdracht van de onderneming aan buitenstaanders beschouwen verwachten we minder 'niet overlevende' gevallen bij de jongere leeftijdsklassen. Dit is omdat die overdrachten meestal plaatsvinden na een generatiewissel en jonge bedrijven hebben hier waarschijnlijk nog niet mee te maken gehad. Dus we veronderstellen dat er proportioneel minder overlevende familiebedrijven te vinden zijn bij de oudere leeftijdsklassen.

Hypothese 2: De leeftijd van een familiebedrijf heeft een negatieve impact op de overleving.

In het beschrijvend onderzoek van Lambrecht et al. (2011) kunnen we zien dat er een bepaald verband bestaat tussen het aantal familiebedrijven en hun locatie. Er zijn bijvoorbeeld proportioneel gezien minder familiebedrijven terug te vinden in het Brussels Hoofdstedelijke gewest, dan in het Vlaamse of Waalse gewest. Een onderliggende reden zou de regelgeving kunnen zijn betreffende de opvolging van de familiebedrijven. In Vlaanderen geldt er bijvoorbeeld een regelgeving omtrent vererving of opvolging die ten opzichte van vroeger het gunstiger maakt om een familiebedrijf over te dragen. Het gaat dan om gunsttarieven voor successierechten of met andere woorden verminderde tarieven bij de vererving van het familiebedrijf. We verwachten in dit onderzoek dat het gewest een bepaalde impact heeft op de overleving van familiebedrijven. Specifieker verwachten we meer overlevenden in het Vlaamse gewest dan in het Waalse of Brussels Hoofdstedelijke gewest, omdat de gunsttarieven in Vlaanderen het meest voordelig zijn.

Hypothese 3: Familiebedrijven die gevestigd zijn in het Vlaamse gewest hebben meer kans op overleven dan familiebedrijven die gevestigd zijn in de andere gewesten van België.

Uit de literatuur omtrent agency problemen kunnen we afleiden dat bedrijven in het algemeen te kampen hebben met management dat zich niet altijd gedraagt naar wens van de eigenaars. Wanneer dit het geval is kan de kans op overleven van het bedrijf wel is negatief beïnvloed worden. Bij familiebedrijven is dit net zo, maar over het optreden van agency problemen bij familiebedrijven zijn in de literatuur verschillende tegenstrijdigheden terug te vinden. We hebben in het eerste deel van dit onderzoek besloten dat agency problemen wel voorkomen bij familiebedrijven, maar in mindere mate dan bij andere bedrijven. Deze veronderstelling is gebaseerd op het socioemotional wealth perspectief en heeft tot gevolg dat we ervan overtuigd zijn dat de aard van de CEO ook een belangrijke rol zal spelen wat betreft het overleven van familiebedrijven. Ondanks dat er veel discussie over bestaat (Bennedsen, Nielsen, Pérez-González, & Wolfenzon, 2007) nemen we aan dat een familiale CEO vanuit het socioemotional wealth perspectief eerder geneigd is om de continuïteit van de onderneming na te streven. Terwijl de niet-familiale CEO eerder oog zal hebben voor financiële doelstellingen. Ervan uitgaande dat de niet-familiale CEO meer risico zal durven nemen om zijn doelstellingen te bereiken, zou dit betekenen dat een familiebedrijf meer kans heeft op

overleven. We verwachten dat de aanwezigheid van een familiale CEO in het familiebedrijf een positieve impact zal hebben op het overleven van dat bedrijf.

Hypothese 4: Een familiale CEO heeft een positieve impact op het overleven van het familiebedrijf.

Wanneer we verder gaan op de argumentatie omtrent de vierde hypothese komen we bij de factor 'CEO dualiteit'. Met deze term wordt bedoeld dat de CEO van een bedrijf ook de voorzitter is van de raad van bestuur. Dat dit een significante invloed heeft op de prestaties van een bedrijf is niet duidelijk (Baliga, Moyer, & Rao, 1996). Volgens de agency theorie is het aangewezen voor ondernemingen om CEO dualiteit te vermijden. Bij familiebedrijven zijn er specifieke agency problemen en dus is het interessant om te onderzoeken of er een relatie is tussen de overleving van familiebedrijven en CEO dualiteit. We verwachten dat deze factor een impact heeft op het overleven van het familiebedrijf, maar of deze positief of negatief is valt moeilijk te bepalen. CEO dualiteit leidt tot centralisatie van de macht in het bedrijf en kan zorgen voor verbeteringen in besluitvormingsprocessen, zoals efficiëntie in het nemen van beslissingen, minder belangenconflicten enz. Daarnaast kan dit ook negatieve gevolgen hebben zoals bijvoorbeeld het nemen van minder goed overwogen beslissingen. We verwachten een impact en eerder een positieve impact doordat we ervan uitgaan dat er minder belangenconflicten optreden wanneer de CEO en de voorzitter van de raad van bestuur dezelfde persoon zijn.

Hypothese 5: CEO dualiteit heeft een positieve impact op de overleving van familiebedrijven.

DEEL 2: Praktijkstudie

Hoofdstuk 1: Onderzoekopzet

We starten onze praktijkstudie met de bepaling van de populatie waarvoor we ons gaan beroepen op de Bel-first database van het bureau van Dijk. Wanneer de populatie bepaald is kan de steekproeftrekking gebeuren. De keuze van een representatieve steekproef is van groot belang om betrouwbare resultaten te bekomen bij het uitvoeren van de survivalanalyse. Daarna vermelden we welke afhankelijke en onafhankelijke variabelen we zullen gebruiken in dit onderzoek. Wanneer deze zaken allemaal duidelijk bepaald zijn, kan er overgegaan worden tot de uitvoering van de survivalanalyse. Er gaan verschillende survivalanalyses uitgevoerd worden om de impact van de verschillende factoren die vermeld werden bij de hypotheseformulering te toetsen. De significantie van de invloed van die factoren zal aangetoond worden met behulp van vergelijkende log-rank tests.

1 Bepaling van de populatie

Voor de populatie in dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de Bel-first database van het bureau van Dijk. De bedoeling van deze studie is de relatie aantonen tussen factoren zoals onder andere bedrijfsgrootte en – leeftijd en de overleving van familiebedrijven in België. Daarom is het voor de hand liggend dat we enkel Belgische bedrijven in onze studie willen gebruiken. Dus als eerste filteren we de bedrijven afkomstig uit Luxemburg uit de database.

Daarnaast willen we enkel werken met de niet-beursgenoteerde bedrijven aangezien beursgenoteerde bedrijven aan specifieke regelgeving onderworpen zijn. Dat zou een impact kunnen hebben op de kans op falen van die bedrijven, want ze moeten aan bepaalde vereisten voldoen en door daaraan te voldoen maken ze minder kans op falen. De jaarrekening dat deze ondernemingen moeten publiceren verschilt ook van die van de niet-beursgenoteerde bedrijven. Beursgenoteerde bedrijven hebben meer openbaarmakingsverplichtingen.

Verder worden de micro-ondernemingen eruit gehaald. Onder micro-ondernemingen verstaan we bedrijven met een personeelsbestand bestaande uit minder dan 10 mensen. De reden hiervoor is dat we zeker willen zijn dat eenpersoonsbedrijven uit onze populatie gehaald worden en net als bij de beursgenoteerde bedrijven bestaan er voor de micro-ondernemingen specifieke publicatieverplichtingen. Een micro-onderneming is namelijk niet verplicht tot de jaarlijkse neerlegging van de jaarrekening. Dit en andere gegevens die mogelijks cruciaal zijn voor dit onderzoek zouden dan kunnen ontbreken bij deze bedrijven, wat het onderzoek dus ook zou bemoeilijken. De eenmanszaken moeten eruit omdat deze in geen geval als familiebedrijf beschouwd kunnen worden, aangezien er minstens 2 personen nodig zouden moeten zijn om te kunnen spreken van familie.

We gaan in deze studie een survivalanalyse uitvoeren en daarvoor is het van belang dat de bedrijven in onze populatie een uitgestrekte periode omvatten. Er wordt daarom gekozen voor het selectiecriteria oprichtingsjaar om de bedrijven die sinds of na **1993** opgericht werden in onze populatie op te nemen. Dan werken we met bedrijven over een periode van meer **25** jaar. Een langere periode is gewenst, maar hoe verder we teruggaan in de tijd, hoe minder gegevens die noodzakelijk zijn voor dit onderzoek terug te vinden zijn.

Ook is de juridische toestand van het bedrijf een selectiecriteria waarvan we gebruik zullen maken bij het bepalen van de populatie. De juridische toestanden die we in deze populatie toelaten zijn de actieve toestand en de faillissementen. Er zijn veel verschillende juridische toestanden voor bedrijven die we niet gaan opnemen in de populatie om verwarring te vermijden. We gaan vooral focussen op het al dan niet failliet zijn van het bedrijf. Zaken zoals fusies, gerechtelijke akkoorden of bepaalde opschortingen zouden het onderzoek enkel bemoeilijken.

Door al de bovenstaande stappen toe te passen krijgen we een ruime populatie van 17.364 bedrijven. Uit deze populatie gaan we de steekproef halen.

ZOEKSTRATEGIE		Bewaren	Afdrukken	Verwijder alle zoekstappen
<input checked="" type="checkbox"/>	1. Private ondernemingen			910.469
<input checked="" type="checkbox"/>	2. Statuut: Actieve ondernemingen			549.340
<input checked="" type="checkbox"/>	3. Rechtstoestand: Faillissement			63.772
<input checked="" type="checkbox"/>	4. Gewest, provincie, arrondissement & gemeente: Waals Gewest, Vlaams Gewest, Brussels hoofdstedelijk gewest			880.568
<input checked="" type="checkbox"/>	5. Oprichtingsdatum: Van 01/01/1993 tot en met 01/01/2018			610.453
<input checked="" type="checkbox"/>	6. Aantal werknemers: Laatste beschikbare jaar, min=10 (unconso, accounts preferred, NRF are excluded)			36.041
Booleaanse selectie 1 En (2 Of 3) En 4 En 5 En 6				TOTAAL : 17.364

Afbeelding 7: Zoekstrategie Bel-first database

2 Bepaling van de steekproef

Voor de steekproef gaan we gebruik maken van 380 bedrijven die op willekeurige wijze uit onze populatie worden geselecteerd. We willen een representatieve weergave van onze populatie in de steekproef. Bij de steekproeftrekking zal er dus aandacht besteed worden aan bepaalde proporties. Als eerste willen we een aantal faillissementen in de steekproef vervatten dat ongeveer overeenkomt met de proportie van de faillissementen binnen de populatie. Daarnaast willen we ook dat het aantal grote bedrijven in onze steekproef ongeveer overeenstemt met het percentage grote bedrijven in de populatie. Kortom, we willen voldoende variatie binnen onze steekproef. Door willekeurig te selecteren, een voldoende grootte steekproef te kiezen en de verschillende proporties binnen de populatie in het achterhoofd te houden gaan we een representatieve steekproef bekomen.

In dit onderzoek kiezen we voor een steekproef bestaande uit 380 bedrijven. Dit aantal is voldoende om representatief te zijn voor de populatie. Hiervoor hebben we gebruik gemaakt van de volgende formule:

$$n \geq \frac{N \cdot z^2 \cdot p(1-p)}{z^2 \cdot p(1-p) + (N-1) \cdot F^2}$$

Waarbij:

- n is het aantal benodigde respondenten
- z is de standaardafwijking bij een bepaald betrouwbaarheidspercentage. Hier 1,96 bij 95% betrouwbaarheid.
- N is de grootte van de populatie
- p is de kans dat iemand een bepaald 'antwoord' geeft. Dus van de respondenten de bedrijven die overleven. Hier hebben we 50% voor genomen aangezien we dit niet kunnen zeggen
- F is de foutmarge, hier 5%

Dit is de formule die gebruikt kan worden wanneer de populatie eindig is, wat bij ons het geval is (Naing, Winn, & Rusli, 2006). Wanneer we deze formule invullen met onze gegevens komen we uit dat n groter dan of gelijk zou moeten zijn aan 376 ondernemingen. Afgerond komen we dan op een steekproef van 380 bedrijven.

In de steekproef gaan we de familiebedrijven onderscheiden van de anderen op basis van volgende criteria:

- De naam van één van de bestuurders maakt deel uit van de naam van de onderneming
- De onderneming bestaat uit meer dan één bestuurder en minstens twee van hen hebben dezelfde achternaam
- Een van de bestuurders woont op hetzelfde adres als de onderneming
- Twee bestuurders wonen op hetzelfde adres

Dit is de meest praktische manier om het onderscheid te maken wanneer we enkel beschikken over de gegevens uit de Bel-first database. Daarenboven gaan we ook kijken naar welke bedrijven opgericht zijn als familiebedrijf. Hiervoor gaan we externe bronnen moeten raadplegen waaronder voornamelijk het Belgisch Staatsblad.

Zaken zoals de oprichting van een bedrijf of een overname moeten gepubliceerd worden in het Belgisch Staatsblad. Deze documenten zijn dus terug te vinden, maar wanneer we verder dan 25 jaar teruggaan in de tijd wordt de beschikbaarheid ervan steeds schaarser. Dit is ook de reden waarom we in deze studie kiezen voor een termijn van 25 jaar, anders zou de data niet altijd accuraat kunnen worden onderzocht.

		Survive		Total
		0	1	
FBop	0	16	174	190
	1	25	165	190
Total		41	339	380

'FBop': bedrijven die als familiebedrijf werden opgericht
Waarde 1: Opgericht als familiebedrijf
Waarde 0: Niet opgericht als familiebedrijf

Tabel 2: Familiebedrijven bij oprichting en hoeveelheid overlevenden

In de tabel hierboven worden de hoeveelheden weergegeven van de verschillende bedrijven binnen onze steekproef. De variabele 'FBop' geeft aan voor bedrijven of ze werden opgericht als familiebedrijf of niet. Het aantal familiebedrijven bij oprichting bedraagt 190 en het aantal niet-familiebedrijven bedraagt evenveel. Dat deze aantallen gelijk zijn is louter toevallig, aangezien de bedrijven willekeurig uit de Bel-first database zijn gehaald en daarna een voor een werden onderzocht tot het aantal 380 bedroeg. Van de 190 familiebedrijven zijn er 25 gevallen die op dit moment geen familiebedrijf meer zijn. Daarnaast tellen we 16 bedrijven die failliet zijn gegaan bij de niet-familiebedrijven.

Bij de 'niet overlevende' familiebedrijven tellen we 13 faillissementen en 12 overnames door buitenstaanders. We mogen bij het uitvoeren van de tests dus niet vergeten dat bij deze bedrijven survival niet enkel staat voor een faillissement, maar ook voor het overdragen van het familiebedrijf aan buitenstaanders.

3 Bepaling variabelen

3.1 *Afhankelijke variabele*

Als afhankelijke variabele in dit onderzoek gebruiken we 'het overleven van het familiebedrijf'. Wat we hieronder verstaan werd in voorgaande hoofdstuk reeds uitgebreid uitgelegd. Met overleven wordt dus bedoeld dat het bedrijf overheen verschillende generaties nog steeds bestaat of in geval van familiebedrijven nog steeds een familiebedrijf is. Gebeurtenissen die ervoor kunnen zorgen dat dit niet het geval is en waarmee we in dit onderzoek rekening gaan houden zijn de rechtstoestand 'faillissement' en daarnaast de overdracht van de onderneming aan derden.

In onze dataset gaan we gebruik maken van de dummy variabele 'survive', waarbij de waarde van deze variabele gelijk zal gesteld worden aan '1' wanneer het bedrijf op het einde van de waarnemingen nog steeds een bestaat of, indien het gaat om een familiebedrijf, nog steeds een familiebedrijf is. Dan staat logischerwijs de waarde '0' voor het 'niet overleven' van dat bedrijf.

Voor niet-familiebedrijven gaat enkel gekeken worden naar of ze al dan niet failliet zijn verklaard om de overleving aan te tonen. Bij de familiebedrijven staat in de data de waarde '0' bij de afhankelijke variabele 'survive' voor het optreden van een gebeurtenis die ervoor heeft gezorgd dat het familiebedrijf niet meer als familiebedrijf beschouwd kan worden. Hiervoor was het noodzakelijk dat bij de bepaling van de data gekeken werd naar de oprichting van het bedrijf, omdat we moeten weten of het bedrijf als familiebedrijf werd opgericht. Op die manier kunnen we kijken of het familiebedrijf de periode heeft overleefd.

Nu we weten hoe onze afhankelijke variabele eruit gaat zien, kunnen we kijken naar de verschillende onafhankelijke variabelen die we in dit onderzoek gaan gebruiken/onderzoeken.

3.2 *Onafhankelijke variabelen*

Als onafhankelijke variabelen gaan we gebruik maken van de grootte van het bedrijf, de leeftijd van het bedrijf, CEO dualiteit, familiale CEO en Gewest. We gaan deze variabelen gebruiken om na te gaan of de onderliggende eigenschap een significante invloed zou hebben op de afhankelijke variabele.

De hypothesen die in hoofdstuk 3 werden opgesteld bepalen welke variabelen we nodig zullen hebben om ze te toetsen. Als eerste willen we de impact van de grootte van het bedrijf onderzoeken op de overleving. Daarbij beschouwen we onder grote bedrijven, de bedrijven met een personeelsbestand dat groter is dan 100. We opteren hier voor de simplistische manier om grote bedrijven van KMO's te onderscheiden, om het selectieproces van de steekproef te vergemakkelijken.

Als tweede willen we de leeftijd weten van de bedrijven. Hiervoor gaan we de periode gebruiken tussen de oprichtingsdatum en het begin van 2018 (01/01/2018). Deze periode wordt afgerond in jaren. De leeftijd zal nooit meer bedragen dan 25 jaar, aangezien we in onze selectiecriteria hebben opgegeven dat het oprichtingsjaar 1993 of later moet zijn. We gaan de verschillende bedrijven onderverdelen in verschillende grootteklassen. Elke grootteklasse telt vijf jaar. Zo hebben we klassen van 0-5 jaar, 6-10 jaar, 11-15 jaar, 16-20 jaar en 21-25 jaar.

De derde onafhankelijke variabele van ons onderzoek zal het gewest zijn, waarbij het onderscheid gemaakt zal worden tussen de drie gewesten in België.

Voor de vierde hypothese willen we de onafhankelijke variabele 'familiale CEO' hebben. Hiervoor wordt gekeken naar de verschillende afgevaardigde bestuurders. Wanneer deze dezelfde achternaam heeft als een van de andere bestuurders of managers beschouwen we hem/haar als een familiale CEO. Ook als de CEO op hetzelfde adres gedomicilieerd is als het bedrijf of wanneer de achternaam van de CEO in de naam van de onderneming voorkomt. We kiezen dan weer om waarde '1' en '0' toe te kennen aan de bedrijven. De waarde '1' zal dan aangeven dat er een familiale CEO aanwezig is.

Als laatste variabele willen we CEO dualiteit aanduiden. Hiervoor gaan we kijken naar de leidinggevenden, wanneer de CEO ook voorzitter is van de raad van bestuur dan kan er gesproken worden van CEO dualiteit. Hierbij werken we ook met de waarden '1' en '0' om de aanwezigheid ervan aan te tonen en te gebruiken als variabele.

Hoofdstuk 2: Survivalanalyse

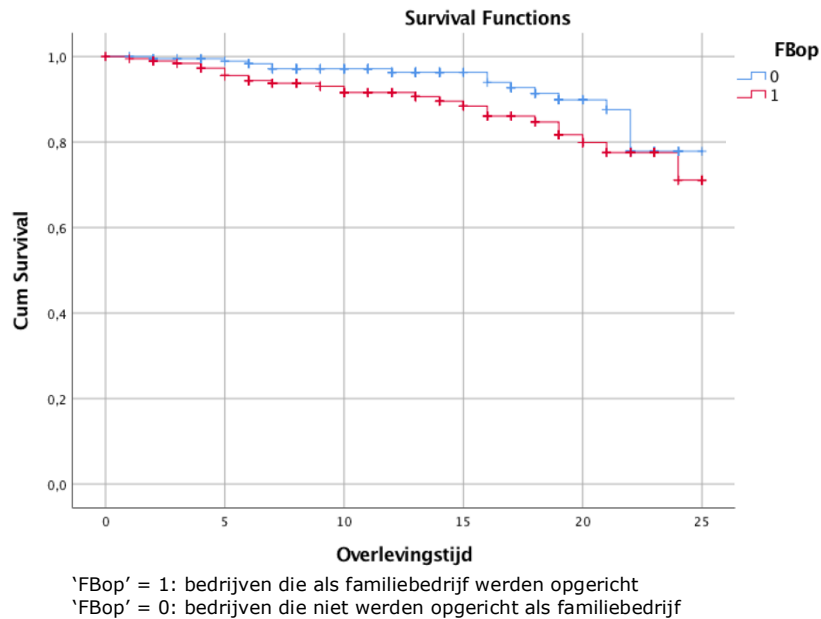
We willen onderzoeken wat de impact is van de verschillende onafhankelijke variabelen, zoals leeftijd en grootte van de onderneming, CEO dualiteit, locatie en de aanwezigheid van een familiale CEO, op de overleving van familiebedrijven. Dit gedeelte zal de survivalanalyse omvatten. Er gaan verschillende survivalanalyses worden uitgevoerd om aan te kunnen tonen of er sprake is van een invloed van de verschillende factoren op de overleving. Om te beginnen zullen er eerst enkele Kaplan-Meier analyses worden uitgevoerd om de significantie van de verschillende variabelen te onderzoeken, telkens zal de log-rank test worden uitgevoerd welke aantoont wat de significantie van de variabelen is. Daarna voeren we de Cox proportional hazards methode uit met het oog op dezelfde doelstelling.

1 Kaplan-Meier analyse

De Kaplan-Meier analyse gaan we gebruiken om te schatten hoeveel familiebedrijven er overleven over een termijn van maximaal 25 jaar na oprichting. De overlevingsfunctie $S(t)$ die gegeven wordt na het uitvoeren van de Kaplan-Meier analyse geeft aan welke proportie van de bedrijven overleeft tot na tijdstip t . Daarbij wordt gekeken naar het al dan niet optreden van een evenement, in dit geval faillissement of wijziging van de eigendomsstructuur, over een periode van 25 jaar.

In afbeelding 8 kijken we voornamelijk naar de rode lijn aangezien deze de survivalfunctie van de familiebedrijven grafisch weergeeft. De blauwe lijn bevat niet-familiebedrijven. Wat opvalt is dat de grafieken niet veel van elkaar verschillen. De y-as in de grafiek geeft de proportie van bedrijven aan die overleven. Op de x-as staat de overlevingstijd, deze geeft de periode tot het optreden van het event dat voor 'niet overleven' zorgt aan. Wat te verwachten was is dat de proporties van 'niet overlevende' bedrijven niet groot zijn. Bij de familiebedrijven zien we dat, volgens de Kaplan-Meier schatter, na 25 jaar ongeveer een vierde niet overleeft. Daar horen dan faillissementen en overdrachten bij. Voor niet-familiebedrijven ligt die proportie rond 20 procent en hier gaat het dan enkel om faillissementen.

In de literatuur is steeds terug te vinden dat het percentage van familiebedrijven die overgaan naar de tweede generatie schommelt rond 30% (Aronoff, 1999). Hier bedraagt het percentage van overlevende familiebedrijven ongeveer 75%, maar daar bestaat een logische verklaring voor. Dit verschil is namelijk zo goed als volledig te wijten aan de steekproef. In de steekproef zitten bedrijven met een leeftijd van maximaal 25 jaar. Dat betekent dat die bedrijven in de meeste gevallen nog geen generatiewissel hebben meegemaakt en dus kan de 75% uit ons onderzoek niet vergeleken worden met de 30% overblijvende 2^{de} generatie familiebedrijven.



Afbeelding 8: Kaplan-Meier survivalfunctie

In tabel 3 wordt getoond hoeveel familiebedrijven en niet-familiebedrijven er aanwezig zijn in de steekproef en het aantal evenementen per groep, in dit geval 'niet overleven', die hebben plaatsgevonden. De variabele 'FBop' staat voor 'familiebedrijf bij oprichting', als deze de waarde '1' heeft wil dat zeggen dat het bedrijf als familiebedrijf werd opgericht.

Case Processing Summary				
FBop	Total N	N of Events	Censored	
			N	Percent
0	190	16	174	91,6%
1	190	25	165	86,8%
Overall	380	41	339	89,2%

'FBop': bedrijven die als familiebedrijf werden opgericht
Waarde 1: Opgericht als familiebedrijf
Waarde 0: Niet opgericht als familiebedrijf

n: 380

Tabel 3: Familiebedrijven bij oprichting en aantal events

We zien in tabel 4 dat de gemiddelde tijd tot 'niet overleven' voor familiebedrijven rond 22 jaar ligt en voor niet-familiebedrijven is dit ongeveer hetzelfde, namelijk 23 jaar. Wanneer we in SPSS ook de significantie van de invloed van de variabele 'FBop' gaan testen, met behulp van de Kaplan-Meier methode, zien we dat het niet veel verschil maakt of het gaat over een familiebedrijf of niet. De log-rank test geeft ons een p-waarde van 0.094. Dit is groter dan 0.05, dus de factor FBop is statistisch niet significant. Dit wil zeggen dat de gemiddelde survivaaltijden dicht bij elkaar liggen. En er dus geen significante invloed van de aard van de onderneming op zijn overlevingskansen op te merken valt.

FBop	Estimate	Std. Error	Mean ^a	
			95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
0	23,452	,364	22,740	24,165
1	22,299	,495	21,328	23,270
Overall	22,875	,309	22,269	23,480

a. Estimation is limited to the largest survival time if it is censored.

Tabel 4: Gemiddelde overlevingstijden voor familie en niet-familiebedrijven

Overall Comparisons

	Chi-Square	df	Sig.
Log Rank (Mantel-Cox)	2,808	1	,094

Test of equality of survival distributions for the different levels of FBop.

Tabel 5: Log-rank test voor significantie 'FBop'

We willen nu enkele variabelen apart onderzoeken en dit specifiek voor familiebedrijven. Om deze reden gaan we onze data opsplitsen en verder met enkel de bedrijven waarvan we weten dat ze als familiebedrijf werden opgericht. We gaan niet steeds de grafiek weergeven, aangezien alles wat we willen weten gegeven wordt door de log-rank test.

1.1 Grootte van het bedrijf

In ons onderzoek maken we een onderscheid tussen twee grootteklassen, namelijk de KMO's en grote bedrijven. Dit onderscheid maken we op basis van de grootte van het personeelsbestand in het laatste beschikbare jaar. Bedrijven met een personeelsbestand van 100 of meer worden beschouwd als grote bedrijven. De overige bedrijven met een personeelsbestand tussen 10 en 100 zijn de KMO's. De micro-ondernemingen werden uit onze populatie gemeden, omdat deze minder gegevens dienen te publiceren.

Als eerste gaan we kijken in welke hoeveelheden de familiebedrijven binnen de verschillende grootteklassen aanwezig zijn. Dit wordt geschetst in tabel 6. Zo zien we dat er 9 grote en 181 KMO's in de steekproef aanwezig zijn.

		Frequency	(1)
Grootte ^b	Groot	9	1
	KMO	181	0

Tabel 6: Frequentie van KMO's en grote ondernemingen bij de familiebedrijven in de steekproef

Wanneer we de Kaplan-Meier analyse gaan uitvoeren om de variabele 'grootte' op zijn significantie te testen krijgen we als resultaat de log-rank test weergegeven in tabel 7.

	Chi-Square	df	Sig.
Log Rank (Mantel-Cox)	1,448	1	,229

Test of equality of survival distributions for the different levels of Grootte.

Tabel 7: Log-rank test variabele 'Grootte'

In hypothese 1 willen we nagaan of de grootte van een familiebedrijf een impact heeft op zijn kans op overleven. Wat we kunnen afleiden van de resultaten in tabel 7 is dat de grootte van het bedrijf geen significante invloed heeft op zijn overleving. De p-waarde van de variabele is niet kleiner dan 0.05, dus op significantieniveau 5% kunnen we stellen dat de invloed van grootte op de survival van familiebedrijven niet significant is.

De reden dat de variabele 'grootte' niet significant is kan te wijten zijn aan het aantal grote bedrijven in onze steekproef. Om dit te onderzoeken gaan we de variabele 'grootte' aanpassen. We gaan een robuustheidstest doen waarbij we de grens tussen kleine en grote bedrijven gaan verlagen. Hierboven werd een familiebedrijf als een groot bedrijf beschouwd wanneer het een personeelsbestand heeft van meer dan 100 personeelsleden. We besluiten nu om die grens te verlagen tot 50 personeelsleden. Dat wil zeggen dat de bedrijven met 10 tot en met 50 personeelsleden in de test die hierna zal volgen beschouwd worden als kleine ondernemingen. Bedrijven met een personeelsbestand groter dan 50 zien we als middelgrote-/ grote ondernemingen. 50 is de meest voor de hand liggende keuze, aangezien volgens de Europese definitie van KMO's één van de criteria is dat het 50 of minder personeelsleden moet hebben om als een klein bedrijf gezien te worden. Middelgrote ondernemingen dienen een personeelsbestand groter dan 50 en kleiner of gelijk aan 250 te hebben. In dit onderzoek nemen we groot en middelgroot samen.

Wanneer we nu kijken naar tabel 8 zien we dat het aantal grotere bedrijven zoals verwacht is toegenomen. Wanneer we de Kaplan-Meier analyse en de vergelijkende log-rank test uitvoeren constateren we dat de variabele 'Grootte2' net zoals de oorspronkelijke variabele 'Grootte' geen significante invloed uitoefent op de overlevingskansen van familiebedrijven. De p-waarde van de variabele is gelijk aan 0.122 en is dus nog steeds groter dan 0.05 (zie tabel 9).

		Survive		Total
		0	1	
Grootte2	KO	20	149	169
	MO	5	16	21
Total		25	165	190

KO: Kleine onderneming (personeelsbestand < of = 50)
MO: Middelgrote-/grote onderneming (personeelsbestand > 50)
n: 190

Tabel 8: Frequentie van Kleine en middelgrote-/grote ondernemingen bij de familiebedrijven in de steekproef

	Chi-Square	df	Sig.
Log Rank (Mantel-Cox)	2,396	1	,122

Test of equality of survival distributions for the different levels of Grootte2.

Tabel 9: Log-rank test variabele 'Grootte2'

1.2 Leeftijd van het bedrijf

In de studie van Santarelli et al. (2005) wordt de impact van leeftijd op de survival van familiebedrijven ook getest, maar daarbij wordt een andere tijdspanne gebruikt. In dit onderzoek bestuderen we bedrijven die opgericht werden in de afgelopen 25 jaar. Bij Santarelli et al. (2005) kijken ze naar bedrijven die ongeveer 50 jaar geleden werden opgericht en onderzoeken ze wat er met die bedrijven gebeurd is in de afgelopen 25 jaar. Interessant is dat ze ervan overtuigd zijn dat een eerste generatiewissel pas rond 25 jaar na oprichting plaatsvindt. Wanneer de resultaten in deze Kaplan-Meier analyse aantonen dat de leeftijd geen significante invloed heeft op de kans op overleven van een familiebedrijf, dan kunnen we stellen dat de assumptie van Santarelli et al. (2005) wel aanneembaar is.

In de steekproef zitten bij elke leeftijdsgroep wel voldoende bedrijven, wat te zien is in tabel 10.

Leeftijdscategorie	Total N	N of Events	Censored	
			N	Percent
1	28	8	20	71,4%
2	50	6	44	88,0%
3	37	3	34	91,9%
4	41	6	35	85,4%
5	34	2	32	94,1%
Overall	190	25	165	86,8%

Verschillende leeftijdscategorieën:

- 1: 0-5 jaar
- 2: 6-10 jaar
- 3: 11-15 jaar
- 4: 16-20 jaar
- 5: 21-25 jaar

n: 190

Tabel 10: Aantal familiebedrijven per leeftijdsklasse en aantal 'niet overlevenden'

Wanneer we de Kaplan-Meier analyse uitvoeren op deze bedrijven krijgen we de resultaten zoals weergegeven in tabel 11.

	Chi-Square	df	Sig.
Log Rank (Mantel-Cox)	105,275	4	,000

Test of equality of survival distributions for the different levels of Leeftijdscategorie.

Tabel 11: Log-rank test variabele 'leeftijdsklasse'

Volgens onze Kaplan-Meier analyse is de impact van leeftijdsklasse op de overleving van familiebedrijven significant. Wanneer we gaan kijken in welke klassen faillissementen zitten (zie tabel 12) zien we dat het grootste deel van de faillissementen zich afspelen in de lagere leeftijdsklassen en naarmate de leeftijdsklasse toeneemt zal de proportie van 'niet overlevende' bedrijven door overnames toenemen. Volgens deze test overleven minder familiebedrijven in het begin van hun bestaan.

Leeftijdscategorie	Total N	N of Events	Censored	
			N	Percent
1	28	4	24	85,7%
2	50	2	48	96,0%
3	37	0	37	100,0%
4	41	2	39	95,1%
5	34	1	33	97,1%
Overall	190	9	181	95,3%

Verschillende leeftijdscategorieën:

- 1: 0-5 jaar
- 2: 6-10 jaar
- 3: 11-15 jaar
- 4: 16-20 jaar
- 5: 21-25 jaar

n: 190

Event: Faillissement

Tabel 12: verdeling van aantal faillissementen over de verschillende leeftijdsklassen

Wanneer we de log-rank test zouden uitvoeren op de familiebedrijven met als afhankelijke variabele 'niet overleven' geïnterpreteerd enkel als de overname door externe bestuurders, krijgen we als verdeling tabel 13 en als resultaat tabel 14.

Leeftijdscategorie	Total N	N of Events	Censored	
			N	Percent
1	28	4	24	85,7%
2	50	4	46	92,0%
3	37	3	34	91,9%
4	41	5	36	87,8%
5	34	2	32	94,1%
Overall	190	18	172	90,5%

Verschillende leeftijdscategorieën:

- 1: 0-5 jaar
- 2: 6-10 jaar
- 3: 11-15 jaar
- 4: 16-20 jaar
- 5: 21-25 jaar

n: 190

Event: Overdracht aan buitenstaanders

Tabel 13: aantal overdrachten aan buitenstaanders per leeftijdsklasse

Volgens de log-rank test heeft de leeftijd een significante impact op de kans dat een familiebedrijf niet overleeft door overdracht aan buitenstaanders.

	Chi-Square	df	Sig.
Log Rank (Mantel-Cox)	60,132	4	,000

Test of equality of survival distributions for the different levels of Leeftijdscategorie.

Tabel 14: Log-rank test variabel 'Leeftijdsklasse' met 'niet overleven' = overdracht aan buitenstaanders

1.3 Locatie van het bedrijf

Lambrecht et al. (2011) tonen aan in hun beschrijvend onderzoek dat familiebedrijven niet in alle drie de gewesten in even grote maten aanwezig zijn. Of er nu een verband is tussen de kans op overleven en de locatie van het familiebedrijf is wat we hier gaan onderzoeken. Door andere regelgeving in de verschillende gewesten verwachten we een impact van de variabele 'Gewest'. De log-rank test in tabel 15 geeft aan dat dit niet het geval is. De p-waarde van de variabele is 0.525 en dit is veel groter dan 0.05. We kunnen de variabele 'Gewest' niet als significant beschouwen.

	Chi-Square	df	Sig.
Log Rank (Mantel-Cox)	1,289	2	,525

Test of equality of survival distributions for the different levels of Gewest.

'Gewest': Familiebedrijf in het Vlaamse, Waalse of Brussels Hoofdstedelijke gewest
n: 190

Tabel 15: Log-rank test variabele 'Gewest'

1.4 Familiale CEO

Als vierde variabele gaan we kijken naar de aanwezigheid van een familiale CEO. Hier merken we op dat dit een zeer sterk significante invloed heeft op de overleving van familiebedrijven, maar dit resultaat is niet helemaal juist. In tabel 16 wordt de log-rank test uitgevoerd op familiebedrijven en onder 'niet overleven' verstaan we in deze test de overdracht van het bedrijf aan buitenstaanders én faillissementen. Wanneer een familiebedrijf overgedragen wordt aan buitenstaanders is er vanaf dat moment geen familielid meer aanwezig in het bestuur of management en wordt dat bedrijf dus niet meer als een familiebedrijf beschouwd. Dit impliceert dat bedrijven die 'niet overleven' door een overdracht dus in geen enkel geval beschikken over een familiale CEO en daarom geeft dit een vertekend beeld van het resultaat in tabel 16. De variabele is wel nuttig om te testen wanneer we onder 'niet overleven' enkel faillissementen beschouwen. Daarbij is het mogelijk dat het bedrijf op het moment van 'overlijden' over een niet-familiale CEO beschikte.

	Chi-Square	df	Sig.
Log Rank (Mantel-Cox)	54,143	1	,000

Test of equality of survival distributions for the different levels of CEOfam.

'CEOfam': Familiebedrijven met een familiale CEO
Waarde 1: Familiebedrijf met een familiale CEO
Waarde 0: Familiebedrijf zonder familiale CEO
n: 190

Tabel 16: Log-rank test variabele 'CEOfam' ('niet overleven' = faillissement + overdracht aan buitenstaanders)

Om de significantie aan te kunnen tonen van deze variabele, voeren we dus beter een log-rank test uit met als afhankelijke variabele 'overleven' geïnterpreteerd als faillissement. Aangezien bij overdrachten aan buitenstaanders de familiale CEO steeds afwezig is. Als we dit uitvoeren krijgen we een heel ander resultaat, wat te verwachten was. In tabel 17 zien we hoe de faillissementen verdeeld zijn over de familiebedrijven en in hoeveel gevallen er een familiale CEO aanwezig is.

CEOfam	Total N	N of Events	Censored	
			N	Percent
0	24	3	21	87,5%
1	166	10	156	94,0%
Overall	190	13	177	93,2%

'CEOfam': Familiebedrijven met een familiale CEO
 Waarde 1: Familiebedrijf met een familiale CEO
 Waarde 0: Familiebedrijf zonder familiale CEO

n: 190
 Event: Faillissement

Tabel 17: Aantal faillissementen onderverdeling volgens variabele 'CEOfam'

De log-rank test geeft aan dat de aanwezigheid van een familiale CEO geen significante impact heeft op het overleven van het familiebedrijf. Een p-waarde van 0.19 is zeker niet kleiner dan 0.05 en dus kunnen we de variabele 'CEOfam' ook niet als significant beschouwen in dit onderzoek (zie tabel 18).

	Chi-Square	df	Sig.
Log Rank (Mantel-Cox)	1,721	1	,190

Test of equality of survival distributions for the different levels of CEOfam.

'CEOfam': Familiebedrijven met een familiale CEO
 Waarde 1: Familiebedrijf met een familiale CEO
 Waarde 0: Familiebedrijf zonder familiale CEO

n: 190

Tabel 18: Log-rank test variabele 'CEOfam' ('niet overleven' = faillissement)

1.5 CEO dualiteit

Als laatste variabelen kijken we naar de aanwezigheid van CEO dualiteit en zijn impact op de overleving van familiebedrijven. Ook hier ontdekken we geen significant verband met de overleving van familiebedrijven. Tabel 19 geeft aan dat de log-rank test een p-waarde geeft van 0.19 en dit is niet kleiner dan 0.05 wat betekent dat CEO dualiteit geen significante impact heeft op de overleving van familiebedrijven. Het maakt dus niet uit, in geval van overleven, of het bedrijf beheerd wordt door de eigenaar.

	Chi-Square	df	Sig.
Log Rank (Mantel-Cox)	1,715	1	,190

Test of equality of survival distributions for the different levels of CEOdual.

'CEOdual': Familiebedrijven met een CEO die zowel CEO als voorzitter van de raad van bestuur is
 Waarde 1: Familiebedrijf met CEO dualiteit
 Waarde 0: Familiebedrijf zonder CEO dualiteit

n: 190

Tabel 19: Log-rank test variabele 'CEOdual'

2 Cox Proportional Hazards

Omdat de Kaplan-Meier enkel geschikt is om slechts één variabele te onderzoeken op zijn impact op de overleving, gaan we de Cox proportional hazards methode gebruiken om de verschillende variabelen tegelijk te testen op de significantie van hun impact.

Wanneer we de Cox proportional hazards methode uitvoeren met alle variabelen erin verwerkt krijgen we de gegevens in tabel 20. De interpretatie van overleven in deze regressie was faillissement en/of overdracht van de onderneming aan derden. Hiermee rekening houdend kunnen we de significantie van de variabele 'CEOfam' in twijfel trekken. Aangezien dit een duidelijk kenmerk is van familiebedrijven en het aantal 'niet overlevende' familiebedrijven ligt beduidend hoger dan dat van de niet-familiebedrijven. Met behulp van de interpretatie van de afhankelijke variabele te wijzigen kunnen we wel een betrouwbare p-waarde zoeken voor de variabele 'CEOfam'.

Variables in the Equation

	B	SE	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Grootte	,131	,486	,072	1	,788	1,140
Gewest			,105	2	,949	
Gewest(1)	,075	,670	,013	1	,911	1,078
Gewest(2)	-,086	,349	,061	1	,805	,917
CEOfam	3,090	,507	37,107	1	,000	21,988
CEOdual	,141	,398	,125	1	,723	1,151
Leeftijd	-,233	,048	23,228	1	,000	,792

'CEOfam': bedrijven met een familiale CEO
 Waarde 1: Familiebedrijf met een familiale CEO
 Waarde 0: Familiebedrijf zonder familiale CEO

'CEOdual': bedrijven met een CEO die zowel CEO als voorzitter van de raad van bestuur is
 Waarde 1: Familiebedrijf met een CEO dualiteit
 Waarde 0: Familiebedrijf zonder CEO dualiteit

'Gewest': Vlaamse (""), Waals (1), Brussels-Hoofdstedelijke (2)

n: 380

Tabel 20: Resultaten Cox Regressie ('niet overleven' = faillissementen en overdrachten aan buitenstaanders)

Om aan te tonen dat dit wel degelijk een serieuze invloed heeft op onze resultaten voeren we dezelfde regressie uit, maar dan met als interpretatie van survival: het niet failliet gaan van het bedrijf. De resultaten van deze test zijn terug te vinden in tabel 21. Zo zien we dat enkel de leeftijd van de onderneming een significante invloed heeft op het overleven van bedrijven.

Variables in the Equation

	B	SE	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Grootte	,778	,503	2,387	1	,122	2,177
Gewest			,148	2	,929	
Gewest(1)	,155	,718	,047	1	,829	1,168
Gewest(2)	,175	,458	,145	1	,703	1,191
CEOfam	1,394	,753	3,433	1	,064	4,033
CEOdual	,317	,492	,415	1	,519	1,373
Leeftijd	-,478	,100	23,024	1	,000	,620

'CEOfam': bedrijven met een familiale CEO
 Waarde 1: Familiebedrijf met een familiale CEO
 Waarde 0: Familiebedrijf zonder familiale CEO
 'CEOdual': bedrijven met een CEO die zowel CEO als voorzitter van de raad van bestuur is
 Waarde 1: Familiebedrijf met een CEO dualiteit
 Waarde 0: Familiebedrijf zonder CEO dualiteit
 'Gewest': Vlaamse (""), Waals (1), Brussels-Hoofdstedelijke (2)
 n: 380

Tabel 21: Resultaten Cox Regressie ('niet overleven' = faillissement)

We hebben de Cox regressies uitgevoerd op de volledige steekproef en zullen nu overgaan tot de analyse van de factoren en hun invloed op de overleving van familiebedrijven. Dit zullen we doen door de bedrijven die als familiebedrijf werden opgericht te selecteren en daar dan ook de cox regressie op uit te voeren. Dus we leggen nu de focus op de bedrijven die werden opgericht als familiebedrijf.

Wanneer we de Cox regressie dan uitvoeren op deze nieuwe subpopulatie krijgen we volgende resultaten, weergegeven in tabel 22.

	B	SE	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Grootte	-1,124	,858	1,715	1	,190	,325
Leeftijd	-,213	,053	15,965	1	,000	,808
Gewest			,691	2	,708	
Gewest(1)	-,126	1,082	,014	1	,907	,882
Gewest(2)	-,352	,424	,687	1	,407	,704
CEOdual	-,204	,468	,190	1	,663	,815
CEOfam	-3,297	,547	36,345	1	,000	,037

'CEOfam': bedrijven met een familiale CEO

Waarde 1: Familiebedrijf met een familiale CEO

Waarde 0: Familiebedrijf zonder familiale CEO

'CEOdual': bedrijven met een CEO die zowel CEO als voorzitter van de raad van bestuur is

Waarde 1: Familiebedrijf met een CEO dualiteit

Waarde 0: Familiebedrijf zonder CEO dualiteit

'Gewest': Vlaamse (""), Waalse (1), Brussels-Hoofdstedelijke (2)

n: 190

Tabel 22: Resultaten Cox Regressie op familiebedrijven ('niet overleven' = faillissementen en overdrachten aan buitenstaanders)

De resultaten van deze test zijn belangrijk voor dit onderzoek, aangezien we de overleving van familiebedrijven onderzoeken. Enkele interessante zaken die we kunnen aflezen uit de tabel hierboven zijn de significantie van de leeftijd en die van de familiale CEO. Maar zoals al reeds vermeld bij de Kaplan-Meier test van de variabele 'CEOfam' is de significantie van deze variabele niet betrouwbaar. Om dit ook hier aan te tonen voeren we de Cox proportional hazard analyse uit op de familiebedrijven, maar dan met als interpretatie van 'niet overleven': Faillissementen. De resultaten van deze test worden weergegeven in tabel 23.

	B	SE	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Grootte	1,649	1,214	1,845	1	,174	5,200
Leeftijd	-1,306	,481	7,377	1	,007	,271
Gewest			,610	2	,737	
Gewest(1)	-,450	1,223	,136	1	,713	,638
Gewest(2)	-,600	,771	,604	1	,437	,549
CEOdual	-,093	,763	,015	1	,903	,911
CEOfam	13,678	732,515	,000	1	,985	871760,697

'CEOfam': bedrijven met een familiale CEO

Waarde 1: Familiebedrijf met een familiale CEO

Waarde 0: Familiebedrijf zonder familiale CEO

'CEOdual': bedrijven met een CEO die zowel CEO als voorzitter van de raad van bestuur is

Waarde 1: Familiebedrijf met een CEO dualiteit

Waarde 0: Familiebedrijf zonder CEO dualiteit

'Gewest': Vlaamse (""), Waalse (1), Brussels-Hoofdstedelijke (2)

n: 190

Tabel 23: Resultaten Cox Regressie op familiebedrijven ('niet overleven' = faillissementen)

Zo zien we hier dat de variabele 'CEOfam' geen significante impact heeft op het al dan niet failliet gaan van het bedrijf. We kunnen hieruit afleiden dat de leeftijd van het bedrijf de enige factor is die een significante impact heeft op het al dan niet overleven van familiebedrijven.

3 Antwoorden op Hypotheses

Hypothese 1: De grootte van het familiebedrijf heeft een positieve impact op de overleving.

Uit de resultaten van onze Cox proportional hazards analyse, Kaplan-Meier analyse en de log-rank tests, kunnen we afleiden dat de grootte van het familiebedrijf geen significante impact heeft op de overleving. Een van de mogelijke redenen voor een significante invloed had kunnen zijn dat grote bedrijven meer verplichtingen hebben dan KMO's, in die zin dat ze verplicht zijn meer informatie te publiceren in het Belgisch Staatsblad. Dit zou ervoor kunnen zorgen dat het bestuur van de onderneming zich voorzichtiger zou gaan gedragen, maar in onze steekproef blijkt dit geen merkbare impact te hebben. Daarnaast gaat het hier ook over overnames door niet-familieleden. Een groot bedrijf zal minder snel overgenomen worden dan een kleiner bedrijf. Verder is het ook mogelijk dat het antwoord op deze vraag afhangt van de steekproef. Er waren slechts 9 grote familiebedrijven in onze test. Een kleine wijziging in het aantal 'niet overlevende' grote familiebedrijven zou een groot verschil kunnen veroorzaken in de significantie van de onderzochte variabele. Daarom hebben we een robuustheidstest uitgevoerd waarbij we de grens tussen klein en groot verlaagden. Ondanks de verlaging van deze grens heeft de grootte nog steeds onvoldoende invloed op de overleving van familiebedrijven om significant te zijn.

Hypothese 2: De leeftijd van een familiebedrijf heeft een negatieve impact op de overleving.

De leeftijd van een familiebedrijf heeft volgens de analyses een significante impact op de overleving van familiebedrijven. We hebben ook gekeken naar hoeveel 'niet overlevende' gevallen er zijn per leeftijdsklasse. Hierbij viel het op dat het aandeel van de faillissementen het grootst was bij de jongere leeftijdsklassen en het aantal overdrachten aan buitenstaanders proportioneel groter is bij de oudere klassen. De analyses van onze tests geven aan dat er een positief verband bestaat tussen de overlevingskans van een familiebedrijf en zijn leeftijd. Dat wil zeggen dat hoe ouder het familiebedrijf is hoe meer kans het heeft op overleven. Dit geldt voor onze steekproef waarbij de bedrijven maximaal 25 jaar zijn.

De jongere of startende bedrijven hebben meer kans op falen door hun gebrek aan ervaring, aanpassingsvermogen of financiële middelen. Bij de oudere ondernemingen in ons onderzoek zouden naast faillissementen ook vooral overdrachten aan buitenstaanders aan de basis liggen van het 'niet overleven'. Aangezien dit laatste een gevolg is van het opvolgingsprobleem en generatiewissels pas na 20 à 25 jaar plaatsvinden, hebben we in deze studie niet veel gevallen die door overdracht aan buitenstaanders 'niet overleven'.

Hypothese 3: Familiebedrijven die gevestigd zijn in het Vlaamse gewest hebben meer kans op overleven dan familiebedrijven die gevestigd zijn in de andere gewesten van België.

Het gewest waarin het bedrijf is gevestigd heeft geen significante impact op de overleving van het familiebedrijf. De proporties van de familiebedrijven in de verschillende gewesten is verschillend, maar daarom heeft dit nog geen impact op hun kans op overleven. Ook het verschil in regelgeving tussen de verschillende gewesten heeft geen impact op het overleven van de familiebedrijven.

Hypothese 4: Een familiale CEO heeft een positieve impact op het overleven van het familiebedrijf.

De aanwezigheid van een familiale CEO heeft eerder geen significante invloed op de overleving van het familiebedrijf. Om dit te testen hebben we afgeweken van de oorspronkelijke interpretatie van overleven en beschouwden we enkel de faillissementen als 'niet overleven'. De tests wezen dan uit dat de aanwezigheid van een familiale CEO geen impact heeft op de overleving. Om dit resultaat in verband te brengen met onze literatuur kunnen we zeggen dat de aanwezigheid van een familiale CEO het beheer van het bedrijf niet positief zal beïnvloeden. We kunnen de literatuur omtrent corporate governance bij familiebedrijven in twijfel trekken wanneer het standpunt is dat familiebedrijven meer kans zouden hebben op falen door de specifieke familiale agency problemen.

Hypothese 5: CEO dualiteit heeft een positieve impact op de overleving van familiebedrijven.

De aanwezigheid van CEO dualiteit heeft geen impact op de overleving van familiebedrijven. Of de CEO nu én voorzitter van de raad van bestuur én afgevaardigd bestuurder is, zorgt niet voor meer kans op overleven.

4 Discussie resultaten

4.1 Theoretische implicaties

In deze studie werd de focus gelegd op Belgische familiebedrijven die ten vroegste 25 jaar geleden werden opgericht. Familiebedrijven vormen een van de belangrijkste steunpilaren van de Belgische economie en zijn daardoor een fel besproken onderwerp. De resultaten en definitiekeuzes van/in deze studie brengen enkele theoretische implicaties met zich mee die in dit onderdeel besproken zullen worden.

De definitiekeuzes in dit onderzoek hebben een invloed op de vergelijkbaarheid van de resultaten. Om te beginnen is er definitie van familiebedrijven waarover veel discussie bestaat in de literatuur dat gevolgen heeft gehad voor ons onderzoek (Astrachan et al., 2002; Chua et al., 1999; Lambrecht & Molly, 2011). Als familiebedrijf beschouwen we voornamelijk bedrijven waarvan twee of meer familieleden in het bestuur en/of management zitten en de meerderheid van het stemrecht bezitten op de algemene vergaderingen. Dit komt overeen met de GEEF-definitie. Onze resultaten hebben dan ook betrekking op deze bedrijven. Andere studies die een andere definitie hanteren beschikken niet over dezelfde populatie en zouden mogelijks niet dezelfde resultaten verkrijgen.

Daarnaast hebben we de interpretatie van survival die in deze studie een zeer belangrijke rol vervult. We beschouwen overleving als het niet failliet gaan en het niet overgedragen worden aan buitenstaanders van het familiebedrijf. Een bedrijf overleeft dus niet wanneer het na verloop van tijd niet meer bestaat of niet meer in handen is van de oprichtersfamilie. Hierdoor werd in dit onderzoek voornamelijk de focus gelegd op enkel familiebedrijven. Verschillen tussen deze bedrijven en niet-familiebedrijven worden minder benadrukt. De interpretatie van 'overleven' is gebaseerd op die van het onderzoek van Santarelli et al. (2005).

Verschillende studies in de literatuur onderzoeken de unieke zaken die in familiebedrijven aanwezig zijn en die zouden kunnen zorgen voor eventuele voordelen en/of nadelen voor de bedrijfsprestaties of het -beheer. De bevindingen in dit onderzoek wijzen erop dat het, inzake overleven, geen verschil maakt of een bedrijf nu als familiebedrijf werd opgericht of niet. We krijgen een overlevingspercentage van ongeveer 75 procent, wat betreft familiebedrijven. Algemeen wordt aangenomen dat een derde van de bedrijven overblijft na de eerste generatiewissel. Dat het percentage zoveel hoger ligt komt door de keuze van de steekproef, maar er bestaat ook een kans dat een wijziging in de regelgeving omtrent opvolging een kleine rol vervult. In onze steekproef heeft een groot gedeelte de leeftijd nog niet bereikt om over te kunnen gaan naar de tweede generatie.

De resultaten van de verschillende survivalanalyses in deze studie vormen stof voor discussie. Als eerste resultaat is er de grootte van het familiebedrijf dat geen invloed heeft op zijn overlevingskans. De literatuur deed anders vermoeden, want in het onderzoek van Assadian et al. (1997) ondervonden ze bijvoorbeeld dat grote bedrijven een grotere kans hebben op overleven dan de kleinere. De voornaamste reden hiervoor is dat deze bedrijven beschikken over meer middelen zoals vermogen, expertise, ervaring enz. Onze bevindingen stellen dat deze variabele geen impact heeft op de overlevingskansen van familiebedrijven. Enkele verschillen met de studie van Assadian et al. (1997) zijn wel dat wij niet enkel faillissementen bestuderen en dat zij in hun onderzoek geen onderscheid maken tussen familie- en niet-familiebedrijven. De grootte van het familiebedrijf heeft geen impact op de overlevingskans en dit zou kunnen komen door verschillende zaken zoals bijvoorbeeld dat grote bedrijven minder snel worden overgenomen of dat in onze steekproef maar weinig grote bedrijven terug te vinden waren. Dit laatste kan gezien worden als een logisch gevolg van de termijn van 25 jaar, aangezien maar zeer weinig bedrijven in hun beginfase al als een groot bedrijf beschouwd kunnen worden.

Wat betreft de leeftijd van het familiebedrijf werd in voorgaand onderzoek verondersteld dat in de eerste 25 jaar geen invloed te ondervinden zal zijn op de overlevingskans. In dit onderzoek wordt deze assumptie onderuitgehaald. Een ouder familiebedrijf heeft meer kans op overleven dan een jonger familiebedrijf, wanneer we gaan kijken naar bedrijven tot 25 jaar. Santarelli et al. (2005) gaan er in hun onderzoek naar de overleving van kleine Italiaanse familiebedrijven vanuit dat in de eerste 25 jaar geen significante invloed te ontdekken is van leeftijd op overleven. Hun voornaamste argument voor deze aanname is dat generatiewissels pas na 20 à 25 jaar plaatsvinden en dus zijn er maar weinig familiebedrijven tot 25 jaar die hiermee te maken zullen krijgen. Het is zeker een goed argument maar het houdt in ons onderzoek geen stand. Het hogere falingspercentage bij de startups in dit onderzoek zorgt voor de positieve impact van de leeftijd op het overleven van het

familiebedrijf. Startups hebben een grotere kans op falen doordat ze met verschillende uitdagingen te maken krijgen in het begin van hun bestaan en ze beschikken meestal over beperkte middelen waaronder minder vermogen, beperkte kennis en ervaring.

Verder bestaat er ook veel discussie omtrent de aanwezigheid van specifieke familiale agency problemen en de link met bedrijfsbeheer of -prestaties. Vanuit het SEW perspectief zou een familiale CEO zich meer richten op niet-financiële doelstellingen zoals bijvoorbeeld de continuïteit van de onderneming (Gómez-Mejía et al., 2007; Zavala Angulo et al., 2016). Niet elke studie volgt deze bewering, Martin et al. (2016) gaan uit van een wisselwerking tussen financiële en niet-financiële doelstellingen welke afhangt van de situatie waarin de onderneming zich bevindt (Martin & Gomez-Mejia, 2016). In bepaalde gevallen zijn financiële doelstellingen nodig om de continuïteit van het bedrijf te verzekeren. In deze studie wordt getracht met behulp van de variabelen CEO dualiteit en familiale CEO te achterhalen of er een merkbare invloed is van de unieke familiale eigenschappen van familiebedrijven op de overlevingskansen. Volgens het onderzoek heeft de aanwezigheid van de familiale CEO geen overtuigende invloed op het overleven van een familiebedrijf. CEO dualiteit heeft ook geen invloed. Op basis van deze resultaten kunnen we wel geen knopen doorhakken of er nu wel of geen merkbare impact is van de aanwezigheid van familieleden in het bestuur en/of management. We kunnen wel besluiten dat het hier gaat over moeilijk meetbare zaken en de interpretatie van de verschillende variabelen kan sterk uiteenlopen. Dat heeft tot gevolg dat er veel discussie bestaat over het onderwerp.

Bennedsen et al. (2007) concluderen dat opvolging een sterke negatieve impact heeft op bedrijfsprestaties. Ze ondervinden dat familiale CEO's in verschillende gevallen ondermaats presteren. De mindere prestaties komen vooral voor bij bedrijven in snelgroeiende sectoren, sectoren waarvoor getalenteerde werkkrachten nodig zijn. Het gaat hier over de prestaties van de opvolgende CEO. Wanneer een familiale CEO een familiale opvolger zou kiezen zou dit in het merendeel van de gevallen een negatieve impact geven op de bedrijfsresultaten. Aangezien in deze studie het opvolgingsprobleem buiten schot valt wegens beperkingen bij de dataselectie, ondervinden wij deze impact niet. De aanwezigheid van een familiale CEO heeft voor de bedrijven die in deze studie onderzocht worden geen impact. We kunnen wel argumenteren dat een familiale CEO een negatieve impact kan hebben op het overleven van het bedrijf overheen verschillende generaties. Doordat bij de aanstelling van een familielid minder gekeken zal worden naar de competenties van de persoon dan wanneer zou gaan om een externe CEO (Bennedsen et al., 2007; Madison et al., 2016; Schulze et al., 2003).

4.2 *Praktische implicaties*

Desondanks dat er in dit onderzoek slechts één factor een significante invloed heeft op de overleving van familiebedrijven zijn er wel enkele praktische implicaties aan verbonden. De leeftijd van het bedrijf heeft een impact op zijn overlevingskans. Hierbij zagen we dat het aantal faillissementen proportioneel hoger ligt bij jongere bedrijven en dat het aantal overdrachten van het bedrijf aan buitenstaanders hoger ligt bij de oudere bedrijven. We besluiten uit de resultaten hetzelfde als in

voorgaande onderzoeken en dat is dat jongere bedrijven een grotere kans hebben op falen dan oudere, ongeacht het gaat om familiebedrijven of niet.

Algemeen vindt een generatiewissel plaats na 20 à 25 jaar en dus zullen de problemen die voortkomen uit opvolging pas daarna merkbaar en te onderzoeken zijn. Unieke kenmerken van de aanwezigheid van familie in een bedrijf en de invloeden op het bedrijfsbeheer dienen over een langere periode bestudeerd te worden dan 25 jaar. De lange termijnvisie of het in handen willen houden van het bedrijf door familie hebben gevolgen die in de eerste 25 jaar weinig merkbaar zijn.

Voor familiebedrijven kan de locatie ook een belangrijke rol spelen. De aanwezigheid van verschillende regelgevingen in de drie gewesten kan voor een familiebedrijf de keuze van het gewest waarin het zich wil vestigen beïnvloeden. Desondanks heeft deze ligging geen impact op de overlevingskansen van de familiebedrijven die niet ouder zijn dan 25 jaar. De voordelen van gevestigd zijn in het Vlaamse gewest hebben voornamelijk betrekking op de vererving van het bedrijf. Het voornaamste voordeel is namelijk dat men een vermindering van de successierechten kan verkrijgen in Vlaanderen bij het erven van een familiebedrijf. Dit is gunstiger dan in de andere gewesten.

4.3 Beperkingen en suggesties voor verder onderzoek

We hebben in het onderzoek gebruik gemaakt van de Bel-first database voor de gegevens van onze steekproef. Daarnaast gebruikten we ook de publicaties in het Belgisch Staatsblad om de dataset aan te vullen. Bedrijven werden willekeurig geselecteerd om de betrouwbaarheid te behouden en manipulatie van de gegevens tegen te gaan. De bedrijven die worden bestudeerd zijn ten vroegste 25 jaar geleden opgericht. Aangezien een eerste generatiewissel meestal pas na 20 à 25 jaar plaatsvindt heeft deze keuze ervoor gezorgd dat het aantal 'niet overlevende' bedrijven in de steekproef niet zo hoog ligt. De termijn van 25 jaar kan dus ook als te kort beschouwd worden om een merkbare impact van de verschillende variabelen te ontdekken. Desondanks zijn hiervoor wel goede redenen, aangezien er verschillende problemen kwamen kijken die bepaalde beperkingen oplegden bij de dataselectie.

De voornaamste beperking waarmee we te maken kregen is de beperkte beschikbaarheid van gegevens van bedrijven die verder dan 25 jaar terug werden opgericht. De documenten die we gebruikten afkomstig van het Belgisch Staatsblad zoals bijvoorbeeld de oprichtingsakte, wijzigingen van de statuten, ontslagen en benoemingen enz. zijn niet in te kijken wanneer ze gepubliceerd werden voor 1993. Het is van cruciaal belang voor ons onderzoek dat we weten wie in het bestuur en management zit van het bedrijf om het als familiebedrijf te kunnen beschouwen. Hiervoor bestaat er geen selectiecriteria in het zoekprogramma voor de Bel-first database en dus waren we genoodzaakt de termijn in te korten.

Een aanbeveling voor verdere onderzoeken zou zijn om een andere manier te zoeken om te weten te komen welke bedrijven opgericht werden als familiebedrijf, zo kunnen er bedrijven gebruikt worden die ouder zijn dan 25 jaar en kan de impact van generatiewissels gezien worden. Er bestaat

ook kans dat factoren die eigen zijn aan familiebedrijven minder uitgesproken voorkomen bij bedrijven die maximaal 25 jaar oud zijn. Het verschil met de methode die hier werd gebruikt zal zijn dat ze meer tijd zal vereisen.

Een tweede beperking van het onderzoek is de meetbaarheid van factoren eigen aan familiebedrijven. Invloed van familie op het bedrijf is iets wat gemeten kan worden maar het op zoek gaan naar deze gegevens is al een uitgebreid onderzoek op zich en is niet haalbaar om het op één academiejaar uit te voeren. Er zou kunnen gezocht worden naar andere variabelen die gerelateerd zijn aan familiebetrokkenheid en die ook meetbaar zijn of er kan eventueel een additioneel kwalitatief onderzoek uitgevoerd worden, waarbij bedrijven geïnterviewd worden en er getoetst wordt in welke mate familie betrokken is in het bedrijf.

Een laatste beperking waarmee we te maken kregen is dat we familiebedrijven in de steekproef onderscheiden op basis van enkele eenvoudige criteria. Dit uitvoeren op basis van één van de verschillende definities van familiebedrijven die terug te vinden zijn in de literatuur is gegarandeerd een tijdrovend proces. De verschillende eenvoudige selectiecriteria maakten het mogelijk op een gemakkelijker, snellere en nog steeds accurate manier familiebedrijven van niet-familiebedrijven te onderscheiden.

Hoofdstuk 3: Conclusie

In ons onderzoek hebben we ontdekt dat enkel de leeftijd van de onderneming een impact heeft op de overleving van familiebedrijven met een leeftijd van maximum 25 jaar. Al de andere variabelen zoals grootte, gewest, CEO dualiteit en familiale CEO hebben geen significante impact op de overleving van deze familiebedrijven. Deze bevindingen zijn niet abnormaal, aangezien we een termijn van slechts 25 jaar bestuderen en hier niet zo veel in gebeurt. We kunnen stellen dat bij familiebedrijven een generatiewissel pas plaatsvindt rond het 25^{ste} jaar van bestaan.

Doordat we een termijn onderzoeken van 25 jaar en we onder 'niet overleven' verstaan dat een familiebedrijf overgedragen werd aan buitenstaanders of failliet is gegaan hebben we maar weinig 'niet overlevende' gevallen. We missen hierdoor ook de impact van opvolgingsproblemen bij familiebedrijven. CEO dualiteit en de aanwezigheid van een familiale CEO zijn factoren die unieke kenmerken van familiebedrijven zouden kunnen aantonen inzake overleving, maar in de termijn van 25 jaar zijn de invloeden van deze kenmerken niet uitgesproken genoeg.

Dat leeftijd een significante impact heeft op de overleving van familiebedrijven in deze studie komt doordat bedrijven in het begin van hun bestaan meer kans hebben op een faillissement dan iets oudere bedrijven. Hoe jonger het bedrijf is hoe meer kans het heeft om 'niet te overleven'. Een verklaring hiervoor is dat start-ups en jonge bedrijven vaak te maken krijgen met nieuwe, complexe uitdagingen en in vele gevallen niet beschikken over de nodige ervaring, expertise of financiële middelen wat de kans op een faillissement zal vergroten.

Lijst van geraadpleegde werken:

- Allison, P. D. (2010). *Survival analysis using SAS: a practical guide*: Sas Institute.
- Aronoff, C. E. (1999). Family business survival: Understanding the statistics „only 30%“. *Family Business Advisor*, 8(7), 1.
- Assadian, A., & Ford, J. M. (1997). Determinants of Business Failure: The Role of Firm Size. *Journal of Economics & Finance*, 21(1), 15.
- 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 problem1. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Baliga, B. R., Moyer, R. C., & Rao, R. S. (1996). CEO DUALITY AND FIRM PERFORMANCE: WHAT'S THE FUSS? *Strategic management journal*, 17(1), 41-53.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. In: Elsevier.
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647-691.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Bland, J. M., & Altman, D. G. (1998). Survival probabilities (the Kaplan-Meier method). *Bmj*, 317(7172), 1572-1580.
- Bland, J. M., & Altman, D. G. (2004). The logrank test. *Bmj*, 328(7447), 1073.
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More About Their Stakeholders. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 36(6), 1153-1173. doi:10.1111/j.1540-6520.2012.00543.x
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1153-1173.
- Che, L., & Langli, J. C. (2015). Governance structure and firm performance in private family firms. *Journal of Business Finance & Accounting*, 42(9-10), 1216-1250.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., & Chang, E. P. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business research*, 60(10), 1030-1038.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-576.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: theory and practice*, 23(4), 19-19.
- 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*, 28(4), 355-362.

- Culasso, F., Broccardo, L., Mazzoleni, A., & Giacosa, E. (2012). Corporate Governance in Listed Italian Family Firms: Impact on Performance and Comparison with Non-Family Firms. *Journal of Management & Change*, 29(1).
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management review*, 22(1), 20-47.
- Debicki, B. J., Van de Graaff Randolph, R., & Sobczak, M. (2017). Socioemotional Wealth and Family Firm Performance: A Stakeholder Approach. *Journal of Managerial Issues*, 29(1), 82-111.
- Dyer, W. G. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-273.
- Glinkowska, B., & Kaczmarek, B. (2015). Classical and modern concepts of corporate governance (Stewardship Theory and Agency Theory). *Management*, 19(2), 84-92.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Hauck, J., Suess-Reyes, J., Beck, S., Prügl, R., & Frank, H. (2016). Measuring socioemotional wealth in family-owned and-managed firms: A validation and short form of the FIBER Scale. *Journal of family business strategy*, 7(3), 133-148.
- Headd, B. (2003). Redefining business success: Distinguishing between closure and failure. *Small business economics*, 21(1), 51-61.
- Hnilica, J., & Machek, O. (2015, 03//). Toward a Measurable Definition of Family Business: Surname Matching and its Application in the Czech Republic, Editorial. *International Advances in Economic Research*, pp. 119-120. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=101149034&site=ehost-live>
- Jenkins, S. P. (2005). Survival analysis. *Unpublished manuscript, Institute for Social and Economic Research, University of Essex, Colchester, UK.*
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). Het economische belang van familiebedrijven in België.
- Lee, E. T., & Wang, J. (2003). *Statistical methods for survival data analysis* (Vol. 476): John Wiley & Sons.
- Lin, D. Y., & Wei, L.-J. (1989). The robust inference for the Cox proportional hazards model. *Journal of the American statistical Association*, 84(408), 1074-1078.
- Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., & Dino, R. N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of organizational behavior*, 26(3), 313-330.
- Madhani, P. M. (2017). Diverse Roles of Corporate Board: A Review of Various Corporate Governance Theories. *IUP Journal of Corporate Governance*, 16(2), 7-28.
- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2016). Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories. *Family Business Review*, 29(1), 65-93. doi:10.1177/0894486515594292

- Martin, G., & Gomez-Mejia, L. (2016). The relationship between socioemotional and financial wealth: Re-visiting family firm decision making. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 14(3), 215-233.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing Socioemotional Wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 713-720. doi:10.1111/etap.12111
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858.
- Naing, L., Winn, T., & Rusli, B. (2006). Practical issues in calculating the sample size for prevalence studies. *Archives of orofacial Sciences*, 1, 9-14.
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (2016). *The family business: Its governance for sustainability*: Springer.
- Ooghe, H., & De Prijcker, S. (2006). *Oorzaken van ondernemingen in moeilijkheden: een vragenlijst als diagnose-instrument*. Retrieved from
- Ooghe, H., & Waeyaert, N. (2004). Oorzaken van faling: literatuuroverzicht en conceptueel verklaringsmodel. *Economic and Social Journal (Economisch en Sociaal Tijdschrift)*, 57(4), 367-393.
- Pearson, A. W., & Marler, L. E. (2010). A leadership perspective of reciprocal stewardship in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1117-1124.
- Poza, E. J. (2013). *Family business*: Cengage Learning.
- Santarelli, E., & Lotti, F. (2005). The survival of family firms: The importance of control and family ties. *International Journal of the Economics of Business*, 12(2), 183-192.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of business venturing*, 18(4), 473-490.
- Sciascia, S., & Mazzola, P. (2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21(4), 331-345.
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management review*, 28(2), 318-328.
- Shepherd, D. A., & Haynie, J. M. (2011). Venture failure, stigma, and impression management: A self-verification, self-determination view. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(2), 178-197.
- Siau, C. (2009). De opstelling en het gebruik van een falingspredictiemodel.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358.
- Socha, B., & Majda-Kariozen, A. (2017). FINANCIAL PERFORMANCE IN THE LIGHT OF CORPORATE GOVERNANCE IN POLISH FAMILY BUSINESSES. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 17(2), 56-70. doi:10.1515/fofi-2017-0018
- Steiger, T., Duller, C., & Hiebl, M. R. (2015). No consensus in sight: an analysis of ten years of family business definitions in empirical research studies. *Journal of Enterprising Culture*, 23(01), 25-62.
- Thornhill, S., & Amit, R. (2003). Learning About Failure: Bankruptcy, Firm Age, and the Resource-Based View. *Organization Science*, 14(5), 497-509.
- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A., & Lyon, S. J. (2013). Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management*, 39(1), 163-202.
- Watson, J., & Everett, J. E. (1996). Do small businesses have high failure rates? *Journal of small business management*, 34(4), 45.

- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Westhead, P., & Cowling, M. (1998). Family firm research: The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(1), 31-33.
- Williams, D. A. (2014). Resources and Business Failure in SMEs: Does Size Matter? *Journal of Business & Management*, 20(2), 89-102.
- Wilson, N., Wright, M., & Scholes, L. (2013). Family business survival and the role of boards. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1369-1389.
- Yu, A., Lumpkin, G., Sorenson, R. L., & Brigham, K. H. (2012). The landscape of family business outcomes: A summary and numerical taxonomy of dependent variables. *Family Business Review*, 25(1), 33-57.
- Zavala Angulo, A. A., Gómez Villanueva, J. E., & Ramírez Solís, E. R. (2016). THE DETERMINANTS OF SOCIOEMOTIONAL WEALTH AND THE FAMILY FIRM'S OUTCOMES. *International Journal of Entrepreneurship*, 20(1), 16-32.
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of family business strategy*, 1(1), 54-63.

Table: family vs nonfamily firm performance comparisons – Dyer (2006)

Citation	Definition of Family Firm	Performance Measures	Samples	Sample Criteria	Findings
Anderson and Reeb (2003)	Family firm criteria: (1) the family continues to have an equity ownership stake in firm; (2) family possesses board seats; (3) founding CEO is still the acting CEO or descendant of CEO is acting CEO.	<ol style="list-style-type: none"> Tobin's q. Return on assets. Return on equity. 	403 firms taken from S&P 500. Firms from 1992–1999.	S&P 500 firms, excluding banks and public utilities.	Family firms have higher Tobin's q and return on assets.
Beehr, Drexler, and Faulkner (1997)	A family business is one in which the owner and at least one other family member work.	<ol style="list-style-type: none"> Conflict: work-family conflict/interpersonal conflict. Expectations and advantages: family expectations/personal advantage. Individual outcomes: job satisfaction/career satisfaction/psychological strain. Organizational outcomes: organizational commitment/turnover intention. Family outcome: family harmony. 	45 businesses. (37 paired family and nonfamily in Maine; 4 family and 7 nonfamily in Michigan). Individual sample: 235.	Small family-owned establishments in Maine were matched with nonfamily-owned establishments (predominantly from the retail industry). Michigan businesses were selected from machining and light metal manufacturing industry.	Family firms generally perform better on the 5 performance dimensions.
Daily and Dollinger (1992)	If there were key managers related to the owner working in the business the firm is considered a family firm.	<ol style="list-style-type: none"> Size. Growth. Margins. Perceived performance. 	186 manufacturing firms.	Manufacturing firms maintaining no more than 500 employees with standard industrial classification (SIC) codes 20–39.	Family firms perform better along the several dimensions.
McConaughy, Matthews, and Fialko (2001)	Public corporations whose CEOs are either the founder or a member of the founder's family.	<ol style="list-style-type: none"> Efficiency. Capital structure. Value. 	219 firms identified from "The BusinessWeek CEO 1000."	Firms with CEOs included in the article, "The BusinessWeek CEO 1000," who fit the criteria of being either the founder or a member of the founder's family.	Family firms perform better along the 3 dimensions.
Gallo, Tapias, and Cappuyns (2000)	Designation of family firm left to the judgment of the person answering the questionnaire.	Growth, debt, and other financial measures.	204 nonfamily businesses and 101 family businesses.	Spanish businesses that had sales of over 3 billion pesetas in 1995 and more than 150 employees.	Nonfamily firms had superior growth.

Table 1 (continued)

Citation	Definition of Family Firm	Performance Measures	Samples	Sample Criteria	Findings
Gomez-Mejia, Nunez-Nickel, and Gutierrez (2001)	Determined by the relationship between the owners, the CEO, and editor. The CEO had the last name of the owner(s) or in the case of the editor, family status was confirmed if the CEO and the editor had the same last name.	Newspaper circulation.	276 Spanish newspapers.	Spanish newspapers that existed between 1966–1993.	Nonfamily firms monitor CEOs better.
Villalonga and Amit (2004)	The founder or a member of his or her family by either blood or marriage is an officer, a director, or a stockholder.	Tobin's <i>q</i> .	Fortune 500 firms from 1994–2000.	Fortune 500 firms from 1994–2000.	Second-generation family leaders destroy firm value.
Chrisman, Chua, and Litz (2004)	Percentage of ownership, number of family members in management, and family successor chosen.	Sales growth.	1,141 firms.	These firms were selected from the Small Business Development Center program in the United States. Each firm had at least 5 or more hours of counseling assistance from the SBDC in 1998. They were also required to have at least 5 full-time employees.	Mixed: little difference between family and nonfamily firms.
Tanewski, Prajogo, and Sohal (2003)	Owners decide whether or not they are a family firm and these criteria must exist: 50% or more of ownership held by a single family; a single family group is effectively controlling and managing the business.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Product innovation. 2. Process innovation. 3. Structure. 4. Prospector strategy. 5. Leader strategy. 	<p>2,000 small and medium-sized family and nonfamily owned businesses in manufacturing and service industry sectors in Australia.</p> <p>1,000 family-owned firms that had less than 100 employees (manufacturers) or less than 20 employees (service industries).</p>	<p>Mixed: family firms less innovative but have greater prospecting orientation.</p>	

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:
Survival analyse van de overleving van familiebedrijven

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

Jaar: **2018**

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,

Douliez, Vincent

Datum: **30/05/2018**