



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Wat is het effect van niet-familiale managers in het management team op de bedrijfsprestaties?

Jill Vandebosch

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Prof. dr. Tensie STEUJVERS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2018

2019



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Wat is het effect van niet-familiale managers in het management team op de bedrijfsprestaties?

Jill Vandebosch

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Prof. dr. Tensie STEIJVERS

Woord vooraf

Deze masterproef is de laatste sprint richting mijn masterdiploma Handelswetenschappen in de afstudeerrichting Accountancy, Financiering en Fiscaliteit. Hiermee beëindig ik in 2019 mijn opleiding.

Het was een hele uitdaging om deze masterproef tot een goed einde te brengen. Daarom wil ik graag mijn promotor, professor dr. Tensie Steijvers, bedanken om mij te begeleiden gedurende dit volledige proces. De feedback die voortkwam uit onze gesprekken heeft ervoor gezorgd dat ik dit resultaat heb kunnen neerzetten.

Daarnaast wil ik graag mijn gezin en mijn vriend bedanken voor de morele steun die ik van hen kreeg toen ik besloot mijn opleiding verder te zetten aan de Universiteit Hasselt. Zonder hun vertrouwen had ik nooit deze stap gezet en had ik nooit zo'n mooi slot aan mijn schoolcarrière kunnen breien.

Samenvatting

Het landschap waarin familiebedrijven opereren, wordt steeds competitiever. Zo ziet 30% van de familiale organisaties de toenemende concurrentie als een uitdaging die aangepakt moet worden. Er wordt namelijk steeds meer expertise en knowhow van de CEO en het topmanagementteam vereist om relevant en competitief te blijven. In het vinden van gekwalificeerde managers met de juiste kennis zit nu net het probleem. Familiebedrijven willen namelijk ook graag familiebedrijven blijven, en dat betekent familiale controle over de organisatie behouden. Familiale medewerkers, maar vooral ook familiale bestuurders en topmanagers zijn vaak een must voor deze organisaties. Toch is er een tendens in de tweede, derde en vierde familiale generatie in het familiebedrijf: er is nood aan externe kennis om het bedrijf te blijven runnen. De familie heeft namelijk vaak niet voldoende kennis of kan geen geschikte manager binnen de familie vinden in latere generaties. Om deze kennis en het topmanagementteam aan te vullen doen zij dus steeds vaker beroep op externe niet-familiale managers.

Deze externe managers hebben vaak meer expertise en vooral meer ervaring doordat zij in meerdere bedrijven gewerkt hebben. Bovendien durven ze vaak meer risico nemen dan hun familiale collega's. Dat komt omdat familiale managers vaak hun focus leggen op het behouden van familiale controle en ze hebben de wens om het familiebedrijf over te dragen naar latere generaties. Ze willen als het ware een familiale dynastie creëren. Dit zorgt ervoor dat zij in vergelijking met niet-familiale managers die hun focus niet op die dynastie leggen, minder risico durven nemen en minder snel ondernemend zullen zijn in latere generaties.

De wens om het familiebedrijf in handen te houden kan soms zelfs de groei en de bedrijfsprestaties van de organisatie beperken. Zo blijkt uit eerder onderzoek dat familieleden bereid zijn om de winstgevendheid van hun bedrijf deels op te offeren om die controle te behouden. Dit creëert dus een situatie waarbij de expertise van externe managers goed van pas kan komen. Zij kunnen zich toeleggen op economische doelstellingen zoals onder andere het opkrikken van de bedrijfsprestaties. Wanneer het managementteam bovendien meerdere leden bevat met elk hun expertise, kan dit team optimale beslissingen maken. Zo kunnen ze situaties vanuit verschillende standpunten bekijken om zo tot het beste besluit te komen. Op deze manier kunnen ze onder andere de bedrijfsprestaties optimaliseren. In deze masterproef wordt in eerste instantie onderzocht of familiebedrijven die een niet-familiale manager aanstellen, en dus een managementteam met uitgebreide expertise op verschillende vlakken hebben, ook daadwerkelijk betere bedrijfsprestaties voorleggen.

Toch kan er een lastige situatie ontstaan waarbij de doelen van de familie niet overeenkomen met de doelen van de externe manager. Wanneer familiale managers bijvoorbeeld geen externe investeerders of aandeelhouders willen omdat ze zo hun familiale controle, in de vorm van aandelen, over het bedrijf kunnen verliezen, kan dit de groei van de organisatie beperken terwijl dit net iets is wat de externe manager graag wil bereiken. Het is dan ook logisch dat hier conflicten kunnen uit voortkomen tussen enerzijds de familie en anderzijds de externe niet-familiale manager. Deze conflicten kunnen de beslissingen die in het managementteam genomen worden, negatief beïnvloeden waardoor de niet-familiale managers de bedrijfsprestaties niet kunnen optimaliseren. Het tweede aspect dat deze thesis onderzoekt is dan ook of de wens van de familie om de familiale

controle te behouden, het feit dat de externe manager de bedrijfsprestaties kan verbeteren tenietdoet en met andere woorden het functioneren van de externe manager in het managementteam tegenwerkt. Op die manier kan het zijn dat de niet-familiale manager die bedrijfsprestaties niet kan doen stijgen aangezien dit kan ingaan tegen de dynastie-wens van de familie.

Een bestuursorgaan dat kan zorgen voor een evenwicht tussen familiale doelen en economische doelen is de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur oordeelt namelijk over strategische beslissingen in de organisatie en houdt daarbij rekening met zowel de doelstellingen van de externe managers als de wens van de familieleden. Ze kan ook de niet-familiale manager ondersteunen wanneer deze een moeilijke beslissing moet maken die in kan gaan tegen de wens van de familie. Daarnaast verschaft ze de niet-familiale manager advies en controleert ze het functioneren van deze externe manager. Het is dus aannemelijk dat de niet-familiale manager beter kan functioneren in een familiebedrijf waar een Raad van Bestuur aanwezig is die hem advies kan geven en kan ondersteunen. Daarom wordt in deze masterproef, als derde factor, onderzocht of door de aanwezigheid van een Raad van Bestuur de externe manager de bedrijfsprestaties nog meer kan opkrikken.

Verder kan een extern niet-familiaal lid in de Raad van Bestuur de expertise van dit bestuursorgaan uitbreiden. Hoe meer kennis en knowhow binnen de Raad van Bestuur aanwezig is, hoe beter ze het managementteam kan adviseren. Bovendien zullen externe leden de niet-familiale managers sneller ondersteunen en is het aannemelijk dat niet-familiale managers door de aanwezigheid van een externe expert binnen de Raad van Bestuur de bedrijfsprestaties verder en meer kunnen optimaliseren. Dat is dan ook het vierde en laatste onderwerp dat onderzocht wordt in deze thesis.

Welke bevindingen kwamen naar voor uit het onderzoek? De resultaten geven een indicatie dat niet-familiale managers inderdaad de bedrijfsprestaties positief kunnen beïnvloeden. Daarbij speelt vooral de verhouding niet-familiale managers ten opzichte van familiale managers in het topmanagementteam een belangrijke rol: een grotere proportie zorgt voor een grotere verbetering van de bedrijfsprestaties. Daarnaast blijkt de wens van de familie om controle over het bedrijf te behouden ook de mogelijkheid van de niet-familiale managers om de bedrijfsprestaties te verbeteren te beperken. Die wens werkt namelijk die verbetering tegen en hoe meer belang de familie aan familiale controle over het bedrijf hecht, hoe minder de externe manager de bedrijfsprestaties kan doen stijgen.

In tegenstelling tot de verwachting tonen de resultaten aan dat de afwezigheid van een Raad van Bestuur ervoor zorgt dat de niet-familiale managers de bedrijfsprestaties kunnen optimaliseren. Een verklaring hiervoor is dat de Raad van Bestuur in familiale organisaties volledig uit familieleden kan bestaan. De familieleden kunnen op deze manier het functioneren van externe managers beperken door te focussen op het behoud van familiale controle. Met deze doelstelling in het achterhoofd gaat de familiale Raad van Bestuur vervolgens de niet-familiale managers controleren en adviseren. Het gebrek aan zo'n Raad van Bestuur en bijgevolg een gebrek aan deze controle van bovenaf kan het functioneren van de externe manager ten goede komen. Zo kunnen de externe managers vrijer handelen en meer focussen op de koers die zij willen varen op het vlak van bedrijfsprestaties. Het is dus cruciaal om te kijken naar de samenstelling van de Raad van Bestuur.

Ook de verwachting dat een extern lid in de Raad van Bestuur bevorderlijk zou zijn voor het verband tussen de niet-familiale managers en de bedrijfsprestaties wordt tegengesproken door de bevindingen van het onderzoek. Zo is er een indicatie dat wanneer er geen extern lid aanwezig is, de externe managers de bedrijfsprestaties kunnen verbeteren. Deze vreemde bevinding kan verklaard worden door naast de samenstelling van de Raad van Bestuur, ook de werking ervan in beschouwing te nemen. Wanneer hier zowel externe als familiale leden in zetelen, kan het zijn dat tussen deze twee partijen ook conflicten ontstaan, net zoals er tussen niet-familiale en familiale managers conflicten kunnen ontstaan in het managementteam. In zulke gevallen kan het zelfs beter zijn dat er geen extern lid in de Raad van Bestuur zetelt om negatieve effecten van die conflicten te vermijden. Een volledig familiale Raad van Bestuur kan dan beter zijn voor de bedrijfsprestaties dan een gemengde Raad van Bestuur. Daarnaast zijn externe leden in de Raad van Bestuur van familiebedrijven nog steeds vaak in de minderheid. De familieleden hebben het dus nog steeds voor het zeggen en dit onderdrukt de invloed van zowel het externe lid in de Raad van Bestuur als van de niet-familiale manager. Bovendien bleek bij het bestuderen van de familiebedrijven dat weinig van deze organisaties effectief een extern lid in hun Raad van Bestuur hebben. Daardoor is het moeilijk te achterhalen via dit onderzoek of een extern lid in de Raad van Bestuur het functioneren van de niet-familiale manager al dan niet bevordert. Het geeft wel een indicatie dat familiebedrijven terughoudend zijn wanneer het aankomt op het delen van de macht en het bestuur van de organisatie. In verder onderzoek zou hier zeker nog verder op ingezoomd moeten worden.

Er kan dus in alle eerlijkheid gesteld worden dat familiebedrijven een zeer complexe interne structuur hebben waarin niet-familiale managers niet altijd optimaal kunnen functioneren. Hoe hard ze ook hun best doen om de bedrijfsprestaties te verbeteren, slagen ze hier niet in wanneer de wens van de familie de overhand neemt en de familieleden de familiale controle als het hoogste goed zien.

Toch is het belangrijk ons niet blind te staren op de bedrijfsprestaties. Hoewel deze belangrijk zijn, kunnen niet-familiale managers door hun kennis en expertise ook bijdragen aan de beslissingen en groei van het bedrijf, waarmee in deze masterproef geen rekening werd gehouden. Het aanwerven van externe managers heeft heel wat voordelen en kan positieve gevolgen hebben voor familiebedrijven.

Inhoudstafel

Woord vooraf	1
Samenvatting	3
Inhoudstafel	7
1 Probleemstelling	9
2 Literatuurstudie	13
2.1 Multidimensioneel theoretisch framework	13
2.2 Hypotheseontwikkeling	14
2.2.1 Niet-familiale managers en familiebedrijfsprestaties	14
2.2.2 Socioemotional wealth en haar impact op de relatie tussen niet-familiale managers en familiebedrijfsprestaties	15
2.2.3 De Raad van Bestuur en haar invloed op de relatie tussen de aanwezigheid van niet-familiale managers en de bedrijfsprestaties	17
2.3 Conceptueel model	18
3 Methode	19
3.1 Dataset	19
3.2 Variabelen	19
3.2.1 Afhankelijke variabele	19
3.2.2 Onafhankelijke variabelen	19
3.2.3 Moderatievariabelen	20
3.2.4 Controlevariabelen	21
3.3 Data-analyse	22
4 Resultaten	23
5 Conclusie	33
6 Literatuurlijst	39

1 Probleemstelling

30% van de familiebedrijven ziet de toenemende concurrentie als een uitdaging (KPMG, 2018). Het landschap waarin familiebedrijven opereren wordt namelijk steeds competitiever en vereist daarom almaar meer expertise en knowhow van de CEO en het topmanagementteam. De familie heeft vaak niet voldoende kennis of kan geen geschikte manager binnen de familie vinden. Dat is vaak het geval bij familiebedrijven in de tweede, derde en vierde generatie (Poza & Daugherty, 2014). Daarom zal de familie steeds vaker op zoek gaan naar externe managers om die plaatsen in het topmanagementteam op te vullen (Binacci, 2013; Dyer, 1989). Dat gaat gepaard met zowel voor- als nadelen.

Naast het inbrengen van meer expertise in het familiebedrijf heeft de aanstelling van een externe manager het voordeel dat zijn/haar lagere psychologische eigenaarschap ervoor zorgt dat hij/zij meer risico durft nemen dan een familiale manager en bijgevolg sneller ondernemend is (Huybrechts, Voordeckers, & Lybaert, 2013). Psychologische eigenaarschap wordt daarbij door Dawkins, Tian, Newman en Martin (2017) gedefinieerd als "a state in which individuals feel as though the target of ownership (e.g., job or organisation) is theirs". Doordat externe managers ondernemender zijn, ontstaan er nieuwe groeikansen voor het bedrijf.

Andere voordelen van externe managers in het topmanagementteam van familiebedrijven zijn hun hogere productiviteit (Barth, Gulbrandsen, & Schøne, 2005) en hun grotere ervaring in vergelijking met hun familiale collega's doordat externe managers vaak op meerdere plekken gewerkt hebben (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996). De aanstelling van een externe manager zorgt bovendien voor een hogere diversiteit en dus een heterogener team. Zulke teams zullen sneller competitieve acties ondernemen dan homogene, volledig familiale teams wat bijgevolg een positief effect heeft op de prestaties van het bedrijf (Ferrier, 2001).

Toch zijn formele skills zoals kennis en ervaring niet voldoende om goed te kunnen functioneren in een familiebedrijf. Ook culturele/interpersoonlijke skills zijn belangrijk in de complexe structuur van de familiale organisatie (Blumentritt, Keyt, & Astrachan, 2007; Hall & Nordqvist, 2008). Wat familiebedrijven onderscheidt van niet-familiebedrijven is de intensiteit van socioemotional wealth die ook de heterogeniteit tussen familiebedrijven onderling verklaart. Familiale aandeelhouders en familiale managers focussen daarbij vooral op het behoud van socioemotional wealth (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012; Gottardo & Moisello, 2015; Miller, Le Breton-Miller, Minichilli, Corbetta, & Pittino, 2014), dat door Gomez-Mejia, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson en Moyano-Fuentes (2007) gedefinieerd wordt als 'the non-financial aspects of the firm that meet the family's affective needs, such as identity, the ability to exercise family influence, and the perpetuation of family dynasty'. Zo identificeren ze zich met het familiebedrijf en zijn ze gedreven om een dynastie te creëren door het bedrijf in handen van de familie te houden. Ze focussen in die mate op deze doelstellingen dat dit ten koste van bijvoorbeeld de bedrijfsprestaties kan gaan. Familiale managers zullen bijvoorbeeld minder diversifiëren om de kans op het verliezen van socioemotional wealth te verkleinen (Berrone et al., 2012; Gomez-Mejia, Makri, & Larraza-Kintana, 2010; Zellweger, Kellermanns, Chrisman, & Chua, 2012). De emoties (via socioemotional wealth) nemen bij familiale managers dus vaak de bovenhand. Niet-familiale managers daarentegen, maken hun beslissingen op een rationele basis.

Ze zijn meer gericht op het behalen van hoge winsten en efficiëntie in de organisatie dan hun familiale collega's. Zo kunnen ze het gebrek aan focus op economische doelstellingen in het familiebedrijf aanvullen (Block, 2011; Dyer, 1989), wat meteen een derde voordeel is van externe managers. Doordat niet-familiale managers andere doelstellingen hebben dan familiale managers en aandeelhouders, kan deze doelenincongruentie ook zorgen voor conflicten (Minichilli, Corbetta, & MacMillan, 2010). Dit kan op haar beurt zorgen voor een moeilijker samenwerking.

De Raad van Bestuur daarentegen kan de invloed van de familie en haar niet-economische doelstellingen temperen. Dit governance orgaan kan externe managers steunen bij het maken van belangrijke en moeilijke beslissingen (Blumentritt et al., 2007). Ze kan ervoor zorgen dat de externe managers de bedrijfsprestaties makkelijker positief kunnen beïnvloeden door meer te focussen op economische doelstellingen.

Naast conflicten door doelenincongruentie is een ander nadeel van niet-familiale managers in het familiebedrijf de tragere besluitvorming in het topmanagementteam in vergelijking met homogene topmanagementteams (Ferrier, 2001). Zo kan disparity binnen het topmanagementteam het besluitvormingsproces verstoren (Eisenhardt & Bourgeois, 1988). Disparity is daarbij een vorm van diversiteit waarbij er verschillen zijn in de concentratie van waardevolle bronnen zoals aandelen (ownership disparity) tussen de verschillende leden van het topmanagementteam (Harrison & Klein, 2007). Het statusverschil tussen eigenaar-managers (de familieleden) en de niet-eigenaar-managers doet de teamprocessen moeizamer verlopen. Bovendien kan deze onevenwichtige machtsverhouding de kwaliteit van de beslissingen van het topmanagementteam reduceren doordat de familiale managers hun niet-economische doelstellingen kunnen nastreven omwille van hun dominantie (Brodbeck, Kerschreiter, Mojzisch, & Schulz-Hardt, 2007).

Het aanwerven van externe managers heeft dus duidelijk voor- en nadelen en dit alles kan een invloed hebben op de prestaties van het familiebedrijf. De beslissingen in het topmanagementteam bepalen namelijk welke prestaties een familiebedrijf kan behalen, aangezien de prestaties van de organisatie een reflectie zijn van de handelingen en de karaktereigenschappen van het topmanagementteam (Hambrick & Mason, 1984). Het is daarom cruciaal om de rol van deze niet-familiale managers verder te onderzoeken. In voorgaande studies werden topmanagementteams van familiebedrijven meestal vergeleken met die van niet-familiale bedrijven (Ensley & Pearson, 2005). Welk effect niet-familiale managers in het topmanagementteam hebben op de prestaties van een familiale organisatie, blijft daardoor té weinig onderzocht. Resultaten van studies die de relatie tussen topmanagementteamsamenstelling en bedrijfsprestaties eerder onderzochten, zijn bovendien inconsistent (Cannella, Park, & Lee, 2008) en zelden toegepast op familiebedrijven (Ling & Kellermanns, 2010). Daarnaast zijn eerdere studies vooral gefocust op het effect van niet-familiale CEO's op de prestaties van het familiebedrijf (Ling & Kellermanns, 2010; Miller et al., 2014) en wordt de rest van het topmanagementteam buiten beschouwing gelaten.

Verder is de invloed van de niet-familiale managers op de bedrijfsprestaties ook afhankelijk van de context waarin ze handelen. Toch wordt in eerdere studies geen rekening gehouden met contextuele aspecten zoals de veelbesproken invloed van socioemotional wealth en de Raad van Bestuur op de beslissingen en de macht van externe managers (Bunderson & Sutcliffe, 2002; Cannella et al., 2008).

Hier tracht deze paper een toevoeging te doen aan de literatuur door de impact van externe managers in het topmanagementteam op de bedrijfsprestaties te onderzoeken in haar context met socioemotional wealth en de Raad van Bestuur als modererende variabelen. Hierbij wordt een aanvulling gedaan op de studies van Cannella et al. (2008) en Bunderson en Sutcliffe (2002) die onderzoek deden naar het modererend effect van de context op de relatie tussen interpersoonlijke, respectievelijk functionele diversiteit binnen het topmanagementteam en bedrijfsprestaties. Bovendien hanteert deze paper een framework van agency en stewardship theory in tegenstelling tot het merendeel van eerdere studies die upper echelon theory toepassen bij het onderzoek naar topmanagementteams (Block, 2011; Nielsen, 2010).

2 Literatuurstudie

2.1 Multidimensioneel theoretisch framework

Familiebedrijven zijn een erg heterogene groep van organisaties (Miller & Le Breton-Miller, 2006) en daardoor fascinerend en moeilijk te analyseren. In het bestuderen, en het proberen te veralgemenen van attitudes van familiebedrijven, passen onderzoekers verschillende theorieën toe. Agency theory en stewardship theory zijn twee theorieën die centraal staan in de literatuur omtrent niet-familiale managers en hun gedrag in familiebedrijven (Klein & Bell, 2007). Bovendien is socioemotional wealth een factor waarmee rekening gehouden moet worden bij het onderzoeken van familiebedrijven aangezien de intensiteit van socioemotional wealth zowel het verschil tussen familiebedrijven en andere organisaties als het verschil tussen familiebedrijven onderling kan verklaren (Berrone et al., 2012; Gottardo & Moisello, 2015; Miller et al., 2014).

Ten eerste is de agency theorie een controlebenadering die gericht is op de neiging van managers (agents) om het eigenbelang te dienen, wat een negatieve impact kan hebben op de eigenaars (principals) (Sundaramurthy & Lewis, 2003). In de literatuur wordt de agency theory vooral gehanteerd in onderzoek naar controlemechanismen, corporate governance, en het al dan niet beter presteren van externe CEO's in vergelijking met familiale CEO's (Chua, Chrisman, & Sharma, 2003).

Ten tweede is de stewardship theorie een collaboratieve benadering waarbij ervan uitgegaan wordt dat managers (stewards) in het voordeel van het bedrijf zullen handelen (Sundaramurthy & Lewis, 2003). Moreno-Gómez, Gómez-Betancourt en Betancourt (2016) steunden op het framework van de stewardship theory en gingen uit van een sterke relatie tussen het succes van het familiebedrijf en de voldoening van de steward: de steward zal keuzes maken in het voordeel van het bedrijf omdat dat hem/haar een goed gevoel geeft. Deze theorie wordt frequent gehanteerd bij het verklaren waarom niet-familiale managers en familiale managers andere beslissingen maken en het analyseren van de invloed van socioemotional wealth (Anderson & Reeb, 2003).

Bovendien wordt er vaak een combinatie van deze twee theorieën gebruikt om de multidimensionele context van familiebedrijven te omvatten (Arosa, Itturalde, & Maseda, 2010; Miller & Le Breton-Miller, 2006; Miller, Minichilli, & Corbetta, 2013). Zo benadrukken Sundaramurthy en Lewis (2003) dat familiebedrijven een simultane nood hebben aan controle (agency theory) en samenwerking (stewardship theory) die contrasterend maar ook complementair kunnen zijn.

Ten derde is socioemotional wealth een belangrijke factor die ook in het framework opgenomen dient te worden, omdat dit een sterke invloed heeft op het handelen van zowel de familieleden als de niet-familiale managers die in het topmanagementteam zitten. Daarbij hebben hun acties invloed op de prestaties van het familiebedrijf (Hambrick & Mason, 1984).

Socioemotional wealth wordt gedefinieerd door Berrone et al. (2012) als een vijfdimensioneel fenomeen waarbij familieleden hun strategische beslissingen baseren op en veel belang hechten aan niet-economische doelstellingen. De vijf aspecten die socioemotional wealth omvatten, afgekort FIBER, zijn "Family control and influence, Identification of family members with the firm, Binding

social ties, Emotional attachment of family members, and Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession". De niet-economische doelstellingen waar de familiale managers dus vooral oog voor hebben zijn onder andere: het behouden van de controle over het bedrijf (het merendeel van de aandelen), het hooghouden van de reputatie aangezien de familie zich identificeert met het bedrijf en het overdragen van het bedrijf aan de volgende familiale generatie.

Het paradoxale (multidimensionele) framework zoals gehanteerd door Sundaramurthy en Lewis (2003) wordt ook in deze paper aangewend omwille van de verschillende aspecten die invloed uitoefenen op de bedrijfsprestaties en de complexe omgeving die een familiebedrijf creëert.

2.2 Hypotheseontwikkeling

2.2.1 Niet-familiale managers en familiebedrijfsprestaties

De agency theory stelt dat niet-familiale managers agency problemen zullen veroorzaken in het familiebedrijf waarbij de externe manager zijn eigen belangen vooropstelt. Dat eigenbelang kan bijvoorbeeld het genereren van uitmuntende bedrijfsprestaties zijn, omdat dit de manager in een positief daglicht stelt, terwijl de eigenaars van het bedrijf (de familieleden) meer belang hechten aan het behoud van socioemotional wealth. Dit zal agency costs veroorzaken (Chua et al., 2003).

De stewardship theory daarentegen stelt dat de niet-familiale manager zal handelen in het voordeel van het bedrijf omdat dit hem een gevoel van voldoening geeft. Zo kunnen goede bedrijfsprestaties een verlenging van het eigen welzijn van de externe manager zijn (Anderson & Reeb, 2003).

Door de expertise (Poza & Daugherty, 2014), de grotere focus op economische doelstellingen (Dyer, 1989), de lagere psychologische eigenaarschap, de hogere graad van ondernemendheid (Huybrechts et al., 2013), de hogere productiviteit (Barth et al., 2005) en de grotere ervaring van externe managers (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996) wordt een positieve invloed van niet-familiale managers op bedrijfsprestaties verwacht. Wat een negatieve impact kan hebben op deze relatie zijn de conflicten die kunnen ontstaan in het topmanagementteam tussen familiale en niet-familiale managers (Minichilli et al., 2010) en tussen familieleden en externe managers door doelenincongruentie. De conflicten kunnen een negatieve situatie creëren waarin geen enkele manager, familiaal of extern, optimaal kan presteren. Dat is dan weer nefast voor de prestaties van het familiebedrijf.

Toch bestaat er een zwakke positieve relatie tussen topmanagementteamdiversiteit en bedrijfsprestaties (Certo, Lester, Dalton, & Dalton, 2006; Talke, Salomo, & Kock, 2011). De hogere diversiteit die ontstaat door het aanstellen van niet-familiale managers in het topmanagementteam kan bijgevolg ook zorgen voor een positief effect op de bedrijfsprestaties (Sciascia & Mazzola, 2008). De diversiteit in het team kan opgedeeld worden in verschillende aspecten. Zo is 'variety' een onderdeel van diversiteit dat de verschillen in onder andere kennis en ervaring tussen leden van een team omvat (Harrison & Klein, 2007). Topmanagementteams die samengesteld zijn uit leden met verschillende achtergronden zijn responsiever dan homogene teams. Ze reageren sneller op acties

van concurrenten wat goed is voor de competitieve positie van het familiebedrijf. Zo bieden de meerdere perspectieven van een heterogeen team, dat samengesteld is uit zowel familiale als niet-familiale managers, meer informatie waardoor de besluiten beter geïnformeerd gemaakt kunnen worden. De niet-familiale managers hebben namelijk andere kennis en ervaring door vaak in meerdere organisaties gewerkt te hebben. Dat creëert variety, dus diversiteit. Dat heeft op zijn beurt positieve gevolgen voor de bedrijfsprestaties aangezien de optimale beslissing genomen kan worden door de grote hoeveelheid aan verschillende kennis en informatie. De keerzijde van deze diversiteit is dat de verschillende visies ook een negatieve invloed kunnen hebben op de samenwerking die moeizamer zal verlopen (Hambrick, Cho, & Chen, 1996) waardoor de responsiviteit mogelijk wat lager is. Toch tonen resultaten uit eerder onderzoek dat niet-familiale CEO's door hun management skills die ze binnen brengen in het familiebedrijf hoe dan ook de prestaties van het familiebedrijf positief beïnvloeden (Miller et al., 2014; Miller et al., 2013).

Het is dus aannemelijk om te verwachten dat ook niet-familiale managers in het topmanagementteam een positieve invloed hebben op de prestaties van het familiebedrijf.

Hypothese 1 (H1): De aanwezigheid van niet-familiale managers in het familiebedrijf is positief gerelateerd aan de bedrijfsprestaties.

2.2.2 Socioemotional wealth en haar impact op de relatie tussen niet-familiale managers en familiebedrijfsprestaties

In familiebedrijven worden strategische beslissingen vaak gebaseerd op de neiging om socioemotional wealth te behouden (Berrone et al., 2012). Familiale managers zijn zelfs bereid om bedrijfsrisico's te nemen door bijvoorbeeld minder te diversifiëren (Gomez-Mejia et al., 2010; Zellweger et al., 2012) of ze willen zelfs meer risico nemen op het vlak van prestaties (Gomez-Mejia et al., 2007) om zo hun socioemotional wealth te beschermen en te behouden. Op deze manier beïnvloedt dit vijfdimensioneel fenomeen indirect de bedrijfsprestaties door risicovolle beslissingen te motiveren die nefast kunnen zijn voor die prestaties. In contrast tot hun familiale collega's, zullen externe managers minder snel de socioemotional wealth-doelstellingen nastreven omwille van hun minder sterke emotionele band met de familieleden en de organisatie dan die van een familiale manager (Miller et al., 2014). Ze zullen socioemotional wealth ervaren, maar niet op hetzelfde niveau als familiale managers aangezien het een intrinsieke waarde is, door de identificatie met het bedrijf, die bij hen ontbreekt (Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, & Larraza-Kintana, 2010). Deze identificatie kan er na een langere ambtstermijn wel komen in de vorm van psychologische eigenaarschap (Huybrechts et al., 2013) waardoor de niet-familiale manager op dat moment meer niet-economische familiale doelstellingen kan opnemen. Toch is deze identificatie er niet meteen en niet in dezelfde mate als bij familiale managers. De intensiteit van socioemotional wealth verklaart dus de verschillen in het gedrag tussen familiale managers en hun niet-familiale tegenhangers (Gottardo & Moisello, 2015) en kan een invloed hebben op de relatie tussen externe managers in het topmanagementteam en de prestaties van het familiebedrijf. Aangezien niet-familiale managers meer focussen op economische doelstellingen (Dyer, 1989), kan dit zelfs een negatieve invloed hebben op de relatie.

Doelenincongruentie als gevolg van diversiteit in opinies, ook wel separation genoemd, (Harrison & Klein, 2007) kan namelijk zorgen voor conflicten tussen enerzijds de familiale en anderzijds de niet-familiale managers. Bovendien komt er een wij-zij-gevoel voort uit het emotionele familiegevoel en de identificatie met het bedrijf dat sterk in socioemotional wealth vervat zit. Het creëert namelijk een duidelijk onderscheid tussen familiale en externe managers en zorgt voor een slechtere besluitvorming (Minichilli et al., 2010).

Verder wordt socioemotional wealth behouden door familiale controle over het bedrijf te bewaren. Die eigenaarschap zit vervat in de aandelen die de familie in handen wil houden. Dit zorgt voor ownership disparity (Harrison & Klein, 2007). De familiale managers bezitten meestal aandelen terwijl de externe managers dit niet hebben. Dit zorgt voor een verschil in status en een hiërarchie waardoor de familiale managers hun niet-familiale collega's kunnen overheersen bij het maken van beslissingen (Boone & Hendriks, 2009). Zo kunnen de familiale managers door hun machtspositie hun eigen (niet-economische) doelen nastreven (Brodbeck et al., 2007) en is de participatie van de externe managers bijgevolg veel lager (Boone & Hendriks, 2009).

Door separation en disparity kunnen conflicten ontstaan tussen niet-familiale en familiale managers, enerzijds door doelenincongruentie en anderzijds door dominantie van één van de twee partijen. Die conflicten zijn nefast voor de besluitvorming en bij uitbreiding voor de prestaties van het familiebedrijf (Nielsen, 2010).

Daarenboven voorspelt de agency theory doelenincongruentie tussen enerzijds de familiale managers en familieleden en anderzijds de niet-familiale managers in het topmanagementteam, omdat er een principal-agent probleem ontstaat bijvoorbeeld. De stewardship theory stelt ten slotte ook dat deze doelenincongruentie kan voorkomen doordat niet-familiale managers zich als stewards gedragen en daarom het bedrijf zo goed mogelijk willen laten presteren (Anderson & Reeb, 2003), wat tegenstrijdig kan zijn met de wens van familieleden die ook beïnvloed worden door socioemotional wealth. Het is mogelijk dat externe managers door de conflicten ten gevolge van socioemotional wealth (Minichilli et al., 2010), hun werk niet efficiënt kunnen uitvoeren waardoor hun mogelijk positieve invloed op de bedrijfsprestaties van het familiebedrijf getemperd kan worden.

Hypothese 2 (H2): De positieve relatie tussen de aanwezigheid van niet-familiale managers in het topmanagementteam en bedrijfsprestaties wordt negatief gemodereerd door de intensiteit van socioemotional wealth.

2.2.3 De Raad van Bestuur en haar invloed op de relatie tussen de aanwezigheid van niet-familiale managers en de bedrijfsprestaties

Zowel de agency als de stewardship theory gaan uit van het gedrag van agents of stewards en nemen aan dat de principals een positieve omgeving hebben gecreëerd voor de niet-familiale managers en de juiste bestuurlijke omstandigheden hebben ingesteld opdat de externe managers de doelen van de eigenaars en de familieleden kunnen behalen. Nochtans is het niet evident dat familieleden de leiding van het bedrijf delen met een nieuwe externe manager en ze zullen dus nog steeds een invloed uitoefenen op het bedrijf en de bedrijfsprestaties. Het is daarom belangrijk dat er best practices ingesteld worden om het succes van de niet-familiale managers te ondersteunen (Blumentritt et al., 2007). Hier kan de Raad van Bestuur een belangrijke rol spelen. Zo kan dit governance orgaan niet-familiale managers steunen in hun beslissingen ten opzichte van familiale managers en eigenaars (Villalonga, Amit, Trujillo, & Guzmán, 2015).

De Raad van Bestuur is een van de belangrijkste governance mechanismen in familiebedrijven bij het maken van kwaliteitsbeslissingen (Mustakallio, Autio, & Zahra, 2002). Zo is het belangrijk dat de Raad van Bestuur de niet-familiale managers ondersteunt in het maken van moeilijke besluiten zoals strategiebeslissingen (Blumentritt et al., 2007).

De agency en de stewardship theory stellen wel andere rollen voor de Raad van Bestuur voor. Volgens de agency theory moet de Raad van Bestuur vooral monitoren en discipline opleggen. De theorie stelt bovendien dat een Raad van Bestuur met onafhankelijke leden het principal-agent probleem verkleint, waardoor dit een minder grote impact zal hebben op de relatie tussen de niet-familiale managers en de bedrijfsprestaties (Anderson & Reeb, 2004). De stewardship theory daarentegen promoot de adviserende rol van de Raad van Bestuur. De governance structuur van familiebedrijven is dus tweeledig, namelijk een formele controle (gebaseerd op agency theory) en een sociale controle (via stewardship theory) (Sundaramurthy & Lewis, 2003). Het advies van en monitoring door de Raad van Bestuur helpt bij het verhogen van de kwaliteit en de toewijding aan die strategische beslissingen (Mustakallio et al., 2002).

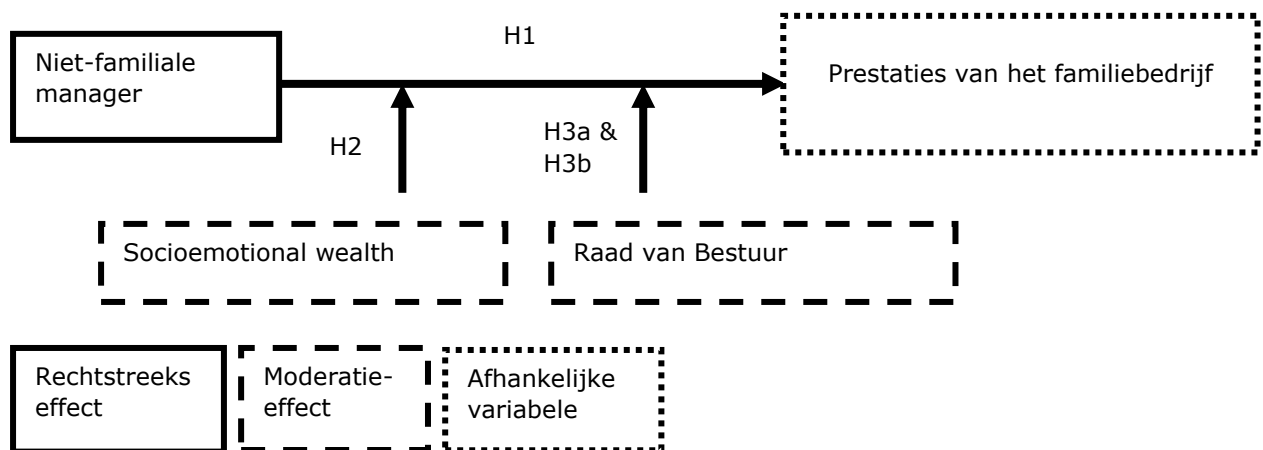
Wanneer een familiebedrijf een Raad van Bestuur heeft opgericht, rijst vaak een volgende kwestie: wie zal hierin zetelen? Door een overheersende proportie familieleden in de Raad van Bestuur, kan de familie haar behoefte om socioemotional wealth te bewaren boven financiële doelstellingen plaatsen (Gomez-Mejia et al., 2010; Zellweger et al., 2012). Die neiging kan tegengewerkt worden door het aanstellen van externe experts in de Raad van Bestuur. Bovendien kunnen onafhankelijke leden in de Raad conflicten tussen familiale aandeelhouders en niet-familiale managers reduceren (Anderson & Reeb, 2004). Om bedrijfsprestaties te verbeteren kunnen externe (niet-familiale) leden daarnaast de neiging van familieleden om bedrijfsresources te misbruiken (bijvoorbeeld overdreven verloning van familiale managers), onderdrukken. Daarenboven komt verschaft expertise van externe leden de adviserende rol van de Raad van Bestuur ten goede (Voordeckers, Van Gils, & Van den Heuvel, 2007). Toch vormt de aanstelling van niet-familiale leden in de Raad een probleem voor de familie die vaak de controle over haar bedrijf wil behouden (Anderson & Reeb, 2004). De onafhankelijke leden temperen namelijk de drang om socioemotional wealth als hoofdprioriteit te zien (Moreno-Gómez et al., 2016), waardoor het mogelijk negatieve effect van socioemotional wealth

op de relatie tussen niet-familiale managers en de bedrijfsprestaties (hypothese 2) eveneens getemperd kan worden. Het is dus aannemelijk dat de aanwezigheid van externe leden in de Raad van Bestuur een positieve impact zal hebben op de relatie tussen niet-familiale managers en de bedrijfsprestaties omdat de managers zo hun focus sterker kunnen leggen op economische doelstellingen en daarin gesteund worden door de Raad.

Hypothese 3a (H3a): De positieve relatie tussen de aanwezigheid van niet-familiale managers in het topmanagementteam en bedrijfsprestaties wordt positief gemodereerd door de aanwezigheid van een Raad van Bestuur.

Hypothese 3b (H3b): De positieve relatie tussen de aanwezigheid van niet-familiale managers in het topmanagementteam en bedrijfsprestaties wordt positief gemodereerd door de aanwezigheid van externe (niet-familiale) leden in de Raad van Bestuur.

2.3 Conceptueel model



3 Methode

3.1 Dataset

De dataset die gehanteerd werd voor de empirische analyse is tweeledig. Er werd een bestaande dataset gebruikt afkomstig van een enquête uit 2015 uitgestuurd naar Vlaamse private bedrijven, en dit in het kader van eerder onderzoek uitgevoerd door Research Center for Entrepreneurship and Family firms. Deze dataset omvat onder andere informatie over kenmerken van de bedrijfsleider, de aandeelhoudersstructuur en de governance van het bedrijf. In het totaal werd informatie van 582 bedrijven verzameld. Via het ondernemingsnummer werden deze gegevens vervolgens gekoppeld aan de Belfirst-database van Bureau van Dijk die onder andere financiële informatie bevat over de onderzochte bedrijven. De dataset uit 2015 omvatte missende ondernemingsnummers waardoor deze cases niet gekoppeld konden worden aan de data uit de Belfirst-database. Het totale aantal geldige cases dat hier gehanteerd werd, is 531 ondernemingen.

In deze paper wordt een organisatie gezien als familiebedrijf wanneer meer dan 50% van de eigendom in handen is van één familie (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999; Vandekerckhof, Steijvers, Hendriks, & Voordeckers, 2015; Voordeckers et al., 2007). De database die voortkwam uit de enquête omvatte 388 bedrijven die voldeden aan dit criterium. Deze bedrijven vormen het sample in deze studie.

3.2 Variabelen

3.2.1 Afhankelijke variabele

Om de bedrijfsprestaties in kaart te brengen, worden in deze paper verschillende maatstaven gehanteerd waaronder **return on total assets 'ROA'** (Anderson & Reeb, 2003; Berrone et al., 2010; Huybrechts et al., 2013) en **return on shareholders funds 'ROE'**, beide van 2015.

3.2.2 Onafhankelijke variabelen

De **aanwezigheid van niet-familiale managers** in het topmanagementteam wordt gemeten door de variabele **'NFM'**, een dummy variabele met waarde 1 wanneer er minstens één niet-familiale manager in het topmanagementteam zit en met waarde 0 wanneer dit niet het geval is (Vandekerckhof et al., 2015).

3.2.3 Moderatievariabelen

Socioemotional wealth 'SEW' als moderatievariabele omvat op basis van het FIBER-model van Berrone et al. (2012) vijf dimensies. Die dimensies worden gemeten aan de hand van stellingen waarbij op een Likertschaal van 5 de belangrijkheid aangegeven wordt. Er wordt ten eerste gepeild naar het belang van familiale controle en het behoud daarvan aan de hand van twee stellingen: 'In dit bedrijf is het essentieel om familiale controle en onafhankelijkheid van het familiebedrijf te bewaren' en 'De familieleden, die betrokken zijn bij het familiebedrijf, bepalen in belangrijke mate de strategische richting die het bedrijf zal uitgaan'. De tweede dimensie die gemeten wordt, is de identificatie van de familieleden met het familiebedrijf aan de hand van de stellingen: 'De familieleden, die bij het familiebedrijf betrokken zijn, hebben een sterke verbondenheid met het bedrijf' en 'Familieleden vertellen met trots dat ze deel uitmaken van het familiebedrijf'. Ten derde wordt de belangrijkheid van de relaties met de maatschappij gemeten via de stellingen: 'Niet-familieleden, actief in het familiebedrijf, worden behandeld als deel van de familie', 'Wederzijds vertrouwen is de basis van het zaken doen met leveranciers, klanten... in het familiebedrijf' en 'Het familiebedrijf is actief in het promoten van sociale activiteiten op samenlevingsniveau'. Aan de hand van de stellingen 'Het is essentieel dat het de familieleden, die betrokken zijn bij het familiebedrijf, goed gaat' en 'De emotionele banden tussen familieleden in het bedrijf zijn zeer sterk' wordt de vierde dimensie, emotionele verbondenheid met het bedrijf, gemeten. Ten slotte wordt gepeild naar de langetermijnvisie met het zicht op een familiale dynastie met de stellingen: 'Familiale eigenaars zien hun investering in het familiebedrijf als een lange termijn investering', 'Succesvolle overdracht naar de volgende generatie is een belangrijk doel voor het familiebedrijf' en 'Het behouden van het familie-erfgoed en tradities is een belangrijke doelstelling voor het familiebedrijf'. De sterkte van SEW wordt gemeten op een schaal van 60 (12 vragen op een Likertschaal van 5).

De aanwezigheid van de Raad van Bestuur wordt gemeten aan de hand van een dichotome variabele '**RVB**': waarde 1 indien een Raad van Bestuur aanwezig is, waarde 0 indien niet.

Daarnaast wordt gepeild naar het **aantal externen in de Raad van Bestuur**. De respondenten konden vrij aangeven hoeveel externe onafhankelijke leden in de RVB zetelen. De metrische variabele werd gehercodeerd naar een dummy variabele '**EXT_RVB**' met waarde 0 indien er geen externe leden aanwezig zijn en 1 indien dit wel het geval is.

3.2.4 Controlevariabelen

De **grootte van het bedrijf 'GROOTTE'** wordt gemeten aan de hand van het natuurlijk logaritme van het aantal werknemers van het bedrijf (fulltime equivalent) aangezien dit een goed beeld geeft van hoeveel managers er nodig zijn om het bedrijf te runnen (Chua et al., 2003; Gomez-Mejia et al., 2010; Vandekerckhof et al., 2015; Zellweger et al., 2012). Hoe meer managers er nodig zijn, hoe waarschijnlijker dat er een niet-familiale manager aangesteld wordt in het topmanagementteam.

De **familiale generatie in het management en die het eigendom in bezit heeft**, heeft een invloed op het aantal niet-familiale managers in het managementteam aangezien de familie vaak niet voldoende kennis heeft of geen geschikte manager binnen de familie kan vinden. Dat is vaak het geval in de tweede, derde en vierde generatie (Binacci, 2013; Dyer, 1989; Poza & Daugherty, 2014). De familiale generatie die het eigendom in handen heeft, respectievelijk deel uit maakt van het management wordt gemeten aan de hand van twee vragen in de enquête. Hier konden de respondenten aangeven van welke generatie er sprake is in eigendom en management: van 1^{ste} generatie tot 5^{de} generatie of meer (variabele met waarde van 1 tot en met 5). Er werden dummy variabelen opgemaakt om deze vragen te coderen. Voor de vraag over de generatie met eigendom werden drie dummies aangemaakt waarbij **'FAM_GEN1_EIG'** waarde 1 kreeg in geval van 1^{ste} generatie en 0 in alle andere gevallen, **'FAM_GEN2_EIG'** de waarde 1 kreeg in geval van 2^{de} generatie met eigendom en 0 in alle andere gevallen en **'FAM_GEN3_EIG'** waarde 1 kreeg in het geval de 3^{de} of een latere generatie het eigendom in handen heeft en 0 in alle andere gevallen. Deze opdeling werd ook gemaakt voor de vraag omtrent de familiale generatie in het management. Hier werden de dummy variabelen **'FAM_GEN1_MMT'**, respectievelijk **'FAM_GEN2_MMT'** en **'FAM_GEN3_MMT'** gecodeerd. Wanneer aangegeven werd dat meerdere generaties het eigendom in handen hebben, respectievelijk in het management zitten, kreeg de dummy van de oudste generatie waarde 1 en de andere generaties werden als 0 gecodeerd.

3.3 Data-analyse

De metrische variabelen werden gecontroleerd op outliers. Deze werden teruggebracht naar 3 standaarddeviaties van het gemiddelde. Voor de variabele GROOTTE werden de waarden van het aantal werknemers in fulltime equivalent teruggebracht naar minimum 10 werknemers, respectievelijk 250 werknemers wat het maximum aantal werknemers is om te kwalificeren als KMO in België. Op deze manier worden zoveel mogelijk cases bewaard.

In deze studie wordt eerst op basis van Pearsons correlatiematrix paarsgewijs nagegaan welke correlaties tussen de verschillende variabelen significant zijn. Daarna wordt via lineaire regressie het effect van de onafhankelijke op de afhankelijke variabele getest (Vandekerckhof et al., 2015). Deze ordinary least squares (OLS) regressie wordt toegepast om te achterhalen of de aanwezigheid van een niet-familiale manager de bedrijfsprestaties beïnvloedt.

Verder wordt via een moderatiemodel (model 1 in de PROCESS-module van SPSS) het moderatie-effect van de metrische moderatie-variabele SEW op de relatie tussen de aanwezigheid van niet-familiale managers en bedrijfsprestaties onderzocht (Vandekerckhof et al., 2015; Hayes, 2013). Aan de hand van een visuele weergave worden deze regressies verder geïnterpreteerd bij bepaalde (hoge of lage) waarden van de moderatie-variabele (conditioneel) wanneer de term van de onafhankelijke variabele significant is zonder significante interactieterm. In zulke gevallen kan er namelijk ook een moderatie-effect optreden. Deze figuren worden gecreëerd aan de hand van de Johnson-Neymantechniek aangezien de moderator continu is. In plaats van significantie te zoeken bij vaste waarden van de moderator zoals bij de pick-a-point benadering, gaat de Johnson-Neymantechniek omgekeerd te werk. Deze methode leidt de waarden van de moderator af waarvoor de onafhankelijke variabele een significant effect heeft op de afhankelijke variabele. Het 95%-betrouwbaarheidsinterval is bovendien ook aangeduid op deze figuren waardoor het makkelijk af te leiden is voor welke waarden van de moderator het effect van de onafhankelijke op de afhankelijke variabele significant is (Carden, Holtzman, & Strube, 2017; Hayes, 2013).

Tot slot wordt een lineaire regressie toegepast om de moderatie-effecten van de dichotome moderatie-variabelen RVB en EXT_RVB te testen. In die lineaire regressie worden enerzijds de controlevariabelen en anderzijds interactietermen opgenomen. De interactieterm die de aanwezigheid van een Raad van Bestuur, respectievelijk een extern lid in de Raad van Bestuur representeert, is het product van de onafhankelijke variabele en de variabele RVB '**NFMXRVB1**' respectievelijk EXT_RVB '**NFMXEXT_RVB1**'. De interactieterm die de gevallen representeert waarbij er geen Raad van Bestuur respectievelijk geen extern lid in de Raad van Bestuur aanwezig is, wordt berekend als het product van de onafhankelijke variabele en $(1 - RVB)$ '**NFMXRVB0**' respectievelijk $(1 - EXT_RVB)$ '**NFMXEXT_RVB0**'.

4 Resultaten

De beschrijvende statistieken worden weergegeven in tabel 1. De bedrijfsprestaties variëren met een standaarddeviatie van 11,10 voor ROA respectievelijk 26,51 voor ROE. Bovendien hechten de organisaties veel belang aan behoud van socioemotional wealth. De familiebedrijven scoren gemiddeld 44 op een schaal van 60. Daarnaast heeft een familiebedrijf in deze steekproef gemiddeld bijna 35 werknemers (in fulltime equivalent).

Verder heeft 46% van de familiebedrijven een niet-familiale manager in het topmanagementteam en 66% van de organisaties heeft een Raad van Bestuur. Daarenboven heeft 17% van de bedrijven een extern lid in haar Raad van Bestuur.

Gemiddeld heeft in 51% van de gevallen de eerste familiale generatie het eigendom van het bedrijf in handen, gevolgd door de tweede generatie (32%) en de derde of latere generatie in 18% van de gevallen. De familiale generatie in het management ligt in lijn met deze verdeling in de steekproef: in 49% van de familiebedrijven zit de eerste generatie in het management, de tweede generatie in 33% en de derde of een latere generatie in 18% van de organisaties.

Van de 388 bedrijven zijn er 141 (N) organisaties waarbij geen enkele variabele ontbreekt (listwise deletion). De steekproefgrootte bij de verdere testen ligt hoger aangezien in geen enkel model alle variabelen toegevoegd worden. Door de verschillende combinaties van variabelen in de modellen zal ook per model deze grootte (N) variëren.

Tabel 1: Beschrijvende statistieken

Metrische Variabelen	Gemiddelde	Standaard-afwijking	Minimum	Maximum
ROA	4,36	11,10	-38,30	46,18
ROE	10,25	26,51	-124,06	141,93
SEW	44,44	10,52	11,95	60,00
WERKN_FTE	34,74	49,84	10,00	250,00

Dummyvariabelen	Gemiddelde	Standaard-afwijking
NFM	0,46	0,50
RVB	0,66	0,47
EXT_RVB	0,17	0,38
FAM_GEN1_EIG	0,51	0,50
FAM_GEN2_EIG	0,32	0,47
FAM_GEN3_EIG	0,18	0,38
FAM_GEN1_MMT	0,49	0,50
FAM_GEN2_MMT	0,33	0,47
FAM_GEN3_MMT	0,18	0,38

N = 141

ROA en ROE in %.

Tabel 2 geeft Pearsons paarsgewijze correlatiematrix weer. Tussen de onafhankelijke variabele NFM en de afhankelijke variabelen ROA en ROE is er een kleine positieve niet-significante correlatie. De relatie tussen NFM en SEW blijkt licht negatief en niet-significant, in tegenstelling tot de aanwezigheid van een Raad van Bestuur ($p < 0.05$) en de aanwezigheid van een extern lid in de Raad van Bestuur ($p < 0.01$) die beide positief significant gecorreleerd zijn aan NFM. Ook de grootte van het bedrijf correleert positief significant ($p < 0.01$) met de onafhankelijke variabele. De overige controlevariabelen correleren hier niet significant mee, maar er bestaat wel een negatief verband in het geval van de eerste generatie in het eigendom en het management, respectievelijk een positief verband in de tweede en derde of latere generatie.

Op basis van deze correlatiematrix wordt geen multicollineariteit verwacht behalve tussen de variabelen die familiale generatie met eigendom en de familiale generatie in het management omvatten onderling, respectievelijk de prestatie maatstaven onderling. Deze zullen nooit samen in een model opgenomen worden waardoor er geen risico op multicollineariteit bestaat.

Tabel 3a toont de resultaten van de lineaire regressie (OLS). Model 1 omvat de controlevariabelen: GROOTTE, FAM_GEN2_EIG en FAM_GEN3_EIG. Geen van deze variabelen is significant in dit model. In model 2 werd aan deze controlevariabelen de onafhankelijke variabele NFM toegevoegd. Die blijkt niet significant te zijn. Deze stappen werden herhaald in model 3 en 4 met het verschil dat hier in plaats van de controlevariabelen FAM_GEN2_EIG en FAM_GEN3_EIG, de variabelen FAM_GEN2_MMT en FAM_GEN3_MMT aan de modellen werden toegevoegd. In deze modellen blijkt geen van de onafhankelijke of controlevariabelen een significant effect te hebben op ROA.

Dit proces werd herhaald voor de afhankelijke variabele ROE in model 5, 6, 7 en 8. In deze modellen bleken noch één van de controlevariabelen noch de onafhankelijke variabele significant. Doordat geen van deze modellen een significant effect vertoont voor de onafhankelijke variabele wordt hypothese 1 niet bevestigd.

Om de hypothese dat niet-familiale managers een positief effect hebben op bedrijfsprestaties verder te onderzoeken werd de proportie niet-familiale managers in het topmanagementteam '**NFM_PROP**' ook onderzocht als onafhankelijke variabele. Dit is de verhouding van het aantal niet-familiale managers tot het totaal aantal managers in het managementteam van het familiebedrijf. Tabel 3b toont model 9 en 10 waarbij NFM_PROP getest werd op de afhankelijke variabele ROA in geval van controlevariabelen FAM_GEN2_EIG en FAM_GEN3_EIG respectievelijk FAM_GEN2_MMT en FAM_GEN3_MMT. In model 11 en 12 werden deze stappen herhaald voor de afhankelijke variabele ROE. De proportie niet-familiale managers in het topmanagementteam blijkt daarbij wel een marginaal positief significant ($p < 0.1$) effect te hebben op ROA in model 9.

Tabel 2: Pearsons Correlatiematrix

Variabele	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. NFM	1												
2. ROA	0,105	1											
3. ROE	0,078	0,838**	1										
4. SEW	-0,008	-0,023	-0,053	1									
5. RVB	0,124*	0,054	0,041	0,118*	1								
6. EXT_RVB	0,272**	0,045	-0,002	-0,019	0,029	1							
7. GROOTTE	0,553**	0,069	0,017	0,140*	0,242**	0,285**	1						
8. FAM_GEN1_EIG	-0,106	-0,058	-0,006	-0,185**	-0,064	0,059	-0,15**	1					
9. FAM_GEN2_EIG	0,026	0,024	0,003	0,060	0,008	-0,126	0,048	-0,692**	1				
10. FAM_GEN3_EIG	0,102	0,048	0,003	0,169**	0,074	0,073	0,138**	-0,467**	-0,315**	1			
11. FAM_GEN1_MMT	-0,115	-0,056	-0,011	-0,248**	-0,060	0,009	-0,182**	0,864**	-0,554**	-0,458**	1		
12. FAM_GEN2_MMT	0,038	0,027	0,017	0,134*	0,029	-0,086	0,106*	-0,538**	0,795**	-0,264**	-0,692**	1	
13. FAM_GEN3_MMT	0,101	0,041	-0,007	0,157**	0,043	0,092	0,108*	-0,471**	-0,253**	0,925**	-0,458**	-0,324**	1

Nota. N = 141.

*p < 0.05, **p < 0.01, tweezijdig.

Tabel 3a: Lineaire regressie NFM op ROA en ROE

	ROA								ROE							
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5		Model 6		Model 7		Model 8	
	β	Std. Error	β	Std. Error	β	Std. Error	β	Std. Error	β	Std. Error	β	Std. Error	β	Std. Error	β	Std. Error
Constante	2,129	(2,431)	3,282	(2,577)	3,137	(2,393)	4,304*	(2,530)	7,499	(5,239)	9,686	(6,576)	8,858*	(5,336)	11,736*	(6,528)
GROOTTE	0,657	(0,77)	-0,051	(0,940)	0,326	(0,768)	-0,390	(0,922)	0,841	(1,711)	-0,339	(2,373)	0,230	(1,716)	-1,073	(2,356)
FAM_GEN2_EIG	0,923	(1,653)	0,888	(1,663)					0,082	(3,431)	-0,883	(4,147)				
FAM_GEN3_EIG	0,893	(1,950)	0,095	(1,947)					-0,140	(4,259)	-2,170	(4,905)				
FAM_GEN2_MMT					0,762	(1,596)	0,703	(1,593)					0,777	(3,410)	-0,575	(4,137)
FAM_GEN3_MMT					0,362	(1,961)	0,394	(1,957)					-0,232	(4,268)	-3,489	(4,981)
NFM			2,299	(1,729)			2,360	(1,693)			4,807	(4,395)			4,932	(4,353)
N	326		229		322		226		311		219		307		216	

Tabel 3b: Lineaire regressie NFM_PROP op ROA en ROE

	ROA				ROE			
	Model 9		Model 10		Model 11		Model 12	
	β	Std. Error	β	Std. Error	β	Std. Error	β	Std. Error
Constante	3,739	(2,568)	4,426*	(2,516)	10,303	(6,607)	11,668*	(6,536)
GROOTTE	-0,264	(0,918)	-0,431	(0,899)	-0,558	(2,339)	-0,937	(2,317)
FAM_GEN2_EIG	0,888	(1,627)			-0,908	(4,169)		
FAM_GEN3_EIG	1,030	(1,941)			-2,120	(4,899)		
FAM_GEN2_MMT			0,777	(1,590)			-0,441	(4,136)
FAM_GEN3_MMT			0,436	(1,954)			-3,454	(4,982)
NFM_PROP	4,852*	(4,852)	4,171	(2,596)	8,866	(6,750)	7,392	(6,782)
N	229		226		219		216	

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, tweezijdig.

Het verwachte moderatie-effect van socioemotional wealth (hypothese 2) werd via de PROCESS-module in SPSS getest. Tabel 4a en 4b tonen de modellen waarbij SEW getest wordt als moderatievariabele. In tabel 4a staan de modellen getest met onafhankelijke variabele 'NFM'. Model 13, respectievelijk 14 omvatten de controlevariabelen, NFM, SEW en de interactieterm NFMXSEW. Deze modellen werden getest op de afhankelijke variabele ROA. Noch NFM, noch SEW of de interactieterm zijn hier significant. Deze stappen werden herhaald voor ROE in model 15 en 16. Ook hier trad geen significant effect naar voor. Hypothese 2 die stelde dat socioemotional wealth de relatie tussen de aanwezigheid van niet-familiale managers en bedrijfsprestaties negatief modereert, wordt niet bevestigd.

Omwille van het significante effect van de proportie niet-familiale managers in het topmanagementteam op ROA, werd ook deze variabele getest in tabel 4b in model 17 en 18 voor ROA en model 19 en 20 voor ROE. Voor geen van deze modellen werd een significant effect vastgesteld.

Tabel 4a: Moderatie-effect SEW (NFM)

Variabele	ROA				ROE			
	Model 13		Model 14		Model 15		Model 16	
	β	Std. Error	β	Std. Error	β	Std. Error	β	Std. Error
Constante	2,413	(4,402)	2,532	(4,442)	11,077	(12,513)	10,917	(12,657)
GROOTTE	-0,007	(0,898)	0,005	(0,900)	-0,838	(2,409)	-0,848	(2,417)
FAM_GEN2_EIG	0,490	(1,536)			-2,497	(4,205)		
FAM_GEN3_EIG	0,055	(1,897)			-3,779	(5,113)		
FAM_GEN2_MMT			0,141	(1,574)			-2,167	(4,327)
FAM_GEN3_MMT			0,191	(1,969)			-3,740	(5,300)
NFM	2,081	(6,179)	2,333	(6,337)	14,374	(17,030)	15,164	(17,466)
SEW	0,037	(0,086)	0,036	(0,087)	0,034	(0,245)	0,036	(0,249)
NFMXSEW	-0,024	(0,133)	-0,029	(0,137)	-0,222	(0,366)	-0,238	(0,375)
N	205		203		197		195	

Tabel 4b: Moderatie-effect SEW (NFM_PROP)

Variabele	ROA				ROE			
	Model 17		Model 18		Model 19		Model 20	
	β	Std. Error	β	Std. Error	β	Std. Error	β	Std. Error
Constante	1,509	(4,244)	1,409	(4,303)	8,103	(11,985)	7,088	(12,188)
GROOTTE	0,042	(0,9000)	0,043	(0,048)	-0,754	(2,413)	-0,7503	(2,411)
FAM_GEN2_EIG	0,455	(1,536)			-2,785	(4,198)		
FAM_GEN3_EIG	0,115	(1,898)			-3,558	(5,108)		
FAM_GEN2_MMT			0,148	(0,094)			-2,254	(4,303)
FAM_GEN3_MMT			0,281	(0,143)			-3,404	(5,288)
NFM_PROP	6,611	(9461)	8,575	(0,840)	34,226	(25,871)	40,898	(27,923)
SEW	0,057	(0,083)	0,060	(0,705)	0,103	(0,234)	0,120	(0,240)
NFM_PROPXSEW	-0,118	(0,212)	-0,157	(-0,693)	-0,624	(0,578)	-0,762	(0,619)
N	205		203		197		195	

De variabele SEW is gebaseerd op de vijf dimensies van het FIBER-model samengesteld door Berrone et al. (2012). Toch kan het zijn dat één van die dimensies een grotere rol speelt in het familiebedrijf dan de andere dimensies. Daarom worden de vijf dimensies als afzonderlijke variabelen getest op de relatie tussen de aanwezigheid van niet-familiale managers en de bedrijfsprestaties. De eerste dimensie uit het FIBER-model is 'familiale controle' '**FAM_CONTR**'. Naar deze dimensie werd in de enquête gepeild aan de hand van drie stellingen, telkens op een 5-punt Likertschaal. De waarde van

deze variabele kan dus variëren tussen 0 en 15. Tabel 5a en 5b tonen het effect van deze moderatievariabele op de relatie tussen NFM, respectievelijk NFM_PROP en de afhankelijke variabelen. Model 26 en 27 in tabel 5b vertonen daarbij een marginaal significante interactieterm ($p < 0.1$). Om dit moderatie-effect verder te onderzoeken werden deze relaties visueel voorgesteld in figuur 1 voor model 26, respectievelijk figuur 2 voor model 27. In beide figuren representeert de volle lijn het effect van de proportie niet-familiale managers op de bedrijfsprestaties voor verschillende waarden van de familiale controle-dimensie van socioemotional wealth. De stippellijn representeert het betrouwbaarheidsinterval van 95%. Deze effecten zijn significant wanneer deze stippellijn boven respectievelijk onder de 0-lijn liggen wat voor beide modellen steeds het geval is.

Het positieve effect van de proportie niet-familiale managers op de bedrijfsprestaties wordt dus negatief beïnvloed wanneer de wens om familiale controle te behouden over het familiebedrijf aanwezig is en stijgt.

Voor de andere vier dimensies van het FIBER-model namelijk de identificatie van familieleden met het familiebedrijf, het belang dat er gehecht wordt aan de relaties met de maatschappij, de emotionele verbondenheid met het bedrijf en de langetermijnvisie met zicht op een familiale dynastie werden dezelfde testen uitgevoerd. Bij geen van deze dimensies werd een significant moderatie-effect gevonden. Dit kan een indicatie zijn dat niet alle dimensies van dit FIBER-model even belangrijk zijn in familiebedrijven en in de context met niet-familiale managers.

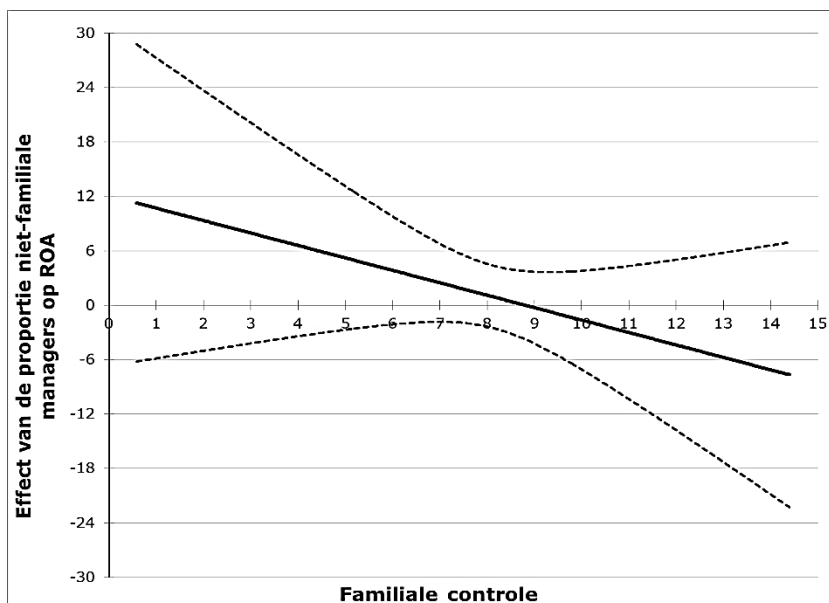
Tabel 5a: Moderatie-effect FAM_CONTR (NFM)

Variabele	ROA				ROE			
	Model 21		Model 22		Model 23		Model 24	
	β	Std. Error	β	Std. Error	β	Std. Error	β	Std. Error
Constante	6,225**	(2,830)	6,289**	(2,844)	17,937**	(7,925)	17,747**	(7,963)
GROOTTE	-0,412	(0,894)	-0,403	(0,894)	-1,669	(2,479)	-1,689	(2,480)
FAM_GEN2_EIG	-0,092	(1,519)			-3,366	(4,295)		
FAM_GEN3_EIG	-0,419	(1,818)			-4,789	(5,064)		
FAM_GEN2_MMT			-0,373	(1,549)			-2,572	(4,400)
FAM_GEN3_MMT			-0,327	(1,868)			-4,814	(5,195)
NFM	1,985	(1,660)	2,013	(1,671)	5,436	(4,625)	5,416	(4,662)
FAM_CONTR	0,199	(0,293)	0,184	(0,304)	-0,693	(0,836)	-0,787	(0,870)
NFMXFAM_CONTR	-0,782	(0,587)	-0,837	(0,605)	-2,106	(1,661)	-2,304	(1,710)
N	197		195		189		187	

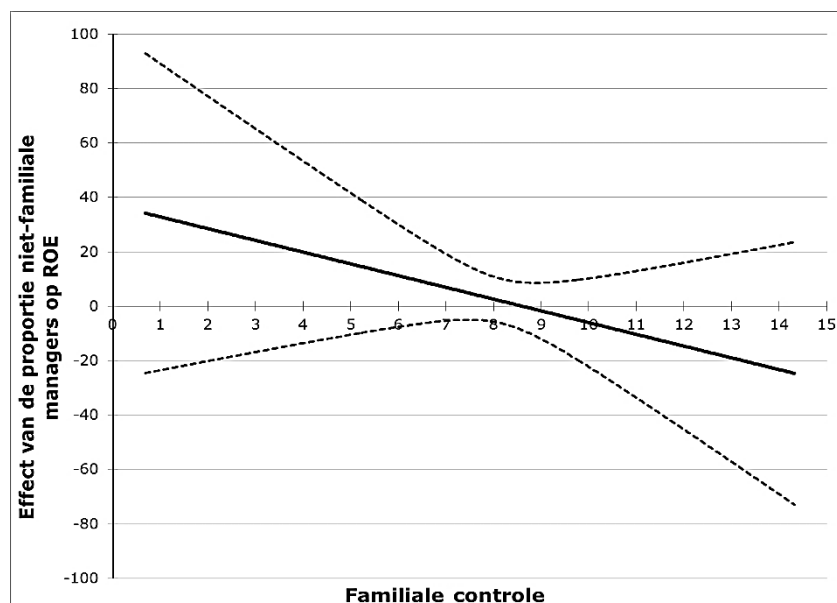
Tabel 5b: Moderatie-effect FAM_CONTR (NFM_PROP)

Variabele	ROA				ROE			
	Model 25		Model 26		Model 27		Model 28	
	β	Std. Error	β	Std. Error	β	Std. Error	β	Std. Error
Constante	5,774**	(2,791)	5,874**	(2,779)	17,243**	(7,804)	17,049**	(7,759)
GROOTTE	-0,300	(0,883)	-0,319	(0,879)	-1,557	(2,443)	-1,636	(2,431)
FAM_GEN2_EIG	-0,066	(1,520)			-3,338	(4,285)		
FAM_GEN3_EIG	-0,122	(1,821)			-3,896	(5,060)		
FAM_GEN2_MMT			-0,230	(1,541)			-2,1501	(4,362)
FAM_GEN3_MMT			0,017	(1,864)			-3,69	(5,168)
NFM_PROP	2,474	(2,702)	2,755	(2,717)	7,646	(7,496)	8,184	(7,533)
FAM_CONTR	0,228	(0,292)	0,188	(0,302)	-0,596	(0,834)	-0,774	(0,861)
NFM_PROXFAM_CONTR	-1,401	(0,892)	-1,787 *	(0,974)	-4,325 *	(2,053)	-5,631	(2,733)
N	197		195		189		187	

* $p < 0.1$, ** $p < 0.5$, tweezijdig.



Figuur 1. Het effect van de proportie niet-familiale managers (NFM_PROP) op return on total assets (ROA) voor verschillende waarden van de familiale controle-dimensie van socioemotional wealth (FAM_CONTR).



Figuur 2. Het effect van de proportie niet-familiale managers (NFM_PROP) op de return on shareholders funds (ROE) voor verschillende waarden van de familiale controle-dimensie van socioemotional wealth (FAM_CONTR).

Om de moderatie-effecten van de aanwezigheid van een Raad van Bestuur respectievelijk de aanwezigheid van een extern niet-familiaal lid in de Raad van Bestuur te testen werd lineaire regressie toegepast waarbij enerzijds de controlevariabelen en anderzijds telkens twee interactietermen opgenomen werden. Net zoals bij de moderatie-testen omtrent SEW werd de onafhankelijke variabele NFM_PROP ook opgenomen in bijkomende modellen.

Tabel 6a toont de resultaten van de modellen waarbij RVB als moderatie-variabele dient met onafhankelijke variabele NFM. In model 29, 30, 31 en 32 zijn noch de variabele NFM noch de interactietermen significant. Op basis van deze modellen kan hypothese 3a die stelt dat de aanwezigheid van een Raad van Bestuur de relatie tussen de aanwezigheid van niet-familiale managers in het managementteam en de bedrijfsprestaties positief modereert niet bevestigd worden.

Voor de variabele NFM_PROP, in tabel 6b, hebben de interactietermen geen significante invloed op de respectievelijke afhankelijke variabelen in model 33, 35 en 36. Model 34 vertoont wel een marginaal significant effect ($p < 0.1$) voor de interactieterm 'NMF_PROPXRBV0'. Dit geeft een indicatie dat de proportie niet-familiale managers een positieve invloed ($\beta = 6,689$) heeft op ROA wanneer er geen Raad van Bestuur aanwezig is. Deze bevinding geeft een indicatie dat het tegenovergestelde effect van hypothese 3a aanwezig kan zijn, namelijk dat bij afwezigheid van een Raad van Bestuur de proportie niet-familiale managers een positief effect heeft op de bedrijfsprestaties. Een verklaring voor deze bevinding kan zijn dat de samenstelling van de Raad van Bestuur een impact kan hebben op het functioneren van de externe managers in het familiebedrijf. Wanneer deze Raad van Bestuur uit voornamelijk familiale leden bestaat, kan dit het functioneren namelijk beperken aangezien de familie nog steeds op niet-economische doelstellingen kan focussen. Wanneer er geen Raad van Bestuur aanwezig is, heeft de familiale manager minder controle van bovenaf wat zijn functioneren in het familiebedrijf en de focus op economische doelstellingen en de bedrijfsprestaties ten goede kan komen. Daardoor is het belangrijk de samenstelling van de Raad van Bestuur verder te onderzoeken door onder andere te kijken naar de aanwezigheid van externe leden in de Raad van Bestuur.

Tabel 6a: Moderatie-effect RVB (NFM)

	ROA				ROE			
	Model 29		Model 30		Model 31		Model 32	
	β	Std. Error	β	Std. Error	β	Std. Error	β	Std. Error
Constante	3,206	(2,596)	4,194	2,548	10,02	(6,607)	12,016*	(6,560)
GROOTTE	-0,018	(0,949)	-0,344	0,930	-0,488	(2,389)	-1,194	(2,371)
FAM_GEN2_EIG	0,860	(1,639)			-0,699	(4,191)		
FAM_GEN3_EIG	0,976	(1,951)			-2,157	(4,912)		
FAM_GEN2_MMT			0,677	1,597			-0,463	(4,150)
FAM_GEN3_MMT			0,391	1,960			-3,458	(4,989)
NFMXRVB1	2,103	(2,103)	2,074	1,821	5,811	(4,685)	5,785	(4,644)
NFMXRVB0	2,856	(2,856)	3,167	2,523	1,702	(6,634)	2,311	(6,565)
N	229		226		219		216	

Tabel 6b: Moderatie-effect RVB (NFM_PROP)

	ROA				ROE			
	Model 33		Model 34		Model 35		Model 36	
	β	Std. Error	β	Std. Error	β	Std. Error	β	Std. Error
Constante	3,613	(2,582)	4,258*	2,526	10,527	(6,619)	11,821*	(6,551)
GROOTTE	-0,216	(0,923)	-0,365	0,903	-0,641	(2,344)	-1,000	(2,323)
FAM_GEN2_EIG	0,881	(1,629)			-0,824	(4,157)		
FAM_GEN3_EIG	1,033	(1,944)			-2,094	(4,904)		
FAM_GEN2_MMT			0,767	1,592			-0,379	(4,144)
FAM_GEN3_MMT			0,420	1,956			-3,390	(4,991)
NFM_PROPXRVB1	4,276	(2,812)	3,303	2,810	10,595	(7,115)	8,800	(7,191)
NFM_PROPXRVB0	6,638	(4,132)	6,689*	4,048	1,956	(11,186)	2,168	(11,085)
N	229		226		219		216	

* $p < 0.1$, tweezijdig.

Tabel 7a en 7b tonen de moderatie-resultaten voor EXT_RVB. Model 37, 38, 39 en 40 in tabel 7a vertonen geen significante effecten. Er treedt op basis van deze modellen geen positief moderatie-effect op van de aanwezigheid van een extern lid in de Raad van Bestuur waardoor hypothese 3b niet bevestigd kan worden.

In tabel 7b vertonen ook model 41, 42 en 44 geen significante effecten. De interactieterm 'NFM_PROPXEXT_RVB0' in model 43 is daarentegen wel marginaal significant ($p < 0.1$) wat een indicatie geeft dat de onafhankelijke variabele NFM_PROP een positieve invloed ($\beta = 15,611$) heeft op ROE wanneer er geen extern lid aanwezig is in de Raad van Bestuur. Net zoals bij hypothese 3a is dit een indicatie dat het tegengestelde effect van hypothese 3b aanwezig is.

Dit wekt het vermoeden dat er niet enkel naar de aanwezigheid van een extern lid in de Raad van Bestuur gekeken moet worden, maar de volledige samenstelling van de Raad van Bestuur een belangrijke factor is die verder onderzocht dient te worden. Daarom wordt nagegaan of de proportie externe leden in de Raad van Bestuur 'EXT_RVB_PROP' een invloed heeft op de relatie tussen niet-familiale managers en de ROA, respectievelijk ROE. EXT_RVB_PROP wordt daarbij berekend als de verhouding tussen het aantal externe leden in de Raad van Bestuur ten opzichte van het totaal aantal leden in de Raad van Bestuur. Aangezien de moderatie-variabele een metrische variabele is, wordt opnieuw model 1 uit de PROCESS-module van Hayes gehanteerd om het effect te testen. Dit wordt bovendien ook nagegaan voor de onafhankelijke variabele NFM_PROP. Hieruit kwamen geen significante effecten naar voren. Dit kan verklaard worden door het feit dat in deze steekproef slechts 41 bedrijven een extern lid in de Raad van Bestuur heeft waarvan 13 een meerderheid externe leden

in de Raad van Bestuur heeft waardoor dit effect onvoldoende onderzocht kan worden. Zoals uit eerdere onderzoeken blijkt, zijn familieleden eerder terughoudend bij het aanstellen van externe leden in de Raad van Bestuur aangezien dit hun socioemotional wealth in gedrang kan brengen (Anderson & Reeb, 2004). Dit verklaart waarom er in dit sample slechts een kleine proportie familiebedrijven een extern lid in de Raad van Bestuur heeft en een gelijke of meerderheidsverdeling externe leden ten opzichte van het totaal aantal leden heeft.

Dit onverwachte effect geeft bovendien een indicatie dat niet enkel de samenstelling maar ook de werking van de Raad van Bestuur en de onderlinge dynamiek tussen de verschillende leden hierin van belang zijn om dit effect te verklaren.

Tabel 7a: Moderatie-effect EXT_RVB (NFM)

	ROA				ROE			
	Model 37		Model 38		Model 39		Model 40	
	β	Std. Error	β	Std. Error	β	Std. Error	β	Std. Error
Constance	1,576	(2,851)	3,001	(2,815)	8,909	(7,514)	11,428	(7,528)
GROOTTE	0,398	(1,060)	-0,038	(1,042)	-1,88	(2,769)	-1,078	(2,764)
FAM_GEN2_EIG	1,690	(1,776)			-0,343	(4,731)		
FAM_GEN3_EIG	1,856	(2,063)			-0,821	(5,405)		
FAM_GEN2_MMT			1,585	(1,727)			-0,154	(4,690)
FAM_GEN3_MMT			1,360	(2,075)			-2,238	(5,509)
NFMXEXT_RVB1	0,680	(0,680)	1,408	(2,831)	-0,684	(7,532)	0,781	(7,491)
NFMXEXT_RVB0	1,977	(1,977)	1,766	(2,005)	8,325	(5,338)	8,065	(5,318)
N	204		201		195		192	

Tabel 7b: Moderatie-effect EXT_RVB (NFM_PROP)

	ROA				ROE			
	Model 41		Model 42		Model 43		Model 44	
	β	Std. Error	β	Std. Error	β	Std. Error	β	Std. Error
Constance	2,094	(2,792)	2,866	(2,741)	10,41	(7,375)	11,954	(7,344)
GROOTTE	0,258	(1,010)	0,046	(0,986)	-0,774	(2,640)	-1,22	(2,619)
FAM_GEN2_EIG	1,616	(1,770)			-0,431	(4,717)		
FAM_GEN3_EIG	1,868	(2,060)			-0,773	(5,400)		
FAM_GEN2_MMT			1,572	(1,726)			-0,034	(4,687)
FAM_GEN3_MMT			1,376	(2,075)			-2,117	(5,512)
NFM_PROPXEXT_RVB1	1,434	(4,294)	1,771	(4,210)	2,136	(11,198)	2,865	(11,133)
NFM_PROPXEXT_RVB0	4,205	(3,190)	2,737	(3,233)	15,611*	(8,328)	13,261	(8,564)
N	204		201		195		192	

* $p < 0.1$, tweezijdig.

5 Conclusie

Het doel van deze paper is het onderzoeken in welke mate de aanwezigheid van niet-familiale managers in het topmanagementteam de prestaties van het familiebedrijf beïnvloedt. Verder wordt gekeken of deze relatie gestuurd wordt door de sterkte van socioemotional wealth, de aanwezigheid van een Raad van Bestuur en de aanwezigheid van externe onafhankelijke leden in de Raad van Bestuur.

De hypothese werd gesteld dat de aanwezigheid van een niet-familiale manager in het topmanagementteam de familiebedrijfsprestaties positief beïnvloedt (hypothese 1). Doordat externe managers een grotere focus leggen op economische doelstellingen, kunnen ze zorgen voor een positieve invloed op de bedrijfsprestaties (Block, 2011; Dyer, 1989). Hoewel deze hypothese niet door alle modellen wordt bevestigd, is er toch enige indicatie dat de niet-familiale managers een positieve invloed uitoefenen op ROA en ROE wanneer de proportie niet-familiale managers in het managementteam in acht wordt genomen. Dit kan verklaard worden door de topmanagementteamdiversiteit die een positieve invloed heeft op de bedrijfsprestaties (Certo et al., 2006; Sciascia & Mazzola, 2008; Talke et al., 2011) en die hoger is wanneer de teamleden verschillende achtergronden, kennis en perspectieven hebben, ook wel 'variety' genoemd (Harrison & Klein, 2007). Daarnaast wijst eerder onderzoek erop dat een evenwicht tussen enerzijds het aantal familiale managers en anderzijds het aantal externe managers in het managementteam voor optimale omstandigheden zorgt op het vlak van bedrijfsprestaties (Minichilli et al., 2010). Het is daarom belangrijk die proportie externen in het managementteam verder te bestuderen en dat niet alleen in de context van de invloed op de bedrijfsprestaties. Dit is namelijk erg beperkt aangezien externe managers niet enkel hierop impact kunnen hebben maar ook op onder andere bedrijfsbeslissingen en de groei van een bedrijf. Zo zorgt de hogere teamdiversiteit die ontstaat door het aanstellen van externe managers in het familiebedrijf voor snellere reacties op acties van concurrenten (Hambrick et al., 1996) wat de competitieve positie van de organisatie ten goede komt.

Daarnaast kan het belang dat gehecht wordt aan niet-economische doelstellingen in familiebedrijven ook een grote rol spelen. Deze component wordt gereflecteerd in socioemotional wealth (Berrone et al., 2012; Gomez-Mejia et al., 2010; Zellweger et al., 2012). Deze hypothese (2) waarbij socioemotional wealth de relatie tussen de aanwezigheid van niet-familiale managers en de bedrijfsprestaties negatief modereert, werd niet bevestigd. Bij het verder ontleden van socioemotional wealth in de vijf FIBER-dimensies toonden de modellen waarbij getest werd of de wens tot behoud van familiale controle (de eerste dimensie van het FIBER-model) een modererend effect heeft op de relatie tussen de proportie niet-familiale managers en de bedrijfsprestaties wel een significante invloed. Wanneer deze wens aanwezig is en belangrijker wordt geacht, zal de positieve invloed van de proportie externe managers in het managementteam op de bedrijfsprestaties afnemen. Deze dimensie heeft met andere woorden een negatief modererend effect op de relatie en zal ervoor zorgen dat de kennis en ervaring van de niet-familiale managers om zo de bedrijfsprestaties te verbeteren, tenietgedaan worden. Deze bevindingen tonen aan dat niet alle dimensies in het FIBER-model van Berrone et al. (2012) even belangrijk zijn wanneer deze relatie onderzocht wordt. Het is echter niet verrassend dat net de dimensie 'familiale controle' een negatieve impact veroorzaakt. Die familiale controle zit namelijk vervat in de aandelen die de familie

in handen wil houden. Dit zorgt op haar beurt voor ownership disparity (Harrison & Klein, 2007) waarbij de familiale managers door hun aandelenbezit status hebben en bovenaan de hiërarchie staan terwijl externe managers vaak geen aandelen in hun bezit hebben. Zo hebben familieleden de bovenhand in veel beslissingen (Boone & Hendriks, 2009; Brodbeck et al., 2007) en kunnen ze die beslissingen baseren op niet-economische doelstellingen. De diversiteit in opinies (separation) kan daarnaast conflicten doen ontstaan tussen niet-familiale en familiale managers door doelenincongruentie: de wens van de familieleden om de familiale controle te behouden kan in contrast staan met meer economische doelstellingen van de niet-familiale managers (Harrison & Klein, 2007). Die conflicten beïnvloeden de besluitvorming op een negatieve manier en dat heeft bijgevolg zijn uitwerking op de bedrijfsprestaties (Nielsen, 2010).

Wat verder een belangrijke kanttekening is, is dat hoewel niet-familiale managers een minder sterke emotionele band hebben met de familieleden en de organisatie (Miller et al., 2014) en zich niet meteen kunnen identificeren met het bedrijf (Berrone et al., 2010), ze toch begrip kunnen tonen voor de doelen, normen en waarden van de familie wanneer ze goede culturele/interpersoonlijke skills hebben (Hall & Nordqvist, 2008). Bovendien zullen de doelen van de niet-familiale managers steeds meer in lijn komen te liggen met die van familieleden door de toenemende psychologische eigenaarschap over de jaren heen wanneer ze een langere tijd in het familiebedrijf werken (Huybrechts et al., 2013). Dit betekent dat de niet-familiale managers steeds meer belang zullen hechten aan niet-economische doelstellingen waaronder de belangen van de familie, de familiale waarden (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997; Huybrechts et al., 2013) en dus ook de wens voor behoud van familiale controle. De ambtstermijn van niet-familiale managers is dus een belangrijke factor die in toekomstig onderzoek opgenomen dient te worden om een duidelijker beeld van het effect van socioemotional wealth op de niet-familiale manager en zijn effect op de bedrijfsprestaties te bestuderen.

Verder kon hypothese 3a die stelde dat de aanwezigheid van een Raad van Bestuur de relatie tussen de aanwezigheid van niet-familiale managers en de bedrijfsprestaties positief modereert niet bevestigd worden. Er werd zelfs een tegenovergesteld effect aangetoond door de modellen. Deze gaven namelijk een indicatie dat bij afwezigheid van een Raad van Bestuur de proportie niet-familiale managers een positief effect heeft op de bedrijfsprestaties. Daarbij kan een verklaring voor deze bevinding zijn dat de samenstelling van de Raad van Bestuur een belangrijke impact heeft op het functioneren van de niet-familiale manager in de organisatie. Een volledig familiale Raad van Bestuur kan dit namelijk beperken doordat de familieleden focussen op het behoud van socioemotional wealth en met dit in het achterhoofd de niet-familiale managers gaan controleren en adviseren. Het gebrek aan deze controle van bovenaf kan het functioneren van de externe manager ten goede komen. Dit geeft een indicatie dat het cruciaal is om te kijken naar de samenstelling van de Raad van Bestuur, want ook eerder onderzoek van Voordeckers et al. (2007) toonde aan dat de neiging van familieleden om bedrijfsresources te misbruiken, onderdrukt kan worden door externe leden in de Raad van Bestuur aan te stellen. Hun expertise komt ook de adviserende rol van dit bestuursorgaan ten goede.

De samenstelling van de Raad van Bestuur werd daarom in deze studie onder de loep genomen door het modererend effect van een extern lid in de Raad van Bestuur te onderzoeken in hypothese 3b. Die stelde dat de aanwezigheid van een extern lid in de Raad van Bestuur een positief modererend effect heeft op de relatie tussen de aanwezigheid van niet-familiale managers en de bedrijfsprestaties. Deze hypothese wordt niet bevestigd door de modellen die wel een indicatie geven dat wanneer er geen extern lid in de Raad van Bestuur zit, dit een positief modererend effect heeft op de relatie tussen de aanwezigheid van niet-familiale managers en de bedrijfsprestaties. Er werd dus opnieuw een tegenovergesteld effect aangetoond door de modellen. Dit wekte het vermoeden dat niet enkel de aanwezigheid van een extern lid maar de volledige samenstelling van de Raad van Bestuur van belang kan zijn. Zo bleek uit eerdere onderzoeken ook dat wanneer de proportie externe leden kleiner is dan de proportie familieleden in de Raad van Bestuur, het positieve effect van de grotere expertise door toevoeging van externe leden onderdrukt wordt doordat de familie nog steeds haar behoefte om socioemotional wealth te bewaren boven financiële doelstellingen kan plaatsen (Gomez-Mejia et al., 2010; Zellweger et al., 2012). Om dit verder te bestuderen werd ook de proportie externe leden in de Raad van Bestuur getest als moderatie-variabele. Hieruit kwam geen significant effect naar voor. Dit geeft op haar beurt een indicatie dat naast de samenstelling en de aanwezigheid van een extern lid in de Raad van Bestuur de dynamiek en de werking van de Raad van Bestuur een cruciale factor is bij het ondersteunen of beperken van de niet-familiale managers in zijn functioneren in het familiebedrijf.

De samenwerking tussen de leden van de Raad van Bestuur onderling kan een bepalende factor zijn in de werking van de Raad en bijgevolg ook de advisering en de controlerende functie die dit bestuursorgaan uitoefent. Zo kan er in de Raad van Bestuur ook sprake zijn van doelenincongruentie door verschillen in mening (separation) die haar werking negatief beïnvloedt. Daarenboven bevat de steekproef slechts 41 bedrijven die een extern lid in de Raad van Bestuur hebben waarvan 13 organisaties een meerderheid externe leden in de Raad van Bestuur heeft. Dit legt een beperking op de mogelijkheid om dit effect te onderzoeken. Het geeft daarnaast ook een indicatie dat familiebedrijven nog steeds terughoudend zijn wanneer het aankomt op het aanstellen van een extern lid in hun Raad van Bestuur. Zoals uit eerdere studies blijkt, zijn familieleden eerder terughoudend bij het aanstellen van externe leden in de Raad van Bestuur aangezien dit hun socioemotional wealth in gedrang kan brengen (Anderson & Reeb, 2004). Ten slotte is niet elke Raad van Bestuur actief en kunnen er bijvoorbeeld ook passieve familieleden in zetelen die niet zo nauw betrokken zijn bij de effectieve werking van het familiebedrijf. Op deze manier kan dit zorgen voor een gebrek aan ondersteuning van en advisering aan de externe managers waardoor deze begrensd worden in hun impact op het familiebedrijf en zijn prestaties.

Deze paper doet een toevoeging aan de literatuur omtrent familiebedrijven op verschillende manieren. Ten eerste wordt in deze studie gekeken naar het volledige topmanagementteam en niet uitsluitend naar het effect van een externe CEO op de familiebedrijfsprestaties, in tegenstelling tot eerdere onderzoeken (Ling & Kellermanns, 2010; Miller et al., 2014).

Ten tweede is het effect van niet-familiale managers in het topmanagementteam op de familiebedrijfsprestaties te weinig onderzocht aangezien voorgaande studies focussen op het verschil tussen familiale en niet-familiale organisaties (Ensley & Pearson, 2005). Bovendien zijn eerdere onderzoeken naar dit effect inconsistent (Cannella et al., 2008) of toegepast op niet-familiale organisaties (Ling & Kellermanns, 2010). Deze studie spitst zich daarentegen uitsluitend toe op familiebedrijven waarbij deze bedrijven zonder niet-familiale manager vergeleken worden met organisaties waarbij er wel een externe manager in het topmanagementteam zit.

Ten derde houdt deze paper rekening met de context waarin gehandeld wordt door niet-familiale managers, in aanvulling op voorgaande studies (Bunderson & Sutcliffe, 2002; Cannella et al., 2008). De sterkte van socioemotional wealth, volgens de FIBER-dimensies (Berrone et al., 2012), werd gehanteerd om de neiging van de familie om niet-economische doelstellingen na te streven, vorm te geven. In dit sample varieert socioemotional wealth tussen 2 en 60, wat een indicatie geeft dat niet voor alle familiebedrijven het behoud van socioemotional wealth primeert. Dit bevestigt de bevinding van Vandekerckhof et al. (2015). Daarnaast gaven de modellen in deze paper een indicatie dat ook niet alle dimensies binnen socioemotional wealth van even groot belang zijn.

Daarenboven werd de Raad van Bestuur betrokken in het framework aangezien deze direct in contact staat met het topmanagementteam en beslissingen over economische en niet-economische doelstellingen maakt. Zo kan de Raad van Bestuur de niet-familiale managers ondersteunen in het maken van moeilijke beslissingen (Blumentritt et al., 2007) en heeft de expertise van externe leden in de Raad van Bestuur een positief effect op de adviserende rol van dit bestuursorgaan (Voordeckers et al., 2007).

De eerste limitatie van deze paper bestaat eruit dat er in dit sample bij weinig familiebedrijven een extern lid in de Raad van Bestuur aanwezig is, waardoor deze factor niet voldoende onderzocht kon worden. Dit geeft een indicatie van de terughoudendheid van de families om externen in hun Raad van Bestuur toe te laten die nog steeds aanwezig is. Bovendien werd in dit onderzoek gekeken naar de verhouding van het aantal externe leden in de Raad van Bestuur tot het totaal aantal leden in de Raad van Bestuur. Toch kunnen er naast externe leden en familieleden ook afhankelijke of interne niet-familiale leden in de Raad van Bestuur aangesteld zijn waarmee hier geen rekening werd gehouden. Dit is zeker ook nog interessant om mee te nemen in volgende onderzoeken.

Daarnaast is het een interessante piste voor toekomstig onderzoek om de proportie niet-familiale managers ten opzichte van familiale managers in het topmanagementteam verder onder de loep te nemen (Hambrick et al., 1996). Minichilli et al. (2010) toonden in hun paper aan dat de proporties niet-familiale managers ten opzichte van familiale managers een significante invloed kunnen hebben op de bedrijfsprestaties. Door proporties in een groter framework te plaatsen samen met socioemotional wealth en de Raad van Bestuur kan hier ook nuttige kennis uit vergaard worden wanneer daarbij rekening gehouden wordt met de FIBER-dimensies afzonderlijk en de dynamieken en de werking van de Raad van Bestuur. De samenwerking tussen de verschillende leden in de Raad van Bestuur is daarbij cruciaal om bestaande literatuur aan te vullen en een duidelijker beeld te scheppen van de familiale organisatie.

De bevindingen uit deze studie hebben belangrijke implicaties voor het management. Zo bevestigt deze paper de bevinding van Minichilli et al. (2010) dat een grotere proportie niet-familiale managers een positief effect kan hebben op de bedrijfsresultaten. Toch blijkt socioemotional wealth en dan vooral de wens van de familieleden om familiale controle te behouden een bepalende factor te zijn die zeker en vast niet te onderschatten valt bij het analyseren van de werking en de prestaties van familiebedrijven.

6 Literatuurlijst

- Anderson, R., & Reeb, D. (Juni, 2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58(3), 1301-1328. doi: 10.1111/1540-6261.00567
- Anderson, R., & Reeb, D. (Juni, 2004). Board composition: balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative science quarterly*, 49(2), 209-237. doi: 10.2307/4131472
- Arosa, B., Iturralde, T., & Maseda, A. (December, 2010). Outsiders on the board of directors and firm performance: evidence from Spanish non-listed family firms. *Journal of family business strategy*, 1(4), 236-245. doi: 0.1016/j.jfbs.2010.10.004
- Barth, E., Gulbrandsen, T., & Schøne, P. (Maart, 2005). Family ownership and productivity: the role of owner-management. *Journal of corporate finance*, 11(1-2), 107-127. doi: 10.1016/j.jcorpfin.2004.02.001
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (Februari, 2012). Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business review*, 25(3), 258-279. doi: 10.1177/0894486511435355
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (Maart, 2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: do family-controlled firms pollute less? *Administrative science quarterly*, 55(1), 82-113. doi:10.2189/asqu.2010.55.1.82
- Binacci, M. (2013). Top management teams in family business: the role of non family managers (thesis); Geraadpleegd van <https://eprints.luiss.it/1241/> op 13 november 2018.
- Block, J. (Maart, 2011), How to pay nonfamily managers in large family firms: a principal-agent model. *Family business review*, 24(1), 9-27. doi: 10.1177/0894486510394359
- Blumentritt, T., Keyt, A., & Astrachan, J. (December, 2007). Creating an environment for successful nonfamily CEOs: an exploratory study of good principals. *Family business review*, 20(4), 321-335. doi: 10.1111/j.1741-6248.2007.00102.x
- Boone, C., & Hendriks, W. (Februari, 2009). Top management team diversity and firm performance: moderators of functional-background and locus-of-control diversity. *Management science*, 55(2), 165-180. doi: 10.1287/mnsc.1080.0899
- Brodbeck, F. C., Kerschreiter, R., Mojzisch, A., & Schulz-Hardt, S. (April, 2007). Group decision making under conditions of distributed knowledge: the information asymmetries model. *Academy of management review*, 32(2), 459-479. doi: 10.2307/20159311
- Bunderson, S., & Sutcliffe, K. (Oktober, 2002). Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: process and performance effects. *The academy of management journal*, 45(5), 875-893.

- Cannella, A. A., Park, J. H., & Lee, H. U. (Augustus, 2008). Top management team functional background diversity and firm performance: examining the roles of team member colocation and environmental uncertainty. *Academy of management journal*, *51*(4), 768-784. doi: 10.5465/AMR.2008.33665310
- Carden, S. W., Holtzman, N. S., & Strube, M. J. (Juli, 2017). CAHOST: an excel workbook for facilitating the Johnson-Neyman technique for two-way interactions in multiple regression. *Frontiers in psychology*, *8*(1), 1293. doi: 10.3389/fpsyg.2017.01293
- Certo, T., Lester, R., Dalton, C., & Dalton, D. (Juni, 2006). Top management teams, strategy and financial performance: a meta-analytic examination. *Journal of Management Studies*, *43*(4), 813-839. doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00612.x
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (Juli, 1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, *23*(4), 19-39. doi: 10.1177/104225879902300402
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (Juni, 2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family business review*, *16*(2), 89-108. doi: 10.1111/j.1741-6248.2003.00089.x
- Dawkins, S., Tian, A. W., Newman, A., & Martin, A. (Februari, 2017). Psychological ownership: a review and research agenda. *Journal of organizational behaviour*, *38*(2), 163-183. doi: 10.1002/job.2057
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of management review*, *22*(1), 20-47. doi: 10.5465/amr.1997.9707180258
- Dyer, W.G. (September, 1989). Integrating professional management into a family owned business. *Family business review*, *2*(3), 221-235. doi: 10.1111/j.1741-6248.1989.00221.x
- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. J. (December, 1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: toward a midrange theory. *Academy of management journal*, *31*(4), 737-770. doi: 10.2307/256337
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. (April, 1996). Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization science*, *7*(2), 103-209. doi: 10.1287/orsc.7.2.136
- Ensley, M., & Pearson, A., (Mei, 2005). An exploratory comparison of the behavioural dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: cohesion, potency and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *29*(3), 267-284. doi: 10.1111/j.1540-6520.2005.00082.x
- Ferrier, W. (Augustus, 2001). Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of management journal*, *44*(4), 858-877. doi: 10.2307/3069419

- Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., & Larraza-Kintana, M. L. (Maart, 2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223-252. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00889.x
- Gomez-Mejia, L., Haynes, K.T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K., & Moyano-Fuentes, J. (Maart, 2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gottardo, P., & Moisello, A. M. (Januari, 2015). The impact of socioemotional wealth on family firms' financial performance. *Problems and perspectives in management*, 13(1), 67-77.
- Hall, A., & Nordqvist, M. (Maart, 2008). Professional management in family businesses: toward an extended understanding. *Family business review*, 21(1), 51-69. doi: 10.1111/j.1741-6248.2007.00109.x
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. (December, 1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative science quarterly*, 41(4), 659-684. doi: 10.2307/2393871
- Hambrick, D. C., & Mason, P. (April, 1984). Upper Echelons: the organization as a reflection of its top managers. *The academy of management review*, 9(2), 193-206. doi: 10.5465/amr.1984.4277628
- Harrison, D.A., & Klein, K. J. (Oktober, 2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of management review*, 32(4), 1199 -1228. doi: 10.5465/amr.2007.26586096
- Hayes, A. F. (Juni, 2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach*. New York: The Guilford Press.
- Huybrechts, J., Voordeckers, W., & Lybaert, N. (Juni, 2013). Entrepreneurial risk taking of private family firms, the influence of a nonfamily CEO and the moderating effect of CEO tenure. *Family Business review*, 26(2), 161-179. doi: 10.1177/0894486512469252
- Klein, S. B., & Bell, F.-A. (2007). Non-family executives in family businesses: A literature review. *Electronic journal of family business studies*, 1(1), 19-37.
- KPMG. (2018). *Europese barometer voor familiebedrijven: innovatie omarmen*. Geraadpleegd van <https://home.kpmg.com/nl/nl/home/insights/2018/10/europese-barometer-voor-familiebedrijven.html>
- Ling, Y., & Kellermanns, F. (Maart, 2010). The effects of family firm specific sources of TMT diversity: the moderating role of information exchange frequency. *Journal of management studies*, 47(2), 322-344. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00893.x
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (Maart, 2006). Family governance and firm performance: agency, stewardship, and capabilities. *Family business review*, 19(1), 73-87. doi:10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x

- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Minichilli, A., Corbetta, G., & Pittino, D. (Juni, 2014). When do non-family CEOs outperform in family firms? Agency and behavioural agency perspectives. *Journal of management studies*, 51(4), 547-572. doi : 10.1111/joms.12076
- Miller, D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (Mei, 2013). Is family leadership always beneficial? *Strategic management journal*, 34(5), 553-571. doi: 10.1002/smj.2024
- Minichilli, A., Corbetta, G., & MacMillan, I. (Maart, 2010). Top management teams in family-controlled companies: 'familiness', 'faultlines', and their impact on financial performance. *Journal of management studies*, 47(2), 205-222. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00888.x
- Moreno-Gómez, J., Gómez-Betancourt, G., & Betancourt, J. (2016). Board of director in the family business and its impact on socioemotional wealth. *Espacios*, 37(8), 6.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. (September, 2002). Relational and contractual governance in family firms: effects on strategic decision making. *Family business review*, 15(3), 205-222. doi:10.1111/j.1741-6248.2002.00205.x
- Nielsen, S. (Augustus, 2010). Top management team diversity: a review of theories and methodologies. *International journal of management review*, 12(3), 301-316. doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00263.x
- Poza, E., & Daugherty, M. (2014). *Family business* (4de editie). Mason, Ohio/Verenigde Staten: South-Western.
- Sciascia, S., & Mazzola, P. (December, 2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21(4), 331-345. doi: 10.1111/j.1741-6248.2008.00133.x
- Sundaramurthy, C., & Lewis, M. (Juli, 2003). Control and collaboration: paradoxes of governance. *The academy of management review*, 28(3), 397-415. doi: 10.5465/AMR.2003.10196737
- Talke, K., Salomo, S., & Kock, A. (Juni, 2011). Top management team diversity and strategic innovation orientation: the relationship and consequences for innovativeness and performance. *Journal of product innovation management*, 28(6), 819-832. doi: 10.1111/j.1540-5885.2011.00851.x
- Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (Juni, 2015). The effect of organizational characteristics on the appointment of nonfamily managers in private family firms: the moderating role of socioemotional wealth. *Family business review*, 28(2), 104-122. doi: 10.1177/0894486513514274
- Villalonga, B., Amit, R., Trujillo, M., & Guzmán, A. (December, 2015). Governance of family firms. *Annual Review of Financial Economics*, 7(1), 635-654. doi: 10.1146/annurev-financial-110613-034357
- Voordeckers, W., Van Gils, A., & Van den Heuvel, J. (Januari, 2007). Board composition in small and medium-sized family firms. *Journal of small business management*, 45(1), 137-156. doi: 10.1111/j.1540-627X.2007.00204.x

Zellweger, T., Kellermanns, F., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: the importance of intentions for transgenerational control. *Organization science*, 23(3), 597- 906. doi: 10.1287/orsc.1110.06