



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterthesis

Succesfactoren van familiale controle in combinatie met externe CEO

Kelvin Geerts

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Pieter VANDEKERKHOF

COPROMOTOR :

Dr. Ruveyda KELLECI



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 toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

Succesfactoren van familiale controle in combinatie met externe CEO

Kelvin Geerts

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Pieter VANDEKERKHOF

COPROMOTOR :

Dr. Ruveyda KELLECI

Woord vooraf

Gedurende mijn masterjaar heb ik, een masterstudent Toegepaste Economische Wetenschappen in innovatie en ondernemerschap, onderzoek gevoerd rond de succesfactoren van een externe CEO in een familiebedrijf. Dit onderwerp is voor mij uitermate interessant omdat ikzelf uit een ondernemende familie kom.

Natuurlijk is enkel mijn bijdrage in dit onderzoek niet genoeg om tot een goed resultaat te komen. Mijn oprechte dank gaat dus via dit woord vooraf uit naar de personen die mij gesteund hebben in het onderzoek naar de succesfactoren van een externe CEO.

Voornamelijk wil ik mijn promotor Prof. dr. P. Vandekerckhof en copromotor dr. R. Kelleci bedanken voor hun inspanningen om mijn onderzoek tot een goed einde te brengen. Jullie brachten me vaak terug op het juiste spoor en voorzagen me van grondige feedback en literatuur die zeer relevant was voor mijn onderzoek.

Ook wil ik alle CEO's en familiale aandeelhouders van de bedrijven die ik heb geïnterviewd bedanken voor hun inbreng in dit onderzoek. Het is niet zo vanzelfsprekend voor iedereen in zulke functies om tijd vrij te maken voor een onderzoek. Ik apprecieer de inspanning die ze allemaal geleverd hebben om mij te woord te staan.

Een speciaal dankwoord gaat ook uit naar mijn vriendin, Lana, die tijd maakte om mij bij te staan in de interviews en mij wilde vervoeren naar de plaatsen waar ik moest zijn. Ze gaf me de ruimte wanneer ik dat nodig had voor mijn studies en ze zorgde steeds voor een lach op mijn gezicht, wanneer ik dat nodig had.

Ten slotte wil ik ook mijn familie en vrienden bedanken. Mijn ouders gaven me de kans om verder te studeren. Ze steunden me in tijden waarin de studie zwaarder was. Mijn vrienden zorgden er op hun beurt voor dat ik een uitlaatklep had, want samen met inspanning komt ontspanning. Mijn studententijd was door hen onvergetelijk, waarvoor dank.

Samenvatting

Familiebedrijven zijn de meest voorkomende soort bedrijven in de bedrijfswereld. Echter overleeft slechts 30 procent van de familiebedrijven de overgang naar de tweede generatie. Opvolging in een familiebedrijf verdient dus behoorlijk wat aandacht. Een mogelijke opvolger is een CEO van buiten de familie, een externe CEO.

In de bestaande literatuur over externe CEO's wordt vaak gekeken naar de financiële prestatie effecten van de CEO, hier bestaat echter geen eenduidig beeld over. Er wordt vaak gekeken naar de agency theory om de prestatie-effecten te verklaren. Daartegenover staat de stewardship theory. In deze masterproef worden deze theorieën afgetoetst in de bedrijfswereld. Ook andere factoren die bijdragen aan het succes van een externe CEO worden onderzocht.

Aan de hand van vijf case studies werd het exploratief onderzoek gestart. De kwalitatieve data die voortkwam uit de acht afgenomen interviews werd systematisch verzameld, geanalyseerd en geïnterpreteerd. Er werd een coderingsproces volgens academische normen gevolgd.

We verdelen de succesfactoren in zeven verschillende groepen, naargelang wie of wat deze factoren beïnvloedt, namelijk: de uittredende CEO, de familie, governance organen en sociale factoren, het opvolgingsproces, de externe CEO, de relatie tussen de uittredende CEO en de externe CEO en ten slotte de relatie tussen de aandeelhouders en de externe CEO.

Uit de case studies bleek dat de uittredende CEO vaak geen rol voor zichzelf zag na zijn uittreding, tenzij deze uittreder een familielid was. Wanneer de uittreder een familielid was, bereidde hij zich voor op zijn uittreding door de externe CEO mee te kiezen en bereidde hij zichzelf mentaal voor om zijn taken door te geven. Zo kon het familielid zijn taken beter afgeven. In één van de drie cases, waarbij een familiale CEO stopte, bleek het moeilijk voor de uittreder om zijn taken aan de nieuwe CEO te laten. Het feit dat hij zelf een externe CEO kon aanduiden was voor hem niet genoeg om zijn taken makkelijk af te geven.

De factor familie was vooral te merken in bedrijven waarin de oprichter nog aanwezig was. Daar gaf de oprichter vaak advies wat goed was voor de kans op succes van de externe CEO. In één onderneming wilde de oprichter zijn visie nog vaak doorvoeren, ook al ging deze in tegen die van de externe CEO. Dat had een negatieve invloed had op de kans op succes van de externe CEO. Een familieraad of familiecharter was enkel te vinden in de twee grote bedrijven en bleek een positieve impact te hebben. De aanwezigheid van een kleien groep aandeelhouders zorgde voor grotere controle op de externe CEO, wat hem beperkte in zijn mogelijkheden en zijn succes.

Governance organen, zoals een raad van bestuur, konden dienen als buffer tussen de familie en de externe CEO en verhoogden zijn succes. Slechts in één case werd er aandacht geschonken aan de cultuur van het bedrijf, daar werd de professionalisering minder goed onthaald door het personeel en daar verminderde ook het succes van de externe CEO. Ervaring van een bedrijf met successie bleek een positieve invloed te hebben op het succes van de externe CEO.

Om een zo goed mogelijke match te krijgen tussen de externe CEO en de familie en werknemers was het opvolgingsproces van groot belang. Er moest een juiste externe CEO gekozen worden, die naast business competence ook cultural competence bezat. Met business competence worden de kwaliteiten van de CEO bedoeld, die bijdragen aan zijn kennis over het bedrijfsleven. Voorbeelden hiervan zijn: zijn opleiding, training en ervaring. Cultural competence is het goed begrijpen van en reageren op culturele factoren binnen een bedrijf, hier binnen een familiebedrijf. In één van de cases was het gebrek aan cultural competence voldoende voor het ontslag van de externe CEO. Het bezitten van beide competenties droeg positief bij aan het succes van de externe CEO. Ook de persoonlijkheid van de externe CEO speelde een rol in zijn succes.

Van een relatie tussen de uittreder en de externe CEO was in onze studie geen sprake, tenzij de uittreder een familielid was. Dan gaf het familielid nog advies, wat de CEO zijn kans op succes verhoogde. In één case was de relatie contraproductief, omdat de juiste rolverdeling niet werd gevolgd, in die case zorgde dit voor problemen voor de externe CEO.

Tot slot is er nog de relatie tussen de familiale aandeelhouders en de externe CEO. Deze relatie draaide in onze cases rond de stewardship theory. Externe CEO's waren ook zonder bonussysteem gemotiveerd om te werken in functie van het bedrijf en niet zozeer in functie van zichzelf. Het volgen van de stewardship theory betekende dat de eigenaars vertrouwen schonken in de externe CEO, wat positief was voor zijn resultaten.

In het discussiestuk worden de linken met de academische literatuur besproken, gevolgd door de beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	1
Samenvatting.....	3
Inhoudsopgave.....	5
Probleemstelling	7
Literatuurstudie	9
Hoofdstuk 1 – Introductie.....	9
Hoofdstuk 2 - Individuele rollen	9
2.1 Inleiding.....	9
2.2 De uittredende CEO	10
2.3 De familie.....	10
2.4 Governance organen en sociale factoren	11
2.5 Opvolgingsproces	12
2.6 De externe CEO	12
Hoofdstuk 3 - Relaties tussen verschillende partijen	13
3.1 Inleiding.....	13
3.2 De relatie tussen de uittreder en de externe CEO	14
3.3 De relatie tussen de aandeelhouders en de externe CEO	15
Methodologie	17
Sample selectie.....	17
Data verzameling	19
Data analyse en coding proces	19
Resultaten	21
Discussie, beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek.....	31
Discussie.....	31
Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek	34
Referenties	35
Appendix: interviewprotocol.....	39

Probleemstelling

Familiebedrijven zijn de meest voorkomende soort bedrijven in de bedrijfswereld (Astrachan & Shanker, 2003; La Porta, Lopez-de-Silanes, & Shleifer, 1999). Hierdoor is het interessant om deze onder de loep te nemen. Er zijn verschillende theorieën over wanneer een bedrijf een familiebedrijf kan genoemd worden. In deze masterproef zullen wij de components-of-involvement theorie hanteren. Volgens deze definitie wordt een bedrijf geclassificeerd als een familiebedrijf wanneer het bedrijf grotendeels in eigendom is van een familie, wanneer er een familiale invloed is in het management en wanneer er wordt gefocust op familiale overdracht (Chrisman, Chua, and Sharma 2005).

Een groot struikelblok voor een familiebedrijf is de opvolging van de huidige manager. Slechts 30 procent van de familiebedrijven overleeft de overgang naar de tweede generatie (Beckhard & Dyer, 1983). Het is dus duidelijk dat de opvolging behoorlijk wat aandacht verdient. Voor de opvolging kan de familie kiezen uit drie opties. Ten eerste, kan de familie ervoor kiezen om de opvolger binnen de familie aan te duiden. Familieleden hebben echter niet altijd de nodige motivatie en bekwaamheid om de onderneming goed te leiden, dus dan is familiale opvolging geen slimme optie. Er kunnen ook te veel kandidaten binnen één familie zijn voor een beperkt aantal functies. Een eerlijke verdeling is dan soms niet mogelijk en familiale opvolging wordt dan ook vermeden om de familiale harmonie te bewaren (Chittoor & Das, 2007).

Een tweede oplossing is om het bedrijf te verkopen. Men neemt dan wel afstand van het levenswerk van de uittredende manager, wat vaak een drempel is om over te gaan tot verkoop, maar men vermijdt ook dat het bedrijf moet overgedragen worden aan een familielid en de problemen die daaruit kunnen volgen. Deze optie wordt echter niet vaak gekozen en is ook niet aan te raden vermits familiale eigendom vele voordelen biedt. Zo heeft een familiebedrijf het voordeel dat de eigenaars zich heel verbonden voelen met de onderneming, hierdoor gaan ze elke actie die de reputatie van de onderneming en bijgevolg van zichzelf kan schaden vermijden. Downsizing is een goed voorbeeld van een strategie die de reputatie van een onderneming kan schaden. Vaak wordt overgegaan tot downsizing wanneer de omzet of winst daalt, toch is dit niet altijd een positieve strategie. Een hoog aantal ontslagen leidt vaak niet tot betere cijfers en heeft een grote impact op de reputatie van het bedrijf (Block, 2010)). Wanneer een onderneming bekend maakt dat het gaat downsizen stuurt het een negatief signaal naar werknemers en zowel interne als externe stakeholders. De onderneming wekt dan de indruk dat het zijn overeenkomsten niet kan vervullen en dat het niet loyaal is ten opzichte van zijn werknemers (Brockner et al., 1987; O'Neill & Lenn, 1995). Zulke, vaak negatieve, strategieën worden dus vaak vermeden door familiale aandeelhouders (Block, 2010).

Een derde en laatste optie is het kiezen voor een externe CEO. Hierbij blijft de eigendom binnen de familie, maar het management wordt overgedragen aan een externe CEO (Beckhard & Dyer, 1983). Onder de tak familiebedrijven kunnen we dus een onderscheid maken tussen ondernemingen die door een familielid worden bestuurd en ondernemingen die door een externe CEO worden bestuurd. In mijn studie ga ik focussen op de succesfactoren van de tweede tak. Veel familiebedrijven kiezen er namelijk voor om het leiderschap in de handen te leggen van een externe CEO (PwC, 2014). Recente studies tonen zelfs aan dat op wereldschaal één derde van de familiebedrijven de eigendom willen behouden, maar een externe CEO willen aanstellen (PwC, 2014). Hoewel het duidelijk is dat externe CEO's een zeer grote rol spelen in het leiden van familiebedrijven, is het uitgevoerde onderzoek naar externe CEO's minimaal en tegensprekend (hier gaan we later verder op in). De onderzoeksvraag is als volgt: "Wat zijn de succesfactoren van een externe CEO in een familiebedrijf?"

Literatuurstudie

Hoofdstuk 1 – Introductie

In de bestaande literatuur over externe CEO's wordt er vaak gekeken naar de financiële prestatie-effecten van een CEO, er is hier echter geen eenduidig beeld over. Voor het verklaren van de prestatie-effecten wordt heel vaak de agency theory gebruikt. Volgens deze theorie zijn externe CEO's nadelig voor de resultaten van een bedrijf, omwille van de scheiding van eigendom en controle (Jensen & Meckling, 1976). Externe CEO's hebben, volgens de agency theory, de neiging om hun eigen doelen boven die van de onderneming te zetten. Een externe CEO kan bijvoorbeeld worden betaald met een bonus voor het behalen van een bepaalde afzet. Hiervoor kan hij de prijzen van een product lager zetten dan efficiënt is voor de onderneming. Hierdoor dalen de opbrengsten en de winsten, wat negatief is voor de onderneming. Om dit agency probleem te minimaliseren moeten er agency kosten gemaakt worden. Dit zijn de kosten die gemaakt worden om de externe CEO er toe te brengen het juiste te doen voor de aandeelhouders (Jensen & Meckling, 1976). Vervolgens is er nog andere literatuur die stelt dat een externe CEO juist goed is voor het familiebedrijf omdat ze vaak betere kwalificaties hebben en meer ervaren zijn dan een familielid die de positie van CEO overneemt (Bennedsen et al., 2007; Bloom & Van Reenen, 2007; Pérez-González, 2006). Dit wordt verder besproken in hoofdstuk 3.3.

Een externe CEO is niet de enige die bijdraagt aan het succes van een opvolgingsproces. Er is nog een tweede stroom van literatuur rond de externe die kijkt naar de sociale en governance condities die het succes en de prestaties van de externe CEO kunnen beïnvloeden. In een familiebedrijf is er sprake van een zeer sterke verwevenheid van de familie met het bedrijf, een externe CEO moet werken in een omgeving waarin zijn verwachtingen kunnen verschillen met die van de familiale aandeelhouders. Het bedrijf heeft op zichzelf ook een specifieke cultuur, hiermee moet een externe CEO ook kunnen omgaan. Hij moet dus cultural competence tonen (Hall & Nordqvist, 2008). De rol van de familie, cultuur en cultural competence worden besproken in hoofdstukken 2.3, 2.4 en 2.6.

Om problemen tussen de externe CEO en de familie te vermijden kan een raad van bestuur een verbindende rol spelen. Een ander orgaan dat problemen kan vermijden is een familieraad. Deze zorgt ervoor dat de familie op één lijn zit (Blumentritt et al., 2007). Dit wordt uitvoerig besproken in hoofdstukken 2.3 en 2.4.

In een familiebedrijf deelt een externe CEO soms de leiding met een familiale co-CEO, dit haalt vaak de resultaten van een externe CEO naar beneden (Miller, 2014). Dit wordt verder besproken in hoofdstuk 2.3 Er moet tevens gelet worden op de invloed van eigendomsconcentratie op de resultaten van een externe CEO. Wanneer een externe CEO gemonitord wordt door één enkele grote aandeelhouder, dan behaalt de CEO minder goede resultaten dan wanneer hij gemonitord wordt door verschillende aandeelhouders (Miller, 2014). Dit wordt verder besproken in hoofdstuk 2.3.

Hoofdstuk 2 - Individuele rollen

2.1 Inleiding

De focus van dit onderzoek ligt op de intrede van de externe CEO in een familiebedrijf. In gedateerde studies werd het succes van een externe CEO vooral toegeschreven aan de CEO zelf. Zo had een externe CEO volgens die literatuur een grote kans op succes als hij een hoger diploma had (Dyer 1988). Dyer (1988) maakte aldus de assumptie dat de successen van een manager afhangen van zaken buiten het familiebedrijf. Deze opleidingen en ervaringen zijn natuurlijk zeer belangrijk, maar niet doorslaggevend, andere factoren hebben namelijk ook invloed. Het succes van een nieuwe opvolger in een familiebedrijf is

onderhevig aan verschillende factoren binnen de onderneming. Volgens de literatuur onderscheiden we vijf belangrijke groepen van factoren: de uittredende manager, de familie, governance organen, het opvolgingsproces en de externe CEO. Al deze factoren beïnvloeden het succes van de opvolger (Chittoor & Das, 2007). Het is dan ook aangewezen om deze factoren te bespreken, elk onderling en de samenhang tussen elkaar.

2.2 De uittredende CEO

Een nieuwe CEO heeft altijd een voorganger, vanzelfsprekend speelt deze voorganger een grote rol in het al dan niet slagen van de nieuwe CEO. Een uittredende manager doet er goed aan om de opvolging goed voor te bereiden. Hij kan dit doen door zichzelf enkele regels of taken op te leggen, hij moet zijn eventuele angst namelijk kunnen overwinnen om het bedrijf over te geven en moet vervolgens kunnen delegeren, vertrouwen en begeleiden. Zo kan een externe CEO in het bedrijf groeien en krijgt hij ook al meteen verantwoordelijkheden. Elk bedrijf is namelijk uniek en een nieuwe CEO dient zich vanzelfsprekend in te werken. De samenwerking tussen de uittredende CEO en de nieuwe CEO wordt in hoofdstuk 3.2 besproken.

De conclusie is dus dat een uittredende CEO kan bijdragen aan een succesvolle overdracht door ervoor te zorgen dat hij er goed op voorbereid is en weet waar hij aan toe is. Hij moet mentaal voorbereid zijn om zijn taken af te geven (Barach & Ganitsky 1995; Cabrera-Suárez et al. 2001; Dyer 1988; Goldberg 1996; Handler 1990; Lansberg 1988).

2.3 De familie

Naast de uittreder zijn er nog andere personen die een grote inspraak hebben in het bedrijf, namelijk de familie. De familie die het bedrijf in handen heeft dient ook zijn steentje bij te dragen aan een succesvolle overgang. De kwaliteit van communicatie staat hierin centraal. Zo moeten ze ervoor zorgen dat er een groot vertrouwen is tussen alle verschillende partijen. Geen wederzijds vertrouwen geeft namelijk een groot risico op conflicten. Ook moet er een goede dynamiek zijn in de familie en moet er geluisterd worden naar de mogelijke weerstand tegen de opvolger, een open communicatie is dus gewenst.

Een familieraad is een goede manier om problemen te vermijden. Een familieraad is een familiaal governance orgaan waarbij de verwachtingen en afspraken binnen de familie besproken worden, zonder dat het zich bemoeit met de dagdagelijkse taken in het bedrijf. De familieraad tracht de gehele familie op één lijn te zetten, waardoor de afspraken en toekomstplannen duidelijk zijn voor iedereen. Deze communicatie binnen deze raad is liefst open om tot goede resultaten te komen. Iedereen moet zijn verwachtingen en ideeën duidelijk kunnen maken zonder hiervoor veroordeeld te worden. De familieraad is het verbindingsorgaan tussen de familie en het bedrijf. Het zorgt voor een uitwisseling van informatie tussen het bedrijf en de familie. Een familieraad kan ook helpen met het uittekenen van een pad buiten het bedrijf voor familieleden. Wanneer de familieleden worden aangespoord om zelf te ondernemen of buiten het bedrijf aan de slag te gaan, kunnen veel problemen vermeden worden.

Binnen het kader van de familie kan een familiecharter worden opgesteld. In dit charter staan enkele rechten en plichten die ervoor zorgen dat iedereen op dezelfde golflengte zit, het is als het ware een grondwet voor de familie. Vooral bij problemen dient eerst naar het charter te worden gekeken om tot een oplossing te komen. Het familiecharter is voor elk bedrijf anders en groeit constant mee met het bedrijf (Davis & Harveston 1998; Handler & Kram 1988; Hall & Nordqvist 2008).

Ook De eigendomsconcentratie speelt een rol in de resultaten van een externe CEO. Wanneer er slechts één grote aandeelhouder is, dan is het soms moeilijk om de juiste expertise te verzamelen om de externe CEO te monitoren. Wanneer er meerdere gelijkwaardige aandeelhouders zijn, dan is het

makkelijker om een goed toezicht te houden op de CEO. Een goede monitoring van de externe CEO zorgt ervoor dat hij zich focust op de doelen die voor het bedrijf belangrijk zijn en niet zozeer op zijn eigen doelen (Ward, 2006). Voor het aanstellen van een externe CEO kan een grotere hoeveelheid van aandeelhouders ook van waarde zijn. Meerdere aandeelhouders zorgen voor een groter netwerk, waardoor er een beter zicht is op welke personen de functie van CEO kunnen vervullen (Miller, 2014).

Wanneer een externe CEO moet samenwerken met een co-CEO behaalt hij gemiddelde of ondermaatse resultaten. De expertise van de externe CEO wordt soms tenietgedaan door een mogelijke interne strijd tussen de externe CEO en de familiale CEO. De familiale CEO kan namelijk ervoor kiezen om te focussen op doelen met een socio-emotionele waarde, terwijl de externe CEO zich meer toelegt op doelen die belangrijk zijn voor het bedrijf (Miller, 2014). Over het verschil tussen de doelen tussen de externe CEO en de familie wordt dieper ingegaan in hoofdstuk 3.3.

Kort samengevat dragen de families bij aan een succesvolle overgang door verschillende governance organen in het leven te roepen. Ze kunnen een familieraad en een familiecharter gebruiken om iedereen in de familie op één lijn te zetten, waardoor de communicatie met de nieuwe CEO verbetert. Deze verbeterde communicatie zorgt ervoor dat de CEO weet wat de algemene verwachtingen binnen de familie zijn en zo kan hij zijn beleid hierop afstemmen. Op dit beleid hoeft minieme verdere inmenging van de familie te gebeuren aangezien ze hun verwachtingen al hebben doorgegeven. De eigendomsconcentratie speelt dan weer een rol, doordat een grotere groep aandeelhouders meer mogelijkheden heeft om de juiste externe CEO aan te stellen en te monitoren.

Ten slotte speelt de aanwezigheid van een co-CEO ook een rol. De aanwezigheid van een co-CEO is vaak negatief voor de resultaten van een externe CEO, doordat zijn expertise soms teniet wordt gedaan door een interne strijd tussen de familiale CEO en de externe CEO.

2.4 Governance organen en sociale factoren

De invloed van een familie moet echter soms in goede banen geleid worden, hiervoor kan men beroep doen op governance organen. Een sterke raad van bestuur of adviesraad in het bedrijf verhoogt de kans op succes van de opvolger. Liefst van al zitten er ook mensen van buiten de familie in de raden. De raadsleden van buitenaf bieden inzichten die binnen de familie vaak niet gezien worden. Ze kunnen vaak nuchterder op de zaken kijken dan familieleden. Men kan dus stellen dat een raad met bestuurders van buiten de familie de familiale invloed en belangen meer in balans brengt met die van andere stakeholders (Anderson and Reeb, 2004; Blumentritt et al., 2007). De raden dienen als buffer tussen de familie en de CEO. Ze filteren de communicatie tussen beiden partijen zodat verwarring zoveel als mogelijk vermeden kan worden. Veel verschillende familieleden kunnen namelijk veel en verschillende meningen hebben. De externe CEO is geneigd om naar al deze meningen te luisteren omdat veel van deze meningen komen van aandeelhouders. Wanneer de CEO naar al deze meningen luistert spendeert hij veel tijd en energie hierin. Dit kan een sterke raad vermijden. Ook kunnen de raden helpen bij het maken van moeilijke beslissingen van de externe CEO. Sommige beslissingen die goed zijn voor het bedrijf kunnen slecht vallen bij de familie. Zo kan een CEO ervoor kiezen om een verlieslatende productielijn te sluiten die opgestart is door een familielid. De familie kan opstandigheid vertonen tegen deze keuze, ook al is die keuze het beste voor de onderneming. Een sterke raad kan helpen door deze beslissing te verdedigen tegenover de familie.

De cultuur van het bedrijf speelt ook een belangrijke rol in het aanstellen van een CEO. De bedrijfscultuur is een geheel van waarden en normen welke in een bedrijf gangbaar zijn. Het wordt gecreëerd en in stand gehouden door de werknemers van een bedrijf. De CEO en het bedrijf moeten een geschikte match zijn qua cultuur (Hall, & Nordqvist, 2008). Een CEO kan de cultuur van een bedrijf niet

plots veranderen. Mensen voelen zich namelijk thuis of niet in een bedrijf naargelang de bedrijfscultuur. Wanneer een CEO de cultuur probeert te veranderen kan dit voor onvrede zorgen bij de werknemers.

Ook de ervaring van een bedrijf met de successie van een CEO kan ook bedragen tot het al dan slagen van een overdracht (Bjuggren & Sund 2001; Dunn 1999). Na een eerdere successie kan het voor de familie duidelijker zijn wat ze wel en niet mogen doen om de overgang tot een succes te maken.

We onderscheiden dus enkele governance organen en bedrijfsspecifieke factoren, zoals de raad van bestuur, de cultuur van het bedrijf en de interne ervaring met het overdragen van de CEO positie. Deze zorgen voor een buffer tussen familieleden en de CEO, een richtlijn qua normen en waarden en voor kennis. Wanneer een CEO een match heeft met de cultuur van het bedrijf is er een stevige basis om op voort te bouwen, er volgen dan geen conflicten op het vlak van waarden en normen. Hij kan gebruik maken van de bestaande kennis en van de buffer tussen hem en de familie om een gepast beleid uit te werken voor het bedrijf, waarin de familieleden zich ook kunnen vinden.

2.5 Opvolgingsproces

De opvolging van een uittredende CEO is in het beste geval een goed uitgestippeld opvolgingsproces. Met het opvolgingsproces worden alle voorbereidende zaken bedoeld. Opvolging moet goed worden voorbereid en gemanaged. De uittredende CEO speelt hier een grote rol in, maar ook de rest van het bedrijf. Eerst moet er een duidelijke richting zijn naar waar de familie het bedrijf wilt zien gaan, daarna kan met beginnen met het selecteren van de externe CEO. Tijdens het keuzeprocess mag niet enkel gekeken worden naar de competenties van de kandidaat CEO's, maar ook naar hun karakter en waarden, deze moeten namelijk bij het bedrijf passen. Familieleden mogen niet worden voorgetrokken, maar ze mogen wel evenveel kans maken als een externe kandidaat. Vervolgens dient de nieuwe CEO goed begeleid te worden voor zijn nieuwe taak. Hij moet van iedereen in het bedrijf de kneepjes van het vak leren. Een nieuwe CEO kan enkele jaren voor zijn overname al worden aangenomen, waardoor hij de kans krijgt om de uittredende CEO de volgen en zo te groeien in het bedrijf. Het hele opvolgingsproces draait dus om het selecteren en begeleiden van een externe CEO, men mikt op een goede match tussen CEO en bedrijf en biedt hem zoveel mogelijk kennis van het bedrijf aan. De kans op succes is dan veel groter dan bij een CEO die niet matcht met het bedrijf of die niet begeleid wordt (Dyck et al. 2002; Dyer 1988; Elstrodt 2003; Lansberg 1999; Sharma, Chrisman, & Chua 2003).

2.6 De externe CEO

Niet enkel anderen moeten ervoor zorgen dat de CEO de best mogelijke kansen op succes krijgt, hij moet zichzelf ook zo goed mogelijk voorbereiden op een toekomst als CEO. Ten eerste moet er een grote wil zijn van de nieuwe CEO om van de onderneming een succes te maken. Hij moet bereid zijn om veel tijd en energie te steken in het leiden van de onderneming.

Vanzelfsprekend moet een CEO competenties hebben. We maken het onderscheid tussen business competence en cultural competence. Business competence slaat op het puur economisch presteren van de externe CEO. Individuen die het nalaten om goed te presteren zullen niet lang aangehouden worden als externe CEO in een familiebedrijf (Blumentritt, Keyt., & Astrachan, 2007). Een goede opleiding en ervaring zowel binnen als buiten het bedrijf komen natuurlijk van pas om te slagen in het laten presteren van een bedrijf (Barach & Ganitsky, 1995; Chrisman et al., 1998; Morris et al., 1997; Sharma et al., 2001).

Business competence is echter niet de enige waardemeter voor de capaciteiten van een CEO, er moet ook gekeken worden naar cultural competence (Hall & Nordqvist, 2008). Met cultural competence

wordt het goed begrijpen van en reageren op culturele factoren binnen een bedrijf bedoeld. Het is vanzelfsprekend dat er veel specifieke culturele kenmerken in een familiebedrijf te vinden zijn, omdat de familie in het bedrijf een grote invloed heeft. Het kan bijvoorbeeld zijn dat de familie van de externe CEO niet enkel financiële resultaten verwacht, maar eerder verwachtingen heeft qua werkgelegenheid van familieleden. De CEO moet dan inzien wat de beweegredenen van de familie zijn en hiermee rekening houden. Om een beter inzicht te krijgen in de andere partijen kan er aan reciprocal role taking gedaan worden. De verschillende partijen leven zich dan in in de andere partijen waarmee ze in het bedrijf moeten omgaan. Zo kan de CEO zich bijvoorbeeld inleven in de voorganger en de familie. De CEO en de andere partijen kunnen dan beter begrijpen waarom een andere partij iets doet of iets verwacht. Dit zorgt ervoor dat er minder conflicten zijn.

Ook de persoonlijkheid van een externe CEO speelt in familiebedrijven een belangrijke rol (Kelleci, et al., 2018). Familiale aandeelhouders bieden veel waarde aan de persoonlijkheid van een externe CEO omdat ze de CEO moeten kunnen vertrouwen en zowel de externe CEO als de familiale aandeelhouders moeten zich ook comfortabel voelen in de omgang met elkaar. De familie moet de CEO ook kunnen vertrouwen om hem te laten delen in de gang van zaken binnen de familie. Hij krijgt namelijk te maken met verschillende familieleden die zich willen mengen in de gang van zaken, met allemaal een verschillende kijk op de zaken en verschillende persoonlijkheden. Toch moet de CEO doen wat goed is voor het bedrijf en niet blindelings elke aanbeveling van een familiale aandeelhouder volgen. Onderzoek wijst uit dat een goede externe CEO een gebalanceerde persoonlijkheid heeft, hierdoor kunnen ze erg flexibel zijn in hun gedrag. De externe CEO kan in een team werken, maar ook op zichzelf, ze houden rekening met anderen wanneer nodig. Externe CEO's veranderen hun gedrag naargelang nodig is voor de situatie. Enkele persoonlijkheidskenmerken die een externe CEO beter niet overmatig vertoont, zijn: controlerend, uitgesproken en onafhankelijk. Een goede eigenschap is dan weer democratisch zijn. Deze bevindingen liggen in lijn met de theorie rond cultural competence (Hall & Nordqvist, 2008), succesvolle externe CEO's moeten rekening houden met de sociale en culturele context van een familiebedrijf. Een kanttekening hierbij is dat zorgzaam zijn negatief gecorreleerd is met de prestaties van het bedrijf. Dit kan er op wijzen dat een externe CEO die zeer zorgzaam is, gevoeliger is voor de familiale problemen en zich hierop focust in plaats van op het bedrijf. (Kelleci, et al., 2018).

Kort samengevat is de wil van de CEO om een bedrijf tot een succes te maken de basis om een geslaagde overgang te bereiken. Een grotere wil zorgt voor een grotere inzet en betere resultaten ten opzichte van iemand met dezelfde kwaliteiten, maar met minder wil. Zijn business competence zorgt ervoor dat hij op het vlak van kennis de juiste kwaliteiten heeft om te slagen. De cultural competence en zijn persoonlijkheid zorgen er op hun beurt weer voor dat de nieuwe CEO een grotere kans heeft op het hebben van een klik met de uittreedende CEO en de familie. Wanneer een CEO met de andere partijen een klik heeft, kan dit leiden tot een betere communicatie, waardoor zijn slaagkansen stijgen.

Hoofdstuk 3 - Relaties tussen verschillende partijen

3.1 Inleiding

In de literatuur vinden we drie verschillende opvolgingsmodellen terug: het stages-of-succession model, het relay-race model en het relationships model. Het stages-of-succession model beschrijft de veranderende rollen die de uittreder en de nieuwe CEO aannemen in de opvolging (Handler; 1990). Het relay-race model beschrijft de opvolging als een relay-race, beter bekend als estafette. De belangrijke punten in dit model zijn: de keuze voor de opvolger, de timing van de overdracht, de gevolgde techniek en de communicatie tussen de uittreedende CEO en de opvolger (Dyck et al.; 2002). Het laatste model is

het relationships model. De relaties tussen verschillende partijen kunnen een verklaring geven voor het succes van een externe CEO. Een individu staat namelijk niet alleen in de organisatie, maar ook in verbinding met anderen, hierdoor is het aangewezen om deze relaties ook te bekijken. Het relationships model onderscheidt een aantal relaties in de onderneming: de relatie tussen de externe CEO en de uittreder, de externe CEO en het bedrijf, de externe CEO en de familiale aandeelhouders, de uittreder en de familiale aandeelhouders, de uittreder en bedrijf en ten slotte het bedrijf en de familiale aandeelhouders (Fox et al.; 1996). Het relationships model beschrijft dus meerdere relaties, waar de andere twee modellen louter focussen op de relatie tussen de uittredende CEO en de opvolger. Het relationships model omvat, in de relatie tussen de externe CEO en de uittreder, zowel het stages-of-succession model als het relay-race model. Op het relationships model leggen we dan ook de nadruk door enkele van de voor deze studie relevante relaties te beschrijven. De overige twee modellen worden kort besproken in de relatie tussen de externe CEO en de uittreder.

3.2 De relatie tussen de uittreder en de externe CEO

De relatie tussen de externe CEO en de uittreder wordt aangehaald in het stages-of-succession model (Handler, 1990). Dit model wijst naar de veranderende rollen die de uittreder en de nieuwe CEO volgen in de opvolging. Ten eerste start de uittreder vanzelfsprekend als leider van de onderneming, wanneer er nog geen sprake is van de nieuwe CEO. Vervolgens gedraagt de uittredende CEO zich als een monarch. Hij bestuurt het bedrijf nog steeds alleen, maar hij aanvaardt de hulp van de nieuwe CEO, die op zijn beurt kan meekijken naar hoe de uittreder te werk gaat. Wanneer de externe CEO klaar is om meer verantwoordelijkheid te nemen, verschuift de rol van de uittreder van monarch naar begeleider. Hij houdt toezicht op de externe CEO en helpt hem waar nodig. Ten slotte wordt de externe CEO volledig leider en dan neemt de uittreder de rol van consultant aan. Het is belangrijk dat zowel de uittreder als de externe CEO hun plaats kent in de onderneming. Wanneer dit niet het geval is, is er de kans dat de relatie tussen beiden wordt verzuurd en heeft dit een negatieve impact op de onderneming. De uittredende CEO moet dus weten wanneer hij meer leiderschap moet overdragen aan de nieuwe CEO en moet open staan om de nieuwkomer te begeleiden. De externe CEO moet zijn tijd nemen om te groeien in zijn rol en niet te overhaast de rol van CEO willen opnemen.

Ook in het relay-race model vinden we de relatie tussen de externe CEO en de uittredende CEO terug. In dit model zitten vier belangrijke punten, de keuze voor de opvolger, de timing van de opvolging, de gevolgde techniek en de communicatie (Dyck et al.; 2002). De uittredende CEO kan een belangrijke rol spelen in de beslissing over wie die opvolger wordt. De uittredende CEO is namelijk vaak geruime tijd het hoofd van de onderneming geweest en hij kan een goed beeld vormen van wie belangrijk kan zijn voor het bedrijf. Zijn mening moet dus zeker meegenomen worden in de beslissing. Vervolgens is de timing van de overdracht belangrijk. Zoals net beschreven in het stages-of-succession model moet een CEO klaar zijn om de leiding af te geven en moet de opvolger voorbereid zijn om het leiderschap over te nemen. De volgende factor in dit model is de gevolgde techniek, dit omvat de planning die gemaakt is om een nieuwe CEO in het bedrijf in te passen. De uittredende CEO kan het voortouw nemen om voor een opvolger een plan uit te stippelen om het bedrijf de leren kennen en om te groeien in de functie van CEO. Als laatste is er de communicatie tussen de uittreder en de opvolger. Beiden zijn gebaat bij een open en veilige communicatie, dit zorgt ervoor dat ze vertrouwen hebben in elkaar en bevordert de samenwerking. Een goede samenwerking tussen beiden partijen leidt tot een grotere kans op succes voor de opvolger, omdat hij kennis kan en wil overnemen van de uittredende CEO.

3.3 De relatie tussen de aandeelhouders en de externe CEO

Ook de relatie tussen de aandeelhouders en de externe CEO is vanzelfsprekend van groot belang in het slagen van de opvolging in een familiebedrijf. Er zijn verschillende visies in de literatuur op welke relatie er kan zijn tussen aandeelhouders en de externe CEO. Een visie die we kunnen volgen is dat we de externe CEO bekijken als iemand die vooral handelt uit eigenbelang. Hij kiest voor zijn eigen succes en niet zozeer voor succes van de aandeelhouders. Deze visie noemen we de agency theory. In de literatuur over de agency theory vinden we het agency probleem (Klein & Bell, 2007). Dit kan de kop opsteken wanneer management (de agent) en aandeelhouderschap (de principaal) gescheiden zijn van elkaar. In de case van familiebedrijven duidt dit dus vaak op de externe CEO. Volgens de agency theory handelen mensen uit zelfbelang. Er kunnen namelijk verschillende waarden en gedrag zijn tussen beiden partijen, maar ook verschillende belangen. Wanneer een CEO gaat voor zijn eigenbelang zorgt dit niet altijd voor een betere prestatie voor de familiale aandeelhouders. Er moeten volgens deze theorie dus processen gevonden worden om deze verschillen te dichten. Duidelijke en open communicatie tussen beiden partijen kan helpen om de waarden en normen, die de familie wilt behouden, duidelijk te maken. Ook het aanbieden van gelimiteerd eigendom van de onderneming voor de externe CEO kan een oplossing zijn voor dit probleem. Zo zal hij zich in de schoenen van een aandeelhouder plaatsen en zal hij sneller beslissingen maken die positief zijn voor de onderneming in plaats van beslissingen te maken die positief zijn voor zijn rol als CEO (Jensen & Meckling, 1976).

De agency theory is echter niet de enige theorie die te vinden is in de literatuur. De agency theory heeft namelijk een tegenhanger, de stewardship theory. Volgens de stewardship theory wordt de prestatie gemaximaliseerd, wanneer de externe CEO (steward) en de familiale aandeelhouders (principaal) een relatie creëren gebaseerd op deze theorie (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997). Deze theorie is gebaseerd op de assumptie dat individuen zich inzetten om zoveel mogelijk bij te dragen aan de prestatie van de onderneming. Ze handelen niet zozeer uit eigenbelang. De stewardship theory focust op individuen en bedrijven die karakteristieken vertonen zoals intrinsieke motivatie, een hoge identificatie met het bedrijf en een management dat zich spitst op betrokkenheid en niet op controle (Davis et al., 1997). De stewardship theory wordt vaak teruggevonden in familiebedrijven. Familieleden richten zich vaak op de prestaties van de onderneming en steken veel tijd en energie in hun onderneming. (Corbetta & Salvato, 2004; Miller & Le Breton-Miller, 2006).

De stewardship theory geldt echter niet altijd, en dus moet er ook gekeken worden naar de agency theory in een familiebedrijf. Het hangt vaak van onderneming tot onderneming af hoe moet omgegaan worden met een manager. Wanneer de stewardship theory in een bedrijf geldt, wordt er gefocust op vertrouwen, cultuur en persoonlijke relaties tussen de manager en het bedrijf. Wanneer de agency theory geldt daarentegen, wordt er gefocust op contracten, monitoring en excentrieke motivatie. Er dient dus gekeken te worden naar hoe de familiale aandeelhouders ervoor kunnen zorgen dat managers optimaal kunnen functioneren in het belang van het bedrijf. Ze moeten zorgen voor de juiste structuren en motivatie, maar ze moeten ook zoeken naar een CEO die past bij het bedrijf en waarmee ze een emotionele band mee kunnen scheppen. Het is dus duidelijk dat, naargelang welke theorie er in het bedrijf terug te vinden is, de relatie tussen de CEO en de aandeelhouders gestuurd dient te worden.

Methodologie

De onderzoeksvraag luidt: "Wat zijn de succesfactoren van een externe CEO in een familiebedrijf?". Kwalitatief onderzoek is geschikt voor het beantwoorden van dit type onderzoeksvraag, omdat er weinig theorie rond dit onderwerp bestaat. De literatuur geeft voorts aan dat de succesfactoren van een externe CEO vaak te maken hebben met soft issues (Blumentritt et al., 2007; Hall & Nordqvist, 2008), welke niet kwantificeerbaar zijn, waardoor wederom kwalitatief onderzoek het meest geschikt is voor deze studie. Er wordt gekozen om het onderzoek uit te voeren in de vorm van case studies. We onderzoeken vijf verschillende cases. In drie cases wordt er een diepte interview afgenomen met zowel een familiale aandeelhouder als de externe CEO. In één case interviewen we een familiale aandeelhouder, die net afscheid heeft genomen van zijn externe CEO en in één case interviewen we een familiale aandeelhouder, die tevens CEO is, maar op zoek is naar een externe CEO (Eisenhardt 1989). Dit onderzoek betreft een exploratieve case studie, met andere woorden is het niet onze bedoeling om nieuwe theorie te ontwikkelen omtrent het topic. Het doel van deze studie is het in kaart brengen van een aantal succesfactoren van een externe CEO in een familiebedrijf, die als startpunt kan dienen voor onderzoek rond dit topic op een grotere schaal. We gaan op zoek naar nieuwe relaties of nieuwe feiten rond dit onderwerp. We doen dit door middel van een systematische verzameling en analyse van de case study gegevens. Dit onderzoek is informed, we gebruikten een aantal concepten uit de literatuur als startpunt voor dit onderzoek en we maakten gebruik van de bestaande literatuur rond dit onderwerp om onze inzichten tegen af te toetsen (Eisenhardt & Graebner, 2007; Langley, 1999; Lee et al., 2007).

Sample selectie

Bij kwalitatief onderzoek kiest men de cases op basis van theoretische redenen (Charmaz, 2000; Corbin & Strauss, 1990). Een belangrijke voorwaarde voor de selectie van de cases is de aanwezigheid van het fenomeen onder studie, namelijk: de aanwezigheid van een externe CEO¹. Toegang tot de cases en bereidwilligheid van de bedrijven om mee te werken met het onderzoek spelen ook een belangrijke rol in de selectie van cases (Eisenhardt & Graebner, 2007; Stake, 2000; Yin, 2009). Op basis van deze criteria werden vijf bedrijven geselecteerd. In deze bedrijven werd zowel met een externe CEO, als met de familiale aandeelhouders gesproken. Dit zijn tevens de personen waarop gefocust wordt in deze studie. De respondenten heb ik gevonden aan de hand van nieuwsartikels rond hun externe CEO en met de hulp van familie en vrienden, die in een familiebedrijf werken en hun CEO inlichtten over ons onderzoek en onze zoektocht naar respondenten. Er werden vijf bedrijven gekozen omdat het bij minder dan vier cases moeilijk kan zijn om een theorie te vormen (Eisenhardt 1989). Een profiel van de bedrijven en de ondervraagden kan men vinden in tabellen 1 en 2. In mijn onderzoek verwijs ik naar grote bedrijven, ik beschouw een bedrijf als groot, wanneer dit bedrijf meer dan 100 werknemers heeft.

¹ Twee bedrijven in onze sample vormen hier een uitzondering op: in een van de cases was de externe CEO net ontslagen, deze persoon was dan ook niet bereid om mee te doen met ons onderzoek. In een andere case was er geen externe CEO maar was er wel de intentie van de familiale eigenaar/CEO om een aan te werven. Vermits dat het met minder van vier cases moeilijk wordt om kwalitatief onderzoek te doen, hebben we ervoor gekozen om deze twee bedrijven mee te nemen in onze studie.

Tabel 1: Profiel van de familiebedrijven in de studie

Case A is één van de meest toonaangevende bedrijven in Europa op het vlak van transport en logistiek voor sectoren als chemie, farmaceutica/healthcare en kwalitatief hoogstaande goederen. De afgelopen jaren kende het bedrijf een stevige uitbreiding, te danken aan de autonome groei en een aantal strategische overnames. In 2018 boekte het bedrijf een omzet van 679 miljoen €. Het bedrijf telt momenteel 1.060.000 m² magazijnruimte, een vloot van 1.320 trekkers en 3.120 aanhangwagens en heeft meer dan 6.340 medewerkers verdeeld over 71 vestigingen in 17 landen in West- en Oost- Europa. In dit onderzoek beschouwen we dit bedrijf als een groot bedrijf. De oprichter is niet meer actief aanwezig in het bedrijf. De externe CEO is niet de eerste externe CEO in het bedrijf en is gestart in april 2013. Hij nam over van de vorige externe CEO omdat er een frisse wind nodig was in het bedrijf.

Case B is een Belgisch bedrijf dat in 1992 gestart is als beenhouwerij, maar omvat ondertussen een productie-atelier, groothandel, restaurant en twee beenhouwerijen. Dit bedrijf wordt in deze studie niet beschouwd als groot bedrijf. De oprichters zijn nog steeds aanwezig in het bedrijf. De externe CEO is gestart in december 2018 en is de eerste externe CEO van het bedrijf en werd aangenomen in het kader van professionalisering.

Case C is een grote onafhankelijke producent van mastieken, lijmen en PU schuimen voor zowel de vakman als de particuliere gebruiker. Het Belgische familiebedrijf dat in 1966 werd opgericht, is inmiddels uitgegroeid tot een internationale speler en expert in chemische bouwspecialiteiten. De groep heeft 19 productievestigingen in 5 werelddelen, verkoopkantoren in 44 verschillende landen en ca. 3.000 medewerkers wereldwijd. Een jarenlange visie op innovatie - met aanzienlijke investeringen in R&D - én aanpassingen aan lokale marktbehoeften legden de basis voor het succes van de onderneming. Dit bedrijf wordt beschouwd als een groot bedrijf. De oprichter is nog steeds aanwezig in de onderneming. De CEO is de eerste externe CEO en is dit reeds sinds 1982. Hij werd aangenomen om het bedrijf te professionaliseren

Case D is een onderneming waarvan de corebusiness professionele schoonmaak is. De CEO is reeds 3 jaar CEO in het bedrijf en is tevens de familiale aandeelhouder. Hij denkt er nu over na om op zoek te gaan naar een externe CEO, omdat hij zijn aandacht over twee bedrijven moet verdelen. Deze onderneming wordt niet beschouwd als een grote onderneming.

Case E startte haar activiteiten in 1990 in de provincie Limburg in België. Sindsdien is de firma drie gebouwen ontgroeid. De bedrijfsgebouwen van de onderneming omvatten nu een oppervlakte van 9.000m² en bevinden zich op een site van 27.000m². Door constant te streven naar klanttevredenheid - in de ruimste zin van het woord - en door het leveren van topkwaliteit, is de firma nu de grootste fabrikant van kleine stroomaggregaten en lasaggregaten in de Benelux. Deze onderneming wordt niet beschouwd als een grote onderneming. De oprichter is nog steeds aanwezig in het bedrijf en heeft zopas afscheid genomen van zijn externe CEO. Hij koos voor een externe CEO om de continuïteit van zijn onderneming te garanderen.

Tabel 2: Respondenten per bedrijf

Geselecteerde cases	Geïnterviewde respondenten
Case A	A1: Externe CEO A2: Familiale aandeelhouder
Case B	B1: Externe CEO B2: Familiale aandeelhouder/oprichter
Case C	C1: Externe CEO C2: Familiale aandeelhouder/oprichter
Case D	D1: Familiale aandeelhouder
Case E	E1: Familiale aandeelhouder/oprichter

Data verzameling

In deze studie kiezen we voor een diepte interview als dataverzamelmethode. De duur van de interviews varieerde tussen de 30 en 45 minuten. Deze werden uitgevoerd door de onderzoeker in deze studie. De data werd verzameld in de maand april van 2019. De interviews werden uitgevoerd op het bedrijf zelf of telefonisch. De CEO en de familiale aandeelhouders werden onafhankelijk van elkaar geïnterviewd om ervoor te zorgen dat hun antwoorden niet werden beïnvloed door de andere partij. We kregen zo zowel het perspectief van de externe CEO als het perspectief van de familiale aandeelhouders. Aangezien beide perspectieven van elkaar kunnen verschillen kregen we een breder beeld over de gang van zaken binnen het bedrijf. De interviews werden opgenomen zodat ze achteraf terug beluisterd konden worden om er informatie uit te halen, ook werden ze uitgetypt om het terugvinden van informatie makkelijker te maken. Het doel is om aan de hand van elk interview geleidelijk aan tot conclusies te komen. Het doel van de studie werd duidelijk uitgelegd aan elke ondervraagde. De anonimiteit van elke ondervraagde werd ook benadrukt, zodat ze open konden antwoorden. We gingen op zoek naar factoren die door een partij worden aangeduid als cruciaal of als een keerpunt in verband met de opvolging. Zulke factoren konden we al dan niet terugvinden in de literatuur en worden dus bekrachtigd of ontdekt.

Data analyse en coding proces

Door het afnemen van interviews bij meerdere bedrijven kregen we een goed beeld op onze onderzoeksvraag. Elke case werd afzonderlijk bekeken. Door het gebruik maken van de constant comparison techniek konden we na elke case onze inzichten uitbreiden en aanpassen waar nodig (Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2009). Deze techniek houdt in dat we eerst elke case apart bekeken en conclusies maakten los van de andere cases, daarna legden we de bevindingen over de verschillende cases heen samen om eventuele overeenkomsten, zogenaamde cross-case patterns of tegenstrijdigheden te vinden.

De eerste stap van het coderingsproces is de open coding (Strauss & Corbin, 1990; Charmaz, 2006). Hier gaat de onderzoeker met een "open mindset" op zoek naar de theoretische mogelijkheden in

de interviewtranscripten. In de eerste orde werd er gezocht naar thema's waarbij letterlijke termen van de respondenten gebruikt worden. De onderzoeker las eerst alle transcripten grondig en ging op zoek naar terminologie en uitspraken die belangrijk zijn voor zijn onderzoek. De onderzoeker duidde de belangrijke termen en uitspraken aan, waardoor deze makkelijk terug te vinden en te vergelijken waren met de andere cases.

Aan het einde van de open codering zijn er subcategorieën waarneembaar. Vervolgens wordt in de tweede orde gekeken of er subcategorieën zijn die samengenomen kunnen worden. Dit betekent dat de meest voorkomende subcategorieën uit de eerste stap gebruikt worden om overkoepelende thema's te maken. Op deze manier kunnen de vele subcategorieën op een overzichtelijke manier worden gegroepeerd en komt er meer en meer structuur in de data naar boven. Na deze stap kon er uiteindelijk een onderscheid gemaakt worden tussen zeven centrale thema's of succesfactoren van een externe CEO in een familiebedrijf. In de laatste fase hebben we per thema gekeken naar het verband tussen de bevindingen van deze studie en de theorie in de literatuur.

Resultaten

De onderzoeksvraag van deze masterproef luidt als volgt: "Wat zijn de succesfactoren van een externe CEO in een familiebedrijf?" Uit onze interviews blijken volgende centrale thema's bij te dragen aan het succes: De uittredende CEO, de familie, governance organen en sociale factoren, het opvolgingsproces, de externe CEO, de relatie tussen de uittredende CEO en de externe CEO en de relatie tussen de familie en de externe CEO. Hieronder geven we een uitgebreide beschrijving van onze bevindingen per thema.

Rol van de uittredende CEO

De uittredende CEO blijkt bij te dragen aan het succes van een externe CEO door zich goed voor te bereiden op zijn vertrek, wanneer hij een familiale CEO is. De externe CEO krijgt dan voluit de ruimte om zijn visie door te drijven, wat tot betere resultaten leidt dan wanneer hij zijn zich moet schikken naar de wil van de uittredende CEO. De enige uittredende externe CEO, in case A, had geen voorbereiding nodig, hij bekeek het afscheid als een stuk van zijn leven dat was afgerond en keek vooral naar de toekomst. Het eenvoudig uittreden van de CEO zorgde ervoor dat de nieuwe externe CEO zijn strategie makkelijker kon implementeren. In case B, C en D waarbij de uittredende CEO een familielid was, was er wel sprake van voorbereiding in de zin dat ze zelf op zoek gingen naar een nieuwe CEO en ze zichzelf mentaal voorbereidden om hun taken over te dragen aan de nieuwe CEO.

D1 (Familiale aandeelhouder en CEO): *Ik neem mijn tijd om de juiste keuze te maken, want ik wil zeker zijn dat ik het bedrijf in goede handen geef.*

Zelf zoeken naar een externe CEO helpt de uittreder ook bij het afgeven aan de taken, aangezien ze veel vertrouwen hebben in hun keuze. In case E was de familiale voorganger totaal niet mentaal voorbereid om zijn taken af te geven aan de nieuwe CEO en wilde hij zelf nog te veel doen, ook al had hij zelf de nieuwe CEO gekozen. Dit leidde tot conflicten met de externe CEO, wat op zijn beurt weer leidde tot een slechte werkomgeving en minder goede resultaten van het bedrijf. Het succes van de externe CEO stijgt door een goede mentale voorbereiding van de uittredende CEO. De uittredende CEO voelt zich dan comfortabeler in het afgeven van zijn taken en treedt makkelijker volledig uit. Dit zorgt er voor dat de externe CEO en de uittreder minder conflicten hebben door mogelijk tegenstrijdige visies en dat de externe CEO zijn strategie mag doordrijven.

E1 (Familiale aandeelhouder en oprichter): *De externe CEO wilde te veel baas spelen in mijn onderneming.*

Tabel 3.1: Quotes met betrekking tot de rol van de uittredende CEO

Thema's	Quotes
Het eenvoudig uittreden van de externe CEO	A1: "Ik heb geen problemen gehad met mijn voorganger, toen ik in het bedrijf kwam ging hij gewoon zijn eigen weg."
De voorbereiding van de familiale uittreder	C2: "Ik ging mijn bedrijf niet zomaar in handen geven van eender wie, ik ging op zoek naar de beste die ik kon krijgen." B2: "Toen de kans zich voordeed om samen te werken, greep ik die."

Rol van de familie

De familie speelt in een familiebedrijf een belangrijke rol. Vanzelfsprekend heeft de familie ook een invloed op de prestaties van een externe CEO. Een familie moet er voor zorgen dat de externe CEO zijn taken zo autonoom mogelijk kan uitvoeren en kan hiervoor enkele inspanningen leveren. Ze kunnen onder andere een familieraad en familiecharter invoeren, waardoor de communicatie naar de externe CEO eenduidig is en waardoor de familieleden weten wat hun mogelijkheden in het bedrijf zijn. Zo vermijdt de familie dat ze conflicten krijgen met de CEO, waardoor hij zijn beleid moet aanpassen naar een vaak onproductiever beleid.

De rol van de familie was verschillend in de cases. Er was een duidelijk verschil te merken tussen bedrijven waarin de oprichter aanwezig was en bedrijven waarin de familiale aandeelhouders van een tweede of latere generatie waren. In bedrijf A, waar de eigendom van het bedrijf in de handen was van een latere generatie, lieten de familieleden de CEO autonoom in zijn beslissingen. Ze eisten hier geen inspraak in. De voornaamste bekommernis van deze groep aandeelhouders lag in het dividendbeleid, waarover de CEO vaak eerst duiding moest geven, voordat de aandeelhouders hiermee akkoord gingen. De familiale aandeelhouders hun ideeën over de uitkering waren volgens de CEO vaak kortzichtig en contraproductief voor het bedrijf. Ze wilden liefst zoveel mogelijk dividend, terwijl deze winsten volgens de CEO beter anders gebruikt konden worden.

A1 (Externe CEO): *De familieleden moeien zich niet in de gang van zaken in het bedrijf, omdat ze begrijpen dat ze de competenties er niet voor hebben. Enkel wanneer het om de uitkering van de winst gaat, laten ze iets horen. Ze willen gewoon zoveel mogelijk geld uitkeren, terwijl dat voor de onderneming niet de beste strategie is.*

Na het geven van uitleg aan de familiale aandeelhouders kon de externe CEO wel meestal zijn idee uitvoeren. Wanneer de oprichter aanwezig was gaf deze in twee cases advies, enkel in case E eiste hij inspraak en verwachtte hij dat zijn visie gevolgd werd. Het krijgen van advies bevorderde de resultaten van de externe CEO. Hij kreeg zo namelijk een andere blik op de onderneming en kon zijn beleid geheel vrijwillig aanpassen naargelang hij nodig achtte. Wanneer een familielid echter inspraak eiste,

verslechterden de prestaties van de externe CEO. Hij moest zijn beleid aanpassen naar de wil van de oprichter en kon zijn eigen competenties niet ten volle benutten.

In case A en C, grote bedrijven met tevens veel familiale aandeelhouders was ook sprake van een familiecharter en familieraad. Deze organen zorgden ervoor dat de communicatie met de CEO effectief makkelijker verliep en er minder discussiepunten waren. Zo besprak de familieraad eerst een gemeenschappelijk standpunt alvorens erover met de externe CEO te communiceren. De familieraad fungeerde als verbindingsorgaan tussen de familie en het bedrijf. De externe CEO kon hier dus vaak zijn strategie doordrijven. Ook waren er uittredingsplannen voor de kinderen van de grootste aandeelhouders in het geval dat ze niet in het bedrijf betrokken wilden worden.

C2 (Familiale aandeelhouder en oprichter): *Wij hebben duidelijk neergepend welke diploma's familieleden moeten hebben voor bepaalde functies en wat de verdeling van de aandelen wordt. Voor familieleden die niets van het bedrijf willen, wordt geld voorzien.*

In bedrijven B en D vonden ze een familiecharter niet nodig omdat de aandeelhouders nog van de eerste generatie zijn. Een familieraad hadden ze ook niet. Ze hielden wel familiale vergaderingen, deze waren eerder informeel. Deze vergaderingen met hun kinderen deden ze om de gang van zaken in het bedrijf te overlopen en hadden mondelinge afspraken over de toekomst van hun kinderen.

D2 (Familiale aandeelhouder): *Goh, een echte raad of een echt charter hebben wij niet. We spreken wel soms af op restaurant en overlopen dan wat er zoal gebeurt en gaat gebeuren in ons bedrijf. Met de kinderen is ook al gesproken over wat ze willen doen in de toekomst en wat iedereen later krijgt.*

Bedrijf E had geen charter en vond dit overbodig, aangezien ze maar met twee waren en ze de volgende generatie liever uit de zaak houden. Een familieraad hadden ze ook niet, ze bespraken alles in de raad van bestuur, waarin zij zetelden zonder externen of gewoon onderling op informele momenten.

E1 (Familiale aandeelhouder en oprichter): *We zijn maar met zen twee en komen al altijd goed overeen, het is dan ook niet echt nuttig op een charter op te stellen. De raad is bij ons gewoon de raad van bestuur en we bespreken het bedrijf ook gewoon tijdens informele momenten.*

Het blijkt dus dat in grote bedrijven wel een familiecharter en familieraad is en in kleinere bedrijven niet, daar zijn enkel familiale vergaderingen. De aanwezigheid van een familiecharter en familieraad kan misschien gelinkt worden aan de aanwezigheid van professionele personen in grote bedrijven, die de familie hiertoe aanzetten. Een andere reden hiervoor kan de eigendomsconcentratie zijn. In bedrijven waarin de eigendom verspreid is onder weinig aandeelhouders, wordt een familiecharter of familieraad vaak onnodig bevonden door de familie. De aanwezigheid van een familiecharter en familieraad blijkt positief voor de prestaties van een externe CEO. Hij vermijdt discussies met de familie doordat hij een eenduidige communicatie heeft door de aanwezigheid van de familieraad. Het familiecharter draagt bij tot het succes doordat discussies vermeden worden, aangezien verwachtingen en eisen in dit charter staan neergeschreven.

Tabel 3.2: Quotes met betrekking tot de rol van de familie

Thema's	Quotes
Invloed van aanwezigheid oprichter	B1: "De oprichter werkt nog in het bedrijf en geeft mij advies." C1: "De oprichter loopt hier dagelijks rond en vraagt vaak waar we mee bezig zijn." E1: "Ik vind wel dat er naar mij moet geluisterd worden door een externe CEO."
Invloed familieraad en familiecharter	A2: "In het familiecharter staan enkele regels die de familie moeten volgen. Dit was wel echt nodig doordat we een grote familie zijn." B2: "Wij hebben niet echt een raad of charter, maar wel ongeschreven afspraken."

Rol van de governance organen en sociale factoren

Wat elk bedrijf meteen aangaf was de rol van een raad van bestuur. De raad van bestuur speelde een bemiddelende rol tussen de externe CEO en de familiale aandeelhouders. Ze verdedigden beslissingen, die door de externe CEO werden genomen en voorzagen hem van advies waar nodig, wat leidde tot betere prestaties. De familiale aandeelhouders vertrouwden er op dat de raad van bestuur de externe CEO controleerden en kregen een veiliger gevoel, waardoor ze zich minder mengden in de beslissingen van de externe CEO. Enkel bedrijf B had nog geen raad van bestuur, maar wilde dit in de toekomst wel.

C1 (Externe CEO): *De raad van bestuur zorgt ervoor dat ik makkelijker kan werken. Ze verdedigen mijn beslissingen bij de familieleden, wat ervoor zorgt dat ik zelf met minder discussies kan werken.*

C2 (Familiale aandeelhouder en oprichter): *De raad van bestuur houdt voor mij de externe CEO in de gaten en houdt mij op de hoogte.*

De rol van de raad van bestuur werd verschillend ingevuld. In bedrijven A en C en D zetelden externe personen in de raad van bestuur, in andere bedrijven niet. In de raden waarin externe personen zetelden, waren deze in de meerderheid. De raad van bestuur diende als buffer tussen de externe CEO en de familieleden. Hierdoor was het belangrijk dat er externe mensen in de raad zetelden en niet enkel familieleden, anders valt de rol van buffer weg. De samenstelling van de raad van bestuur is dus van groot belang in de mate van impact van de raad van bestuur en bijgevolg op het succes van de externe CEO. Wanneer er in de raad van bestuur geen externe personen te vinden waren, werd er gekozen voor een adviesraad. Hierin zaten wel externe personen. De adviesraad nam de rol van buffer tussen familie en externe CEO over.

E1 (Familiale aandeelhouder en oprichter): *Bij ons zitten geen externe mensen in de raad van bestuur, maar wel in de adviesraad. De adviesraad dient bij ons om de CEO advies te geven en om mij en mijn broer de beslissingen van de CEO te doen begrijpen.*

De geïnterviewde externe CEO's van de grote bedrijven gaven aan dat ze de cultuur van hun bedrijf niet echt zelf voelden, maar duiden wel enkele waarden aan, welke de onderneming nastreeft. Deze waarden zagen ze als de cultuur voor hun werknemers, maar niet zozeer voor zichzelf. De waarden lijkten ze op hun website om te tonen aan de werknemers en de buitenwereld. Ze gebruikten om hun waarden te benoemen woorden als innovatief en open. Dit zijn waarden waarmee ze vooral de werknemers willen stimuleren, maar ook goed mee willen overkomen naar de buitenwereld. Ze zien de cultuur eerder als een kenmerk of strategie van het bedrijf welke de werknemers moeten nastreven en hadden hier niet zozeer zelf voeling mee.

C1 (Externe CEO): *Wij zien onszelf als een innovatief bedrijf. Je kan zeggen dat dat onze cultuur is.*

Het was opmerkelijk dat slechts in één bedrijf, case D, de cultuur door de CEO werd gevoeld.

D1 (Familiale aandeelhouder en CEO): *Toen ik overnam van de vorige CEO merkte ik dat er niet echt professioneel werd gewerkt. Dit veranderde ik, maar de werknemers vonden het natuurlijk leuker om op het gemakke te werken. Nadat ik alles had uitgelegd en hun liet meedenken, begrepen ze wel dat het anders moest en verzonnen ze zelf dingen om het professionele werk leuker te maken.*

Daar merkte de CEO namelijk dat zijn stijl van leiderschap niet geheel comfortabel was voor de werknemers. Hij voerde een professionalisering door, wat door de werknemers niet goed onthaald werd, aangezien ze een laag tempo gewoon waren. Hij probeerde om de werknemers meer te betrekken in het overgangsproces en legde uit waarom hij sommige zaken anders deed. Dit zorgde ervoor dat de werknemers gemotiveerder waren en opener stonden voor nieuwe veranderingen.

De impact van een cultuurmatch tussen de externe CEO en de onderneming wordt dus niet door iedere geïnterviewde CEO gemerkt. We merken dat in één bedrijf de cultuur werd veranderd, waardoor de werknemers opstandig werden. Dit zorgt voor mindere resultaten. Door een goede communicatie en openheid van de externe CEO snapten de werknemers uiteindelijk zijn beslissingen wel en verbeterden de resultaten. In de grote bedrijven zagen ze de cultuur eerder als een te volgen strategie waaraan de werknemers zich dienden te houden.

We merkten verder nog op dat in case A, waarin een externe CEO aanwezig was voor de nieuwe externe CEO, de overdracht vlekkeloos verliep. Dit valt mogelijk te verklaren door de ervaring met het uit handen geven van het leiderschap.

Tabel 3.3: Quotes met betrekking tot de rol van governance organen en sociale factoren

Thema's	Quotes
Invloed van de raad van bestuur	A1: "De raad van bestuur denkt mee na over het bedrijf en samen komen we tot compromissen." D1: "De anderen in de raad geven mij wel goede ideeën."
Samenstelling van de raad van bestuur	A1: "De externen zijn bij ons in de meerderheid." C1: "In onze raad zitten enkele familieleden, maar vooral externen." A1: "Wij hebben onze waarden op onze site staan, de werknemers kunnen die zo nalezen."
Invloed van cultuur	

Rol van het opvolgingsproces

Er waren verschillende redenen om te kiezen voor een externe CEO. Het waarborgen van de continuïteit van de onderneming, een gebrek aan business competence van familieleden en de te volle agenda van de familiale aandeelhouder werden in deze cases aangehaald als redenen om te kiezen voor een externe CEO. Elke geïnterviewde aandeelhouder benadrukte het belang van de aanwerving van een goede CEO. Een gehaaste of slechte keuze kan leiden tot een slechte relatie tussen de aandeelhouder en de externe CEO of tot een CEO die niet geschikt is voor het bedrijf. Een slechte relatie of een misscast leidt tot mindere prestaties.

B2 (Familiale aandeelhouder): *Ik moest een CEO hebben die ik kan vertrouwen, anders kon ik beter zelf verder doen.*

Onderneming D zat in het midden van het kiezen voor een nieuwe CEO. Hierbij viel op dat er veel tijd werd gependend aan het kiezen voor een opvolger. De familiale aandeelhouder en tevens uitreder bekeek eerst welke kant hij op wilde met het bedrijf en welke kenmerken een externe CEO hiervoor zou moeten bezitten, zowel op business competence als cultural competence (Hall & Nordqvist, 2008) vlak.

D1 (Familiale aandeelhouder en CEO): *Voor mij is het heel belangrijk dat de externe CEO genoeg ervaring heeft, zodat ik weet dat hij het bedrijf beter kan leiden als mij. Maar ik wil ook zeker dat de nieuwe CEO een goed persoon is. Een people manager zoek ik eigenlijk. Ik heb binnen het bedrijf gekeken, omdat zij het bedrijf al kennen en heb twee kandidaten, maar die vallen waarschijnlijk af omdat ze iets te weinig collegiaal zijn. Buiten het bedrijf vond ik ook personen met meer ervaring, dus ik ga waarschijnlijk voor iemand buiten het bedrijf gaan, maar ik pak mijn tijd.*

Vervolgens screende hij de kandidaten die al binnen het bedrijf werkten. Deze hadden volgens de aandeelhouder het voordeel op externe kandidaten dat ze al ruime kennis hadden opgedaan binnen het bedrijf. Toch bekeek de aandeelhouder ook externe kandidaturen. Hieruit bleek dat externe kandidaten

vaak een groter palmares hadden en een meer leidinggevend gerichte opleiding hadden voltooid dan de interne kandidaten. Hij moest nu de afweging maken tussen ervaring met het bedrijf of ervaring met de functie, waarbij ervaring met de functie het meest leek door te wegen. Onderneming E koos voor zijn voormalige CEO omwille van zijn business competence, maar zocht nu een nieuwe externe CEO op basis van een klik met de aandeelhouders. Dit werd bij de vorige CEO aanzien als pijnpunt.

E1 (Familiale aandeelhouder en oprichter): *De vorige CEO deed niet wat ik wilde en praatte mij achter mijn rug slecht. Ik ben te rap geweest op hem te kiezen op zijn ervaring en had meer moeten zien of het met mij klikte.*

De familiale aandeelhouders van bedrijven waar een externe CEO in functie was, vertelden dat ze eerst en vooral keken naar de business competence van een kandidaat CEO om vervolgens via persoonlijke gesprekken verder te selecteren op klik met de familiale aandeelhouders. Zo sprak één van de geïnterviewde aandeelhouders van een "gut feeling".

C2 (familiale aandeelhouder): *Ik had verschillende opties voor die functie, allemaal gelijkend qua kwaliteiten, maar eentje sprong er bij mij uit door de gut feeling die ik daarbij had. Ik voelde bij hem dat hij meer goesting had als de rest en dat hij op één lijn zat met mij.*

De externe CEO's die reeds enige tijd in hun functie zaten vermeldden dat ze vermoedden dat ze vooral gekozen werden omwille van hun business competence. Zo waren enkelen al CEO geweest in een ander bedrijf en anderen zaten al in de directie van het huidige bedrijf voor ze tot CEO werden benoemd.

A1: *Ze hebben mij vooral gekozen omdat ik in het management van dit bedrijf al getoond heb wat ik kan.*

In het opvolgingsproces dient dus een CEO gekozen te worden die over business competence beschikt en daarnaast ook cultural competence toont naar de familie. In case E, waar er niet gekeken werd naar deze beide componenten, volgde een ontslag van de externe CEO wegens mindere resultaten.

Rol van de externe CEO

Vanzelfsprekend speelt de externe CEO zelf een grote rol in het succes van de externe CEO in de onderneming. Een externe CEO doet er vaak als eerste al goed aan om gepaste studies te voltooien, hiermee ontwikkelt hij al een basis voor zijn business competence. De externe CEO's hadden allemaal een economische studierichting gevolgd. Een studie bepaalt echter niet zijn gehele business competence. Bij één bedrijf met een familiale CEO lag de studierichting van de CEO totaal niet binnen het veld van de economie. Toch was hij succesvol in het merkbaar laten groeien van zijn bedrijf. Vervolgens is ook de ervaring van de CEO zeer belangrijk. Zowel ervaring binnen het bedrijf als ervaring buiten het bedrijf zijn een goede indicatie voor het potentiële succes van deze CEO. Ervaring in een hogere functie blijkt hoger te worden ingeschat dan ervaring binnen het bedrijf.

D1 (Familiale aandeelhouder en CEO): *Voor mij is het heel belangrijk dat de externe CEO genoeg ervaring heeft, zodat ik weet dat hij het bedrijf beter kan leiden als mij. Maar ik wil ook zeker dat de nieuwe CEO een goed persoon is. Een people manager zoek ik eigenlijk. Ik heb binnen*

het bedrijf gekeken, omdat zij het bedrijf al kennen en heb twee kandidaten, maar die vallen waarschijnlijk af omdat ze iets te weinig collegiaal zijn. Buiten het bedrijf vond ik ook personen met meer ervaring, dus ik ga waarschijnlijk voor iemand buiten het bedrijf gaan, maar ik pak mijn tijd.

Vervolgens gaf cultural competence ook een doorslag in het selectieproces van een CEO. Veel familiale aandeelhouders gaven, zoals eerder gezegd, te kennen dat ze een CEO kozen op basis van hun contact met de CEO. Wanneer ze hier een goed gevoel bij hadden werd die CEO sneller verkozen dan iemand met een gelijkwaardige of iets hogere business competence maar met een minder goede klik met de familiale aandeelhouder.

B2 (Familiale aandeelhouder en oprichter): *Er waren verschillende opties voor deze functie, maar ik kende de externe CEO al langer en het klikte altijd al goed met hem.*

Een persoonlijkheidskenmerk waar familieleden groot belang aan hechtten, was bijgevolg openheid.

C1 (Familiale aandeelhouder en oprichter): *Ik wil me niet te veel moeien met de CEO, maar ik wil wel dat hij mij vertelt wat er gebeurt in het bedrijf, het is tenslotte mijn zaak.*

Persoonlijkheidskenmerken die externe CEO's zichzelf toedichtten waren rationeel, objectief en toegankelijk.

A1 (Externe CEO): *Ik vind wel dat ik zelf rationeel en objectief denk. Ik zet graag mijn eigen mening door, maar ik wil wel open zijn voor de inbreng van anderen, want ik kan niet alles weten.*

Een externe CEO moet dus beschikken over zowel business competence als cultural competence om successen te boeken met de onderneming waarin hij werkt. Een gebrek aan business competence leidt naar slechte resultaten omdat hij de nodige capaciteiten niet heeft om zijn functie te volbrengen en een gebrek aan cultural competence kan leiden tot een slechte relatie met de familiale aandeelhouders, waardoor er een vijandige sfeer ontstaat waarin succes boeken moeilijk wordt. Ook de persoonlijkheid van de externe CEO moet open zijn om de relatie met de familiale aandeelhouders positief te houden.

Relatie tussen de uittreder en de externe CEO

Uit de afgenomen interviews bleek dat de uittredende CEO in deze cases geen grote rol innam, tenzij de uittredende CEO een familielid was. Wanneer de uittredende CEO een externe CEO was, in case A, trad hij uit het bedrijf zonder verdere begeleiding te geven aan de nieuwe CEO.

A1 (Externe CEO): *Mijn voorganger begeleidde mij helemaal niet, nee.*

In de overige bedrijven waar er een familielid CEO was voor de externe CEO, begeleidde de uittredende CEO de nieuwe CEO ook niet. Daar werd de externe CEO, wanneer hij al in zijn functie zat, wel geadviseerd door de uitgetreden familiale CEO.

C1 (Externe CEO): *Mijn voorganger loopt hier nog wel rond en komt soms eens kijken naar wat ik doe, maar echt inspraak wilt hij niet.*

De externe CEO's, die voor de huidige externe CEO in de cases de onderneming leidden, zagen hun taken als afgelopen wanneer de samenwerking werd stopgezet.

A1 (Externe CEO): *Ik heb geen problemen gehad met mijn voorganger, toen ik in het bedrijf kwam ging hij gewoon zijn eigen weg.*

Ze zagen hun werk als iets dat was afgelopen en focusten zich op hun nieuwe job of op hun verder leven. Ook in bedrijven B en C verliep deze overdracht van taken nagenoeg vlekkeloos, maar in bedrijf E, waar de uittredende leidinggevende, hij noemde zichzelf geen CEO, tevens een familiale aandeelhouder was, lag deze overdracht van taken moeilijker. Deze familiale voorganger vertelde dat hij de externe CEO vertrouwde in zijn leiderschap en dat hij het leiderschap dan ook aan de nieuwe CEO liet, zonder veel inspraak in zijn beleid te willen hebben. Hij gaf echter zelf wel aan dat hij vaak discussies had met de externe CEO over de te volgen strategieën, dus zijn eerste uitspraak bleek niet echt correct. Hierdoor moest de externe CEO vaak tijd spenderen in het uitleggen van zijn beslissingen aan de oprichter om samen tot een consensus te komen. Uiteindelijk bleken de verschillen in visie te groot en nam het bedrijf afstand van zijn externe CEO. De inmenging van de oprichter kan te wijten zijn aan het feit dat hij voor een externe CEO koos om de continuïteit van zijn onderneming te garanderen en niet omdat hij voor een externe CEO koos in het kader van professionalisering. De oprichter dicht zichzelf dus veel kwaliteiten toe en denkt nog van pas te komen in de onderneming.

E1 (Familiale aandeelhouder en oprichter): *Ik liet de externe CEO zoveel mogelijk zijn eigen ding doen, maar hij leidde het bedrijf niet zoals ik dat wilde en daar hadden we wel wat discussies over. Uiteindelijk hebben we de CEO na de zoveelste discussie ontslagen.*

Wanneer de communicatie tussen beiden partijen open en veilig was, verliep hun samenwerking beter.

B1 (Externe CEO): *Ik ken de eigenaar al langer en dat zorgde er voor dat we goed met elkaar kunnen communiceren*

E1 (familiale aandeelhouder en oprichter): *Met de externe CEO viel niet te praten, hij luisterde ook totaal niet als ik iets zei.*

Relatie tussen de aandeelhouders en de externe CEO

Uit de interviews blijkt dat niet elke familiale aandeelhouder ervoor kiest om een beloningssysteem op te stellen om de CEO te beïnvloeden. Ze geloven er vaak in dat de CEO handelt in functie van het bedrijf en niet uit eigenbelang.

E1 (Familiale aandeelhouder en oprichter): *ze worden betaald om hun job zo goed mogelijk uit te voeren.*

Wanneer er toch discussies waren, werd erover gepraat met wederzijds respect. Twee begrippen die voorkwamen in alle cases waren namelijk: communicatie en respect.

A1 (externe CEO): *De aandeelhouders en ik praten met veel respect tegen elkaar.*

B2 (Familiale aandeelhouder en oprichter): *Ik hecht veel waarde aan hoe de externe CEO met mij omgaat, zolang hij respectvol met mij praat, zijn er geen discussies die niet kunnen uitgepraat worden.*

E1 (Familiale aandeelhouder en oprichter): *De vorige CEO deed niet wat ik wilde en praatte mij achter mijn rug slecht.*

Met een goede en respectvolle communicatie konden veel discussies en misverstanden opgelost en vermeden worden. Zo werden discussies over waarom een externe CEO een bepaalde handeling deed vaak opgelost doordat de externe CEO een duidelijke uiteenzetting gaf over zijn beweegredenen.

C1 (Externe CEO): *Als de eigenaar een beslissing niet begreep, ging ik langs op zijn kantoor om dit uit te leggen en dan begreep hij meestal wel dat het een goede beslissing was voor de onderneming.*

Wanneer er toch een beloningssysteem in voege was, was dit er eerder om goede financiële prestaties van de CEO te belonen. Uit interviews met de CEO's bleek ook dat zij gemotiveerd zijn om hun taak zo goed mogelijk uit te voeren en dat ze niet handelen uit eigenbelang. Ze voelden zich vaak verbonden met de onderneming waarin ze werkten.

B1 (Externe CEO): *Ik krijg inderdaad een bonus als ik bepaalde doelstellingen haal, maar daarvoor doe ik het niet. Ik wil gewoon slagen in wat ik doe.*

Een andere beweegreden waarom ze kozen voor het najagen van successen met hun onderneming is hun reputatie. Enkele externe CEO's vertelden dat hun reputatie van groot belang was in de bedrijfswereid.

A1 (Externe CEO): *Ik probeer mijn job zo goed mogelijk te doen, want als ik slechte resultaten haal, dan zal ik mijn job niet lang kunnen doen. Een andere job van dit niveau vinden, wordt dan ook heel moeilijk omdat de resultaten van een CEO snel rondgaan in de bedrijfswereid.*

We kunnen dus stellen dat er vaker in de stewardship theory werd geloofd dan in de agency theory. Dat de nadruk ligt op de stewardship theory toont aan dat de aandeelhouders een groot vertrouwen hebben in de externe CEO. Ze proberen met de externe CEO een respectvolle relatie uit te bouwen, waarin communicatie centraal staat. De externe CEO doet er op zijn beurt alles aan om dit vertrouwen niet te beschamen en probeert het bedrijf zo succesvol mogelijk te maken. Een positieve relatie tussen de aandeelhouders en de CEO leidt dus tot betere resultaten. De externe CEO probeert niet enkel om het vertrouwen van de aandeelhouders niet te beschamen, maar probeert ook zijn reputatie naar de buitenwereld toe zo hoog mogelijk te houden.

Discussie, beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Discussie

Het doel van dit onderzoek was om een betere kijk te hebben op welke factoren bijdragen tot het succes van een externe CEO in familiebedrijven. We wilden bestaande theorieën en inzichten uit de literatuur in de praktijk toetsen, zodat we deze theorieën konden uitbreiden of nieuwe inzichten konden vergaren. Ons onderzoek levert enkele nieuwe bijdragen aan de bestaande literatuur omtrent dit onderwerp, die we hieronder bespreken

In de literatuur vinden we terug dat de uittreedende CEO zich best goed mentaal voorbereidt om zijn taken af te geven. Wanneer hij dit doet, heeft hij bij het intreden van de nieuwe CEO minder moeite met de overdracht van zijn taken en eist hij minder inspraak (Barach & Ganitsky 1995; Cabrera-Suárez et al. 2001; Dyer 1988; Goldberg 1996; Handler 1990; Lansberg 1988). In onze studie was van voorbereiding geen sprake, wanneer de voorganger een externe CEO was. De voorgaande externe CEO bereidde zich helemaal niet voor en zag zijn taken als afgelopen. Familiale voorgangers bereidden zich voor door een zo goed mogelijke opvolger te kiezen en waren vaak ook mentaal voorbereid, doordat ze wisten dat een nieuwe CEO de beste keuze was voor het bedrijf. In één case was de familiale CEO totaal niet voorbereid. Hij koos voor een externe CEO om de continuïteit van de onderneming te vrijwaren, maar hij was zelf nog niet bereid om zijn taken af te geven. Dit leidde tot ruzies en een uiteindelijk ontslag van de externe CEO. Een grondige voorbereiding draagt dus volgens onze studie positief bij aan de kans op succes van de externe CEO wanneer de voorganger een familiale CEO was, maar was niet van belang wanneer de voorganger een externe CEO was.

In de rol van de familie viel de invloed van een oprichter op in deze studie. Wanneer de oprichter nog aanwezig was, eiste deze oprichter in één case nog veel inspraak in de gang van zaken in het bedrijf. In twee andere cases gaf de oprichter enkel advies. Van inspraak of advies was geen sprake wanneer de oprichter niet meer aanwezig was in de onderneming. Volgende generaties eisten minimale inspraak, en deze inspraak ging dan vaak over de verdeling van de winsten. Ook waren er in de grote bedrijven, met al meerdere generaties, organen aanwezig die de relatie tussen de familie en het bedrijf controleerden, zoals een familieraad en een familiecharter. De aanwezigheid van een oprichter draagt positief bij tot het succes van een externe CEO, wanneer deze oprichter zich beperkt tot het geven van advies. Wanneer de oprichter echter inspraak eist, dan is zijn invloed negatief, aangezien hij de visie van de externe CEO dan kan tegenspreken, waardoor er conflicten vormen. Dit concept vonden we niet terug in de huidige literatuur. De waarde van een familieraad en familiecharter blijkt in het onderzoek groot te zijn in de grote bedrijven met meerdere generaties. Het is een richtlijn voor de huidige en de komende generaties en fungeert als verbindingsorgaan tussen de familie en het bedrijf. Kleinere bedrijven, met vaak nog de oprichter aanwezig, houden het op informele samenkomsten, waar ongeschreven afspraken worden gemaakt. We bevestigen de positieve invloed van de aanwezigheid van een familieraad en familiecharter, welke we terug vinden in de literatuur. Een familieraad en familiecharter kan een goed orgaan zijn om de communicatie vanuit de familie eenduidig te houden en om conflicten binnen de familie te vermijden, aangezien de te volgen regels hierin zijn opgesteld. (Davis & Harveston 1998; Handler & Kram 1988; Hall & Nordqvist 2008). De invloed van eigendomsconcentratie blijkt contradictorisch met de literatuur. Wij vonden dat, wanneer er veel aandeelhouders waren, de controle minder was dan wanneer de aandelen geconcentreerd zaten, terwijl de

literatuur het omgekeerde beweert (Miller, 2014). Ook de grotere kennis door een groter aantal familiale aandeelhouders wordt niet bevestigd in ons onderzoek (Miller, 2014). De invloed van eigendomsconcentratie wijten wij aan het feit dat, wanneer de aandelen geconcentreerd zaten, de oprichter nog aanwezig was in de onderneming. Een hoge eigendomsconcentratie was positief voor het succes van de externe CEO, wanneer de eigenaars zich beperkten tot het geven van advies en geen bindende strategieën oplegden aan de externe CEO en negatief wanneer eigenaars eisen stelden. Een lage eigendomsconcentratie bleek positief te zijn omdat de externe CEO zich dan kon richten op zijn eigen strategie.

De literatuur rond het belang van de raad van bestuur werd bevestigd in ons onderzoek (Anderson and Reeb, 2004; Blumentritt et al., 2007). Bedrijven waarin een raad van bestuur aanwezig was, duiden deze aan als een belangrijk verbindingsorgaan tussen de familie en de externe CEO. De raad van bestuur speelde een bemiddelende rol tussen de familie en de externe CEO. Ze controleerden de externe CEO en verdedigden zijn keuzen bij de familie wanneer nodig. In de raad van bestuur zetelde meestal een meerderheid aan externen, wanneer dit niet het geval was, was er een adviesraad met externe mensen die deze rol op zich nam. De aanwezigheid van externe personen was de factor die ervoor zorgde dat de raad van bestuur zijn bemiddelende rol kon spelen. Ze matigden zo namelijk de invloed van de familie in de raad van bestuur en bijgevolg in het bedrijf. Bedrijven waarin geen raad van bestuur aanwezig was, gaven aan dit in de nabije toekomst wel te willen invoeren. De bemiddelende rol van de raad van bestuur had een positieve invloed op de prestaties van de externe CEO.

Waar in de literatuur een match tussen de CEO en de onderneming qua cultuur belangrijk wordt geacht (Hall, & Nordqvist, 2008), werd een specifieke match tussen de cultuur van de externe CEO en het bedrijf werd niet meteen gemerkt in de grotere bedrijven in onze studie, wellicht omdat de externe CEO hier verder van de werknemers staat. Wel stelden de grote bedrijven te volgen waarden op. We kunnen dus concluderen dat de grote bedrijven in ons onderzoek hun cultuur zelf probeerden te creëren, naargelang ze dit nodig achtten voor hun strategie. In één kleiner bedrijf werd wel gemerkt wanneer de cultuur van de externe CEO niet matchte met die van het bedrijf. Werknemers werden gedemotiveerd omdat hun manier van werken compleet veranderde. Dit valt te verklaren doordat ze plots professioneler moesten gaan werken. Hierbij was de openheid van de CEO wellicht de grootste troef om dit probleem te overkomen. Hij stond open voor feedback van werknemers en liet hun toe inspraak te hebben, ook legde hij zijn beslissingen grondig uit. Hierdoor groeide hij meer toe naar de cultuur van het bedrijf en andersom, waardoor er uiteindelijk toch een match was. Wij ondervonden slechts in één klein bedrijf een negatieve invloed op het succes van een externe CEO van een ongelijke cultuur tussen de externe CEO en de onderneming op het succes van de onderneming. In de grote bedrijven werden dan weer waarden opgesteld, welke te volgen waren in de onderneming. Deze te volgen waarden helpen de externe CEO op zijn strategie door te voeren en verhogen zijn kans op succes. De ervaring van een bedrijf met een successie had net als in de literatuur (Bjuggren & Sund 2001; Dunn 1999) een positieve invloed op het succes van de externe CEO, aangezien de externe CEO dan minder weerstand kreeg van de familie.

Het opvolgingsproces speelt net als in de literatuur in ons onderzoek een grote rol. Er moet gekeken worden naar welke CEO het best matcht met het bedrijf en welke competenties ze bezitten (Dyck et al. 2002; Dyer 1988; Elstrodt 2003; Lansberg 1999; Sharma, Chrisman, & Chua 2003). Vier cases in ons onderzoek namen hun tijd in het keuzeprocess en daar was de implementatie van een nieuwe CEO een

succes. Ook kreeg de externe CEO in twee van deze cases nog advies van zijn voorganger, die tevens oprichter was. In de case waar men enkel keek naar de pure business competence van de externe CEO, liep het mis en kwam het tot een stopzetting van de samenwerking. Wanneer men tijd uitrekt om de juiste CEO te kiezen en hem vervolgens begeleidt, leidt dit tot een hogere kans op succes voor de externe CEO.

De literatuur rond de nodige competenties van een externe CEO werd bevestigd. In de literatuur vinden we terug dat een externe CEO moet beschikken over zowel business competence. (Blumentritt, Keyt., & Astrachan, 2007) als cultural competence (Hall & Nordqvist, 2008). We merkten uit de interviews dat zowel business competence als cultural competence van een CEO verwacht werd door de familiale aandeelhouders en dat dit ook nodig was om goed te presteren als onderneming. Zowel de externe CEO als de familiale aandeelhouder bevestigden dat de nadruk in het selectieproces lag op de business competence van de externe CEO. De externe CEO's hadden dan ook allemaal een economisch gerichte richting gevolgd en hadden vaak al ervaring in het hogere management van een bedrijf. Pas na het bekijken van de business competence werd gekeken naar de cultural competence, en hieruit werd de beste match met de eigenaar gekozen. In de literatuur ligt de nadruk op het hebben van cultural competence (Hall & Nordqvist, 2008), wat contradictorisch is met onze bevindingen waar de nadruk ligt op business competence. Bij een bedrijf waar niet naar het cultural competence aspect werd gekeken, liep het al snel mis en werd de externe CEO ontslagen. Een persoonlijkheidskenmerk van de externe CEO waaraan door de familiale aandeelhouders veel waarde werd gehecht was openheid. De externe CEO's zagen zichzelf als toegankelijk, rationeel en objectief. We merken dat ze dus open staan voor samenwerking en dat ze ook op zichzelf kunnen werken. Dit ligt in lijn met de literatuur, waarin wordt aangegeven dat een goede externe CEO gebalanceerd moet zijn en zich moet kunnen aanpassen aan situaties (Kelleci, et al., 2018). Een gebalanceerde persoonlijkheid zorgt ervoor dat de externe CEO in verschillende situaties weet hoe hij moet handelen, waardoor zijn kans op succes stijgt.

Onze bevindingen over de rol van de relatie tussen de externe CEO en de uittreder sluiten aan met de literatuur rond het stages-of-succession model (Handler, 1990). Het stages-of-succession model haalt de verschillende rollen aan die zowel de uittreder als de externe CEO moeten spelen in de overdracht. In dit model vinden we ook terug dat de uittreder op het moment van de overdracht best enkel nog de rol van adviseur speelt. Vier van de vijf uittreedende CEO's hadden er geen moeite mee hun taken af te staan aan de nieuwe CEO en drie cases gaven ze nog advies aan de nieuwe CEO. In één case moeide de voorganger zich nog teveel in de taken van de externe CEO en wilde hij altijd zijn eigen visie doordrijven, waardoor de samenwerking uiteindelijk eindigde met een ontslag. De inmenging van deze eigenaar valt misschien te verklaren door de reden van aanwerving van de externe CEO. Waar de externe CEO in andere bedrijven werd aangetrokken om een professionalisering door te voeren of om de werklust te verminderen, werd de externe CEO in deze case aangetrokken op de continuïteit van de onderneming te verzekeren. Dit kan ertoe leiden dat de eigenaar de externe CEO niet zozeer als een verbetering ziet, waardoor hij zelf nog te veel taken naar zich toetrekt. We merkten dus dat wanneer de juiste rolverdeling niet gevolgd wordt, de kans op succes van een externe CEO daalt en in ons onderzoek leidde dit zelfs tot een beëindiging van de samenwerking.

Onze laatste bevinding gaat over de relatie tussen de familie en de externe CEO. We kwamen er achter dat externe CEO's eerder intrinsiek worden gemotiveerd dan door bonussen. In deze cases werd dus gemanaged volgens de stewardship theory (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997). Externe CEO's

voelden een grote verbondenheid met de onderneming die door hun werd geleid. Deze verbondenheid zorgde ervoor dat ze hun uiterste best deden om een goed resultaat te halen met de onderneming. Ook waren de externe CEO's zeer bezorgd om hun reputatie. Ze wilden in de bedrijfswereeld een zo goed mogelijke reputatie opbouwen, wat hun kan helpen in hun verdere carrière. Tenslotte zagen de externe CEO's een eventuele bonus eerder als een extraatje dan als een motiveringsmiddel. Ook de familiale aandeelhouders deelden deze visie. Zij geloofden dat een externe CEO handelde in het belang van de onderneming. Zij gaven een bonus dan eerder als beloning dan als stuurmiddel. Waar in de literatuur gekeken wordt naar zowel de stewardship theory (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997) als de agency theory (Klein & Bell, 2007), merken wij in ons onderzoek enkel de stewardship theory. Het volgen van de stewardship theory betekent dat de CEO handelt in het belang van de onderneming en niet in eigenbelang. De kans op succes van de onderneming stijgt hierdoor.

Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Dit onderzoek heeft verschillende beperkingen waarnaar verder onderzoek gevoerd moet worden. Een eerste beperking is de schaal van het onderzoek. Uit vijf cases hebben wij conclusies getrokken in verband met de succesfactoren van een externe CEO. Deze conclusies dienen op grotere schaal bevestigd of ontkracht te worden. We kunnen vijf case studies namelijk niet veralgemenen.

Verder onderzoek dient ook te kijken naar de contextuele factoren waarin de externe CEO en de familiale aandeelhouder zich bevinden. Deze bedrijven situeren zich allemaal in de regio Antwerpen en Limburg, de regio kan misschien ook invloed hebben op het succes van een externe CEO. Ook kan bijvoorbeeld de leeftijd van de eigenaar en de reden van aanstelling, een invloed hebben op de mate van inmenging door de familiale aandeelhouder. Er kan ook gekeken worden naar de persoonlijkheid van de familiale aandeelhouder, de grootte van het bedrijf, de sector waarin het bedrijf werkt etc. Deze contextuele factoren dragen namelijk misschien ook bij tot het succes van een externe CEO. Wij vonden hier zelf een verschil tussen de aanwezigheid van de oprichter in de onderneming, vaak gekoppeld aan een geconcentreerd aandeelhouderschap, maar andere contextuele factoren werden niet gepeild.

In dit onderzoek werd enkel gesproken met de familiale aandeelhouder en de externe CEO. In een bedrijf zijn er echter nog veel andere stakeholders, die misschien ook een impact kunnen hebben op het succes van de externe CEO of die een andere blik hebben op de gang van zaken. Met hen kan ook worden gesproken, deze stakeholders kunnen veel personen zijn, zoals: werknemers, leden van de raad van bestuur en andere aandeelhouders. Zeker het perspectief van de raad van bestuur kan interessant zijn voor verder onderzoek. Zij kunnen een breder zicht geven op de gang van zaken binnen een onderneming.

Referenties

- Anderson, R. C., Mansi, S. A. & Reeb, M. A. (2004). Board Characteristics, Accounting report integrity and the cost of debt. *Journal of Accounting and Economics*, 37.
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219.
- Barach, J. A., & Ganitsky J. B. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8(2), 131-156.
- Beckhard, R. , & Dyer, W. (1983). Managing continuity in the family-owned business . *Organizational Dynamics*, 12(1), 5-12
- Bjuggren, P., & Sund, L. (2001). Strategic decision making in intergenerational successions of small and medium-sized family-owned businesses. *Family Business Review*, 14 (1), 11-24.
- Block, J. (2010). Family management, family ownership, and downsizing: Evidence from S&P 500 firms. *Family Business Review*, 23(2), 109-130.
- Blumentritt, T. P., Keyt, A. D., & Astrachan, J. H. (2007). Creating an environment for successful nonfamily CEOs: An exploratory study of good principals. *Family Business Review*, 20(4), 321-335.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T., DeWitt, R., & O'Malley, M. (1987). Survivors' reactions to layoffs: We get by with a little help from our friends. *Administrative Science Quarterly*, 32, 526-541.
- Cabrera-Suárez, K., De Saa-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-46.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative research*. London: Sage.
- Charmaz, K. (2000). Constructionism and the Grounded Theory Method. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 509-535). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance—A vital linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65-79.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 11(1), 19-34.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-576.
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on "comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 355-362.
- Corbin, J., & Strauss, A. L. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21.

- Davis, P., & Harveston, P. (1998). The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(3), 31–53.
- Davis, S., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Dunn, B. (1999). The family factor: The impact of family relationship dynamics on business-owning families during transitions. *Family Business Review*. 12(1), 41–60.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A., & Miske, G. A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique, and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 143–162.
- Dyer, W. G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1(1), 37-50
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Elstrodt, H. P. (2003). Keeping the family in business. *McKinsey Quarterly*, 4, 94.
- Goldberg, S. D. (1996). Research note: Effective successors in family-owned businesses: Significant elements. *Family Business Review*, 9(2), 185–197.
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51-69.
- Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37–51.
- Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37–51.
- Handler, W. C., & Kram, K. E. (1988). Succession in family firms: The problem of resistance. *Family Business Review*, 1(4), 361–381.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360 (Bennedsen et al., 2007; Bloom & Van Reenen, 2007; Pérez-González, 2006).
- Kelleci, R., et al. (2018). Uncovering family owner - nonfamily CEO dynamics in private family firms.
- Klein, S.B.; Bell, F.-A. (2007). Non-family executives in family businesses – a literature review. *Electronic Journal of Business Studies*, Vol. 1(1), 19-37
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The Journal of Finance*, 54(2), 471-517.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), 691-710.

- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119–143.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses outcompete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731-746.
- Lee, B., Collier, P. M., Cullen, J., Lee, B., Collier, P. M., & Cullen, J. (2007). Reflections on the use of case studies in the accounting, management and organizational disciplines. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 2(3), 169-178.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Minichilli, A., Corbetta, G., & Pittino, D. (2014). When do non-family CEOs outperform in family firms? Agency and behavioural agency perspectives. *Journal of Management Studies*, 51(4), 547-572.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, 385–401.
- O'Neill, H. M., Lenn, D. J. (1995). Voices of survivors: Words that downsizing CEOs should hear. *Academy of Management Executive*, 9, 25-34.
- PwC. (2014). *Up close and professional: the family factor - Global family business survey* (pp. 1-36). Retrieved from <https://www.pwc.com/sg/en/entrepreneurial-and-privateclients/assets/family-business-survey-2014/family-business-survey2014.pdf>.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667–687.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 1–19.
- Stake, R. E. (2000). Case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 435-454). Thousand Oaks, California: Sage.
- Straus, A. L., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Newbury Park: Sage.
- Ward, D. A., Stafford, M. C., & Gray, L. N. (2006). Rational Choice, Deterrence, and Theoretical Integration. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(3), 571-585.
- Ye, Y., & Gawronski, B. (2016). When possessions become part of the self: Ownership and implicit self-object linking. *Journal of Experimental Social Psychology*, 64 (May 2016), 72-87.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods* (5th ed.). Newbury Park, California: Sage Publications.

Appendix: interviewprotocol

Inleiding beide partijen:

Hallo, mijn naam is Kelvin Geerts, ik ben een student TEW op de Universiteit Hasselt. Ik voer een onderzoek naar het opvolgingsproces van een externe CEO in een familiebedrijf. Ik focus me meer bepaald op de factoren die deze opvolging tot een succes maken. Alvast bedankt dat u de tijd neemt om op mijn vragen te antwoorden. Mijn vragen zijn open vragen, er is geen juist of fout. Ik ben hier om te leren over uw ervaringen. Ik heb liefst dat u zich comfortabel voelt met de antwoorden die u geeft en dat die antwoorden je echte ervaringen weerspiegelen. Dit interview wordt daarom strikt anoniem verwerkt en wordt niet meegedeeld aan de andere partij (CEO of aandeelhouder) in de onderneming. Als het voor u oké is, neem ik dit interview op om de verwerking makkelijker te maken. Dit zorgt er ook voor dat we een vlotter gesprek kunnen hebben, zonder dat ik alles dien te noteren.

Vragen voor CEO:

Achtergrond individu vragen als opwarming en om hun business competence en persoonlijkheid te polsen:

- Welke opleiding heeft u gevolgd?
- Heb je al eerder de functie van CEO bekleed in een ander bedrijf?
- Hoelang ben je al in dit bedrijf aanwezig en hoe lang als CEO?
- Hoe ben je in dit bedrijf gekomen?
- Wat zijn volgens u uw sterke en zwakke punten als CEO?
- Hoe zou u uw persoonlijkheid omschrijven?
- Hoe word jij gemotiveerd voor het werk als CEO?

Vragen naar gemerkte factoren bij anderen:

- Welke factoren denkt uzelf dat de opvolging positief of negatief beïnvloeden?
- Welke factoren heeft u hier meegemaakt?

Factoren literatuurstudie voorstellen en naar vragen:

- Wat kan u mij allemaal vertellen over uw voorganger?
- Bereidde uw voorganger u grondig voor op uw taken als CEO
- Kon uw voorganger goed afstand doen van zijn voormalige taken?
- Hoe beoordeelt u de communicatie met de familiale aandeelhouders?
- Begrijp je vaak hun mening? (cultural competence)
- Welke zaken merkte u dat de familie deed om uw intrede makkelijker te maken? (bv. Familiecharter, familieraad)
- Van welke governance organen binnen het bedrijf ondervindt u steun?
- Speelt de RVB volgens u een rol in uw prestaties?
- Tot slot: Wat zijn volgens u de sleutelfactoren die bijdragen tot het bouwen van een goede relatie met de aandeelhouders en wat zijn belangrijke eigenschappen om te slagen in een familiebedrijf?

Vragen voor aandeelhouder:**Persoonlijke vragen als inleiding:**

- Hoelang bent u al aandeelhouder in het bedrijf
- Wat is uw band met de oprichter in het bedrijf?
- Welke studies heeft u gevolgd?
- Waarom heeft u zelf de CEO positie niet opgenomen/afgestaan?

Vragen naar gemerkte factoren:

- Welke factoren denkt uzelf dat de opvolging positief of negatief beïnvloeden?
- Welke factoren heeft u hier gemerkt bij de intrede van de externe CEO?

Factoren literatuurstudie voorstellen en naar vragen:

- Waarom de keuze voor een externe CEO en geen familielid?
- Wat kan u mij allemaal vertellen over de externe CEO?
- Hoe werd de externe CEO gekozen?
- Denkt u dat de externe CEO andere doelen heeft in het bedrijf als de familie? En zo ja, hoe gaat u hiermee om?
- Werd de externe CEO begeleid voor hij in zijn functie kwam?
- Hoe beoordeelt u de communicatie met de rest van de familie?
- Hoe beoordeelt u de communicatie tussen de familie en de CEO?
- Heeft de familie een familiecharter en familieraad?
- Begrijp je vaak eventuele meningsverschillen met de externe CEO en hoe ga je hiermee om?
- Speelt de RVB volgens u een rol in de communicatie met en prestaties van de externe CEO?
- Wat zijn volgens u de sleutelfactoren tot het bouwen van een goede relatie met de externe CEO en wat zijn belangrijke eigenschappen om succesvol te zijn in een familiebedrijf?

Einde:

Geef een bondige samenvatting van het gesprek aan de correspondent en vraag of hij nog dingen toe te voegen heeft die eventueel gemist zijn en of hij factoren heeft gemerkt tijdens het interview die eerder door zichzelf niet werden opgenoemd of waarvan hij het belang niet goed inschatte.