



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master handelsingenieur

### **Masterthesis**

#### **Professionalisering en groei van het familiebedrijf**

#### **Philippe Peeters**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master handelsingenieur, afstudeerrichting accountancy en financiering

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Tensie STEUVERS



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

[www.uhasselt.be](http://www.uhasselt.be)

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

**2020**  
**2021**



# Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master handelsingenieur

## ***Masterthesis***

### ***Professionalisering en groei van het familiebedrijf***

#### **Philippe Peeters**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master handelsingenieur, afstudeerrichting accountancy en financiering

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Tensie STEIJVERS



# Vermelding COVID-19 crisis

*Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020-2021. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft mogelijk een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk.*



# Woord vooraf

Deze eindverhandeling is tot stand gekomen ter afronding van mijn opleiding Handelsingenieur, afstudeerrichting Accountancy en Financiering – Accounting Track, aan de Universiteit Hasselt. Via deze weg zou ik graag mijn dank willen betuigen aan iedereen die mij geholpen heeft in het realiseren van deze eindverhandeling.

Allereerst gaat mijn dank uit naar mijn promotor Prof. Dr. Tensie Steijvers. De verkregen begeleiding, deskundig advies en opbouwende feedback zijn zeer belangrijk geweest in het tot stand komen van deze eindverhandeling.

Daarnaast zou ik ook mijn dank willen betuigen aan iedereen die mij gesteund heeft, zowel tijdens mijn opleiding als in de realisatie van deze eindverhandeling.



# Samenvatting

Ongeveer driekwart van alle Belgische ondernemingen is een familiebedrijf. Dit toont de belangrijkheid en toegevoegde waarde van familiebedrijven voor de Belgische economie aan. Door de belangrijkheid van familiebedrijven is hiernaar reeds veel academisch onderzoek verricht. Veel van deze studies duiden op de complexiteit van familiebedrijven. Een reden voor deze complexiteit is de familiale aanwezigheid. In de beginfase beschikt een familiebedrijf meestal over een klein managementteam bestaande uit enkel de oprichtende familieleden. Echter, in het nastreven van verdere groei zal men mogelijks tot de conclusie komen dat hiervoor onvoldoende kwaliteit en middelen aanwezig zijn. Dit zal familiale oprichters doen overwegen additionele managers op te nemen. Wat een familiebedrijf hier onderscheidt van een niet-familiebedrijf is het belang van socio-emotionele welvaart. Kenmerkend voor familiale managers is dat deze, naast financiële doelen, ook niet-financiële doelen zullen nastreven. Het voorzien van werkgelegenheid voor familieleden is één van de belangrijkste niet-financiële doelen. Men zal vaak de voorkeur geven aan familieleden ter aanvulling van het managementteam, ongeacht de vereiste kwalificaties. Echter geeft eerder onderzoek vaak aan dat een externe, niet-familiale manager de meest aangewezen keuze vormt in het nastreven van groei. Niet-familiale managers hebben vaak elders reeds een substantiële hoeveelheid kennis en ervaring opgebouwd. Ook zullen niet-familiale managers meer nadruk leggen op economische doelstellingen. Deze extra kennis en vaardigheden zouden, in combinatie met de bedrijfsspecifieke kennis van de familiale managers, kunnen leiden tot betere prestaties. Het bedrijf naar een hoger niveau trachten te brengen door niet-familiale managers op te nemen, wordt in reeds bestaande literatuur vaak aangeduid als 'professionalisering'. Echter lijkt dit een te simplistische voorstelling van professionalisering. Daarom zal aan de hand van deze masterproef geprobeerd worden een bijdrage te leveren aan de bestaande literatuur door professionalisering te zien als een ruimer concept dan enkel het opnemen van niet-familiale managers.

Dit omdat, naast veranderingen in de structuur van het managementteam, het ook belangrijk is het effect hiervan op de visie van het familiebedrijf en de heersende bedrijfscultuur in beschouwing te nemen. Familiale en niet-familiale managers beschikken vaak over tegengestelde waarden en doelstellingen. Dit kan leiden tot ernstige frustraties en conflicten, dewelke zonder monitoring, kunnen leiden tot een bedreiging van de bedrijfscultuur. Dergelijke conflicten kunnen betrekking hebben op essentiële bedrijfsbeslissingen, die mogelijks nadelig zijn voor de familie zelf. Ook kenmerkend voor een familiebedrijf is de terughoudendheid controle af te staan aan niet-familiale managers. Dit kan leiden tot frustraties onder de niet-familiale managers vanwege de machteloosheid in het nemen van beslissingen. Daarom is er nood aan toezicht op het management, bijvoorbeeld door het opnemen van een Raad van Bestuur. Dit bestuursorgaan zal instaan voor de monitoring van het management. Het management daarentegen wordt verwacht verantwoording af te leggen aan de Raad van Bestuur. Echter komt het vaak voor dat de Raad van Bestuur in een familiebedrijf vaak uitsluitend bestaat uit familiale of interne bestuurders. Deze zullen geneigd zijn de kant van de familie te kiezen om de harmonie te bewaren. Daarom kan het belangrijk zijn externe, onafhankelijke bestuurders te overwegen. Van externe, onafhankelijke bestuurders wordt verwacht geen onderscheid te maken tussen de familie en het familiebedrijf. Daarom zal in deze masterproef



onderzocht worden of zowel een Raad van Bestuur in het algemeen als een Raad van Bestuur met externe, onafhankelijke bestuurders de nodige ondersteuning kan bieden aan een niet-familiale manager in het verwezenlijken van groei.

Wanneer men opteert niet-familiale managers aan te stellen, kan het voorkomen dat familieleden zich gepasseerd voelen. Dit kan leiden tot frustraties binnen de familie. Governancemechanismen als een familieforum of familiecharter kunnen hier mogelijk op inspelen. Binnen een familiecharter kunnen regels vastgelegd worden betreffende de visie en posities van familieleden binnen het familiebedrijf. Indien geschreven regels bestaan betreffende de voorwaarden om deel uit te maken van het management, kunnen conflicten hieromtrent in de toekomst vermeden worden. Dit kan mogelijk ook de opname van een niet-familiale manager bevorderen. Niet alleen tussen familiale en niet-familiale managers, maar ook tussen familiale managers onderling kunnen conflicten en frustraties ontstaan. Alvorens het opnemen van niet-familiale managers konden dergelijke kwesties besproken worden tijdens managementvergaderingen. Een familieforum kan hier een antwoord op bieden. Tijdens deze aangelegenheid kunnen familiale kwesties en eventuele frustraties besproken worden. Daarom zal in deze masterproef het mogelijk ondersteunende effect van een familieforum/familiecharter voor een niet-familiale manager in het realiseren van groei onderzocht worden.

De uitgevoerde literatuurstudie diende als basis in het formuleren en empirisch testen van enkele hypothesen, om zo een antwoord te kunnen formuleren op volgende vragen: *"Hoe kan men het topmanagementteam organiseren om zo de groei van het familiebedrijf te versterken?"* en *"Hoe interageren verschillende governancemechanismen met de samenstelling van het topmanagement en wat is het effect van deze interactie op de groei van een familiebedrijf?"*. In het meten van groei werd zowel groei in balanstotaal als groei in aantal werknemers beschouwd.

Resultaten geven aan dat het opnemen van een niet-familiale CEO zal resulteren in een lagere groei in balanstotaal en aantal werknemers. Daarnaast werd ook gevonden dat het opnemen van minstens één niet-familiale manager zou leiden tot een lagere groei in het aantal werknemers. Dit verrassende resultaat wijst mogelijk op het feit dat enkel extra kennis en ervaring niet volstaat om sterkere groei te realiseren. Culturele vaardigheden en begrip van de familiale omgeving zijn mogelijk even belangrijk. Gebrek hieraan kan leiden tot een mismatch in waarden en doelstellingen tussen familiale en niet-familiale managers, wat nefast is voor de bedrijfscultuur en efficiëntie van het managementteam.

Verwacht werd dat een Raad van Bestuur, door middel van hun monitoringsactiviteiten, conflicten vanwege tegengestelde waarden en doelen binnen een divers samengesteld management zou beperken. Gevonden resultaten konden hier echter geen bewijs voor leveren. Wel bleek dat bij de opname van een extern bestuurslid de zwakkere groei in het aantal werknemers, door het aanstellen van minstens één niet-familiale manager, meer uitgesproken was. Dit effect kan wederom te verklaren zijn door het bestaan van tegengestelde waarden en doelstelling, wat een bedreiging kan vormen voor de bedrijfscultuur. Echter dient dit resultaat met enige voorzichtigheid beschouwd te

worden vermits slechts een zeer klein aantal familiebedrijven binnen de gebruikte dataset besloot externe, onafhankelijke bestuurders op te nemen.

Tenslotte werd nagegaan of enerzijds een familieforum en anderzijds een familiecharter een niet-familiale manager kan ondersteunen in het realiseren van een sterkere groei van het familiebedrijf. Gevonden resultaten geven aan dat het opstellen van een familiecharter de zwakkere groei in het aantal werknemers, door het opnemen van een niet-familiale manager, zal reduceren. Deze resultaten voorzien toch enige indicatie dat het opstellen van een familiecharter conflicten mogelijk kan onderdrukken. Een belangrijke kanttekening bij dit resultaat is dat maar ongeveer 5% van de bedrijven in de dataset over een familiecharter beschikken. Dit maakt dat dit resultaat met enige voorzichtigheid bekeken dient te worden.

Deze nogal onverwachte resultaten bevestigen dat zowel familiebedrijven als professionalisering een complex gegeven zijn. Het al dan niet slagen van niet-familiale managers en bijhorende faciliterende governancemechanismen is mogelijk afhankelijk van meerdere factoren dan opgenomen binnen dit onderzoek. Daarnaast is het mogelijk dat deze concepten van professionalisering zorgen voor een positief effect op andere maatstaven dan groei in balanstotaal of aantal werknemers. Dit vormt mogelijk een interessante basis voor verder onderzoek. Ook zullen niet alle familiebedrijven streven naar een zo hoog mogelijke groei, maar prefereren mogelijk een status quo waarin de familiale identiteit zo hoog mogelijk blijft.

<b>VERMELDING COVID-19 CRISIS.....</b>	<b>I</b>
<b>WOORD VOORAF.....</b>	<b>III</b>
<b>SAMENVATTING.....</b>	<b>V</b>
<b>HOOFDSTUK 1: INLEIDING.....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEEMSTELLING.....	1
1.2 CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG EN DEELVRAGEN.....	4
1.2.1 Centrale onderzoeksvraag.....	4
1.2.2 Deelvragen.....	4
1.3 TOEGEPASTE METHODOLOGIE.....	5
<b>HOOFDSTUK 2: LITERATUURSTUDIE.....</b>	<b>7</b>
2.1 WAT ZIJN FAMILIEBEDRIJVEN?.....	7
2.2 PROFESSIONALISERING IN FAMILIEBEDRIJVEN.....	8
2.3 RELEVANTE THEORETISCHE KADERS INZAKE PROFESSIONALISERING VAN HET FAMILIEBEDRIJF.....	9
2.3.1 Agency theorie.....	9
2.3.2 Stewardship theorie.....	10
2.3.3 Resource based view theorie.....	10
2.4 EFFECTEN VAN PROFESSIONALISERING: BESTAANDE LITERATUUR.....	12
2.4.1 Professionalisering als een unidimensioneel construct.....	12
2.4.2 Professionalisering als een multidimensioneel construct.....	15
<b>HOOFDSTUK 3: HYPOTHESEVORMING.....</b>	<b>17</b>
HYPOTHESE 1 & 2.....	17
HYPOTHESE 3 & 4.....	19
HYPOTHESE 5.....	20
CONCEPTUEEL MODEL.....	21
<b>HOOFDSTUK 4: DATA.....</b>	<b>23</b>
4.1 DATASET.....	23
4.2 AFHANKELIJKE VARIABELEN.....	24
4.3 ONAFHANKELIJKE VARIABELEN.....	24
4.4 MODERERENDE VARIABELEN.....	25
4.5 CONTROLEVARIABELEN.....	25
<b>HOOFDSTUK 5: EMPIRISCH ONDERZOEK.....</b>	<b>27</b>
5.1 BESCHRIJVENDE STATISTIEKEN.....	27
5.2 REGRESSIEMODELLEN.....	31
5.2.1 Groei in balanstotaal.....	31
5.2.2 Groei in aantal werknemers.....	31
5.3 STATISTISCHE VOORWAARDEN.....	33
5.4 RESULTATEN.....	34
5.4.1 Opname niet-familiale CEO.....	34
5.4.2 Opname niet-familiale manager.....	35
5.4.3 Moderatie 1.....	36
5.4.4 Moderatie 2.....	37
5.4.5 Moderatie 3.....	38
5.4.6 Finale modellen.....	39
<b>HOOFDSTUK 6: DISCUSSIE.....</b>	<b>42</b>
6.1 BEVINDINGEN.....	42
6.2 LIMITATIES BINNEN DIT ONDERZOEK.....	45
6.3 INTERESSANTE OPPORTUNITEITEN VOOR TOEKOMSTIG ONDERZOEK.....	45
<b>LITERATUURLIJST.....</b>	<b>46</b>

# Hoofdstuk 1: Inleiding

## 1.1 Probleemstelling

Ongeveer driekwart van alle bedrijven in België is een familiebedrijf. Hierdoor zijn deze bedrijven van grote waarde voor de Belgische economie. Zo zijn ze verantwoordelijk voor 45% van de totale werkgelegenheid en is hun productie goed voor 33% van het totale BBP (FBN Belgium, 2020). Vanwege hun economische waarde wordt er dan ook veel onderzoek naar gedaan binnen de academische wereld. Een belangrijk aspect binnen een familiebedrijf is de verdere groei en professionalisering. Uit cijfers van 2015 is gebleken dat 25% van de Belgische familiebedrijven een overdracht van eigendom voorziet binnen de vijf jaar. Voor dergelijke overdracht zijn er over het algemeen drie mogelijkheden: familiale overdracht, externe verkoop of liquidatie (Steijvers, Umans, Laveren & Deman, 2015). Indien men het bedrijf binnen de familie wilt houden, is het belangrijk dat juiste beslissingen genomen worden om groei in de toekomst te verzekeren. Vanuit het perspectief van een familiebedrijf wordt groei van het bedrijf gezien als succes (Olson et al, 2003).

De prestaties van een zowel een familiebedrijf als een niet-familiebedrijf zijn in grote mate afhankelijk van de kwaliteiten van het topmanagement. Vaak zal het topmanagement van een familiebedrijf in de eerste levensfasen uitsluitend uit leden van de oprichtende familie bestaan. Na verloop van tijd zullen de kennis en vaardigheden waarover het huidige managementteam beschikt niet langer volstaan om verdere groei van het familiebedrijf te verwezenlijken. Om deze tekorten op te vangen zal men op zoek gaan naar nieuwe managers. Wat een familiebedrijf hier onderscheidt van een niet-familiebedrijf is het belang van socio-emotionele welvaart. Socio-emotionele welvaart (SEW) werd door Gomez-Mejia et al., (2007) omschreven als: "*non-financial aspects of the firm that meet the family's affective needs, such as identity, the ability to exercise family influence, and the perpetuation of the family dynasty*". Dit fenomeen zal zich ook manifesteren in het aanwerven van nieuwe managers binnen een familiebedrijf. Leden van de familie zullen het als een emotioneel verlies beschouwen indien een niet-familiale manager verkozen wordt boven een familiale manager (Welsch, 1996). Het aanwerven van een familiale manager boven een niet-familiale manager zou volgens Miller en Le Breton-Miller (2006) en Anderson en Reeb (2003) voordelig zijn. Zij besloten in hun onderzoek dat de keuze voor familiale managers een positieve invloed zal hebben op de bedrijfsprestaties. Dit is volgens hun in lijn met de traditionele 'agency theorie'. Deze theorie veronderstelt dat er van nature uit een belangentegenstelling is tussen enerzijds de principaal (familiale eigenaars) en anderzijds de agent (het management). Vermits binnen een familiebedrijf zowel de principaal als de agent tot dezelfde familie behoren, zouden de belangen van nature uit gealigneerd moeten zijn. Toch is dit in realiteit vaak anders en zullen agency problemen toch voorkomen. Zo bestaat er het gevaar op altruïsme. Familieleden beschikken vaak niet over de vereiste kennis en vaardigheden, maar zullen toch aangeworven worden omdat ze simpelweg tot de familie behoren (Stewart, 2003). Vanwege de gelimiteerde kennis binnen de familiale 'pool' zal men in veel gevallen uiteindelijk toch op zoek moeten gaan naar niet-familiale managers om de tekorten

binnen het managementteam op te vangen (Dyer, 1989). Niet-familiale managers hebben vaak in andere bedrijven reeds een substantiële hoeveel 'human capital' opgebouwd. 'Human capital' wordt binnen de *'resource based view theorie'* omschreven als de reeds opgebouwde kennis en vaardigheden van een bepaalde persoon. Deze reeds vergaarde kennis en vaardigheden zouden deuren kunnen openen naar nieuwe groeipaden voor het familiebedrijf, waar leden van de familie mogelijk nooit achter gekomen zouden zijn. Sciascia en Mazzola (2008) vonden dat het toevoegen van niet-familiale managers een positief effect heeft op de prestaties van het familiebedrijf. Naast het tegenwerken van altruïsme zorgen niet-familiale managers ook voor extra expertise, wat noodzakelijk is om een bedrijf te doen groeien. Echter kunnen aan het aanstellen van niet-familiale managers ook nadelen verbonden zijn. Een eerste nadeel is het ontstaan van belangenconflicten tussen de familiale en niet-familiale leden. Familiale managers hanteren over het algemeen een langetermijnvisie. Ze zullen over het algemeen minder risico nemen, vermits de prestaties van het bedrijf gelinkt zijn aan hun 'eigen naam' (Schulze et al., 2001). Verder zullen familiale managers naast monetaire doelen vaak ook niet-monetaire doelen nastreven als onafhankelijkheid, werkgelegenheid voor familieleden en familiestatus (Sharma, Chrisman & Chua, 1997). Niet-familiale managers daarentegen worden gekenmerkt door hun eerder kortetermijnvisie. Zij worden meer gedreven door het maximaliseren van winst en efficiëntie. Beslissingen om deze doelen te realiseren kunnen mogelijk een bedreiging vormen voor de familiale identiteit van het familiebedrijf.

Op basis van de reeds bestaande literatuur kan besloten worden dat resultaten betreffende het professionaliseren van het familiebedrijf, door het opnemen van een niet-familiale manager, nog steeds tegenstrijdigheden vertoont. De efficiëntie van een niet-familiale manager zal grotendeels afhangen van de mate waarin de voordelen versterkt en de nadelen beperkt kunnen worden. Tot deze conclusie kwamen ook Chrisman, Chua en Bergiel (2009), Hall en Nordqvist (2008) en Stewart en Hitt (2012). Zij besloten dat deze tegenstrijdigheden te wijten zijn aan het feit dat professionalisering gezien werd als een unidimensioneel construct. Daarom lijkt het aangewezen verder onderzoek te voeren naar het effect van professionalisering op de groei van het familiebedrijf, maar dan in de vorm van een multidimensioneel construct. Dit omdat het al dan niet slagen van een niet-familiale manager binnen een familiebedrijf mogelijk afhankelijk is van de omgeving waarin deze manager dient te functioneren.

Een eerste mogelijkheid ter uitbreiding van het unidimensionele professionaliseringsconstruct is het opnemen van een Raad van Bestuur. Dit governancestelsel heeft als voornaamste doel toezien op het financiële en operationele reilen en zeilen van een bedrijf. De Raad van Bestuur zal dus instaan voor de monitoring van het management. Het management daarentegen wordt verwacht verantwoording af te leggen aan de Raad van Bestuur en hun te voorzien van relevante informatie. Naast monitoring zal de Raad van Bestuur het management ook ondersteunen in het nemen van complexe beslissingen, steeds met een langetermijnvisie als vertrekpunt (Blumentritt et al., 2007). Een Raad van Bestuur kan dus een meerwaarde betekenen binnen het familiebedrijf door enerzijds de familiale managers te wijzen op het belang van monetaire doelen en anderzijds het bijsturen van de kortetermijnvisie die heerst onder de niet-familiale managers. Om dit te bereiken is het belangrijk dat de Raad van Bestuur niet uitsluitend uit familiale en interne bestuurders bestaat. Externe,

onafhankelijke bestuurders bewijzen hun nut op meerdere manieren. Een familiale bestuurder zal mogelijk eerder geneigd zijn het familiale aspect voor te trekken en een interne, niet-familiale bestuurder zal eerder de kortetermijnvisie ondersteunen. Van een externe, onafhankelijke bestuurder wordt verwacht geen onderscheid te maken tussen de familie en het familiebedrijf op zich. Daarom lijkt het een interessante aanvulling op de bestaande literatuur om te onderzoeken hoe een niet-familiale manager of CEO zich zal gedragen wanneer deze ondersteund wordt door een, al dan niet divers samengestelde, Raad van Bestuur.

Een alternatieve toevoeging aan het unidimensionele professionaliseringsconstruct zouden familiegerelateerde governance systemen kunnen zijn. Wanneer aan het managementteam niet-familiale managers toegevoegd worden, zal er minder ruimte zijn om familiekwesies te bespreken tijdens managementvergaderingen. Hierdoor is het mogelijk dat er aanslepende conflicten ontstaan tussen de familiale managers onderling. Deze conflicten kunnen de efficiëntie van het managementteam reduceren. Dergelijke conflicten kunnen gebaseerd zijn op ambiguïteit betreffende carrières van de huidige of volgende generatie binnen het familiebedrijf, de rol van niet-familieleden in het familiebedrijf of andere conflicten die de familiale harmonie bedreigen. Dergelijke governance systemen omvatten onder andere het oprichten van een familieforum of een familiecharter. Deze zouden de communicatie en verwachtingen binnen het familiebedrijf kunnen verduidelijken wanneer er sprake is van een divers managementteam. Bestaande literatuur van onder andere Neubauer en Lank (1998), Brenes et al. (2011) en Salvato (2002) onderzoekt reeds het nut van dergelijk familieforum of familiecharter. Echter de toegevoegde waarde van dergelijke governance systemen in de aanwezigheid van een divers managementteam werd nog niet onderzocht, en zou daarom een interessante aanvulling kunnen vormen op de reeds bestaande literatuur.

## 1.2 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

### 1.2.1 Centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksdoelstelling binnen deze masterproef luidt:

***"Hoe kunnen de verschillende professionaliseringsconstructen de groei van een familiebedrijf bevorderen?"***

Aan de hand van deze onderzoeksvraag zullen zowel verschillende constructen van professionalisering binnen een familiebedrijf als de effecten op de groei hiervan in kaart gebracht worden. Vermits deze onderzoeksvraag zeer ruim is, zal door middel van een set deelvragen getracht worden een zo volledig mogelijk antwoord te formuleren.

### 1.2.2 Deelvragen

Uit reeds bestaande literatuur kan geconcludeerd worden dat er nog steeds veel tegenstrijdigheden bestaan omtrent de ideale samenstelling van het topmanagement in een familiebedrijf. Sommige onderzoekers verklaren dat een topmanagementteam bestaande uit uitsluitend familiale leden bevorderlijk is voor de prestaties van het familiebedrijf. Anderen duiden dan weer op het belang van het opnemen van niet-familiale managers. Binnen dit onderzoek zal getracht worden een antwoord te formuleren op de vraag hoe men het managementteam het best kan samenstellen om de groei van het familiebedrijf te versterken. Dit wordt weergegeven door volgende deelvraag:

***"Hoe kan men het topmanagementteam organiseren om zo de groei van het familiebedrijf te versterken?"***

Een mogelijke verklaring voor deze tegenstrijdigheden kan gevonden worden in het feit dat desbetreffende onderzoeken mogelijk geen rekening houden met de governancemechanismen die de werking van het management kunnen faciliteren. Daarom zal in dit onderzoek onderzocht worden wat de wisselwerking is tussen enerzijds de samenstelling van het topmanagement en anderzijds de aanwezige mechanismen die het managementteam kunnen ondersteunen. Een antwoord hierop zal getracht gevonden te worden door middel van volgende deelvraag:

***"Hoe interageren verschillende governancemechanismen met de samenstelling van het topmanagement en wat is het effect van deze interactie op de groei van een familiebedrijf?"***

## 1.3 Toegepaste methodologie

Om een onderbouwd antwoord te formuleren op bovenstaande onderzoeksvragen zal de volgende methodologie gehanteerd worden.

Eerst zal door middel van een literatuurstudie inzicht verkregen worden over de belangrijkste begrippen binnen dit onderzoek. Zo zal er gestart worden met het toelichten wat een familiebedrijf inhoudt. Vervolgens zal dieper ingegaan worden op 'professionalisering'. Om een duidelijk beeld te vormen van deze concepten zal gebruikt gemaakt worden van wetenschappelijke literatuur. Hiervoor zal beroep gedaan worden op wetenschappelijke zoekmachines als Google Scholar, EBSCOhost en ScienceDirect. Tenslotte zullen aan het eind van deze literatuurstudie enkele hypothesen geformuleerd worden. Mogelijke oorzaak-gevolg verbanden en modererende relaties zullen aan de hand van een conceptueel model visueel weergegeven worden.

Volgend op het theoretische deel van deze masterproef komt het praktische deel. In dit onderdeel zullen, aan de hand van aangeleverde data, de opgestelde hypothesen getest worden. De data wordt aangeleverd door eerder onderzoek uit 2015, met name 'Bedrijfsoverdracht in Vlaanderen' door Steijvers, Umans, Laveren & Deman. Deze data zal verder aangevuld worden met financiële gegevens uit de Bel-first databank.

Ten slotte zal deze masterproef afgesloten worden met een discussie van de verkregen resultaten. Daarnaast worden ook de limitaties binnen dit onderzoek en opportuniteiten voor toekomstig onderzoek toegelicht.





# Hoofdstuk 2: Literatuurstudie

## 2.1 Wat zijn familiebedrijven?

Over wat een familiebedrijf nu precies is en op welke manieren deze zich onderscheidt van een niet-familiebedrijf bestaat geen algemene consensus. Waarover onderzoekers het wel eens zijn, is dat familiale betrokkenheid een familiebedrijf onderscheidt van andere bedrijven (Miller en Rice, 1967). Deze familiale betrokkenheid manifesteert zich in zowel het eigenaarschap als het management. In onderzoek uitgevoerd door Chua et al. (1999) werden de meest voorkomende en meest relevante definities van familiebedrijven opgelijst. Eén van de meest gebruikte is deze van Davis en Tagiuri (1985).

Davis en Tagiuri (1985) omschreven een familiebedrijf als een bedrijf waarin twee of meer familieleden de richting van het bedrijf bepalen. Deze definitie omvat bedrijven waarin het eigenaarschap zich bij één familie bevindt, waar minstens twee familieleden deel uitmaken van het management en waar ook personen die geen deel uitmaken van de familie werkzaam zijn. Vermits dit onderzoek focust op micro-ondernemingen en KMO's kan eigenaarschap omschreven worden als het bezitten van minstens 50% van de aandelen. Voor dit onderzoek wordt een familiebedrijf gedefinieerd als een bedrijf waar a) meer dan 50% van de eigendom in handen is van één familie of b) het bedrijf als een familiebedrijf beschouwd wordt door de respondent. Eerder onderzoek van Davis en Tagiuri uit 1982 kwam tot het driecirkelmodel. Dit model beschrijft een familiebedrijf als een systeem bestaande uit drie onafhankelijke subsystemen die elkaar overlappen: de familie, het bedrijf en de eigenaars van het familiebedrijf. Elk van deze partijen heeft zijn waarden en doelstellingen. De familie beschouwt zich als succesvol wanneer men harmonie kan bereiken en er in slaagt het bedrijf naar volgende generaties over te dragen. Het bedrijf zelf is eerder gericht op het maximaliseren van winst en productiviteit. De eigenaars, die niet noodzakelijk actief zijn binnen het familiebedrijf, streven dan weer naar waardevermeerdering van hun aandelen en de return die het bedrijf oplevert. Deze conflicterende waarden en doelstellingen kunnen leiden tot spanningen en zijn grotendeels verantwoordelijk voor de complexiteit van een familiebedrijf.

Ook Anderson en Reeb (2003) erkennen deze uniekheid van familiebedrijven. Zij duiden in hun onderzoek op het feit dat familiebedrijven niet zozeer focussen op winstmaximalisatie, maar dat het voortbestaan van de familiale onderneming één van de belangrijkste bezorgdheden is. Deze drang om het bedrijf binnen de familie te houden kan ervoor zorgen dat men zich altruïstisch gaat gedragen. Er wordt vanuit de familie vaak verwacht dat managementposities aan familieleden worden toegekend om zo de controle binnen de familie te houden (Stewart, 2003). Deze visie, dat een familiebedrijf uniek is, wordt ook gedeeld door Casson (1999) dewelke in zijn onderzoek aanhaalt dat familiebedrijven hun bedrijf eerder zien als een actief dat dient doorgegeven te worden aan volgende generaties. Dit in tegenstelling tot niet-familiebedrijven waar men verwacht een zo hoog mogelijke winst op korte termijn te behalen.

## 2.2 Professionalisering in familiebedrijven

Uit eerder onderzoek is gebleken dat familiebedrijven vanwege de familiale relaties een complexere structuur hebben dan niet-familiebedrijven (Eisenhardt, 1989). Deze familiale relaties laten toe dat de sociale interactie tussen de familieleden onderling kan gebeuren via informele mechanismen in plaats van formele administratieve systemen (Songini, 2006). Echter, wanneer een familiebedrijf wil groeien en meerdere (externe) partijen betrokken raken, zal het familiebedrijf genoodzaakt zijn de organisatiestructuur te formaliseren door formele governance systemen in te voeren. Deze governance systemen kunnen ingevoerd worden door het familiebedrijf te professionaliseren. In de literatuur kan men doorgaans twee niveaus van professionalisering onderscheiden: enerzijds de betrokkenheid van niet-familieleden in managementposities en hun verantwoordelijkheden om het familiebedrijf te leiden en anderzijds de aanwezige governance mechanismen om agency kosten te reduceren (Songini, 2006). Onder meer Miller en Le Breton-Miller (2006), Anderson en Reeb (2003) en Daily en Dalton (1992) deden onderzoek naar professionalisering in de vorm een unidimensioneel construct, namelijk van het opnemen van externe of niet-familiale managers. Dit is echter een te simplistische voorstelling. Professionalisering gelijkstellen met het uitsluitend toevoegen van niet-familiale managers zou impliceren dat familiale managers van nature uit niet in staat zijn het familiebedrijf professioneel te leiden (Dekker et al., 2013). Daarnaast zou het een familiebedrijf in staat stellen onmiddellijk als 'professioneel' beschouwd te worden door enkel niet-familiale managers op te nemen. Dit zou een te eenvoudige manier zijn om tot een professioneel bedrijf te komen in een dergelijk complexe omgeving als een familiebedrijf.

Wanneer zowel het eigenaarschap als het management in handen is van één enkele oprichter of een beperkte groep familieleden, moeten zij geen verantwoording afleggen voor hun acties. Echter, wanneer het bedrijf groeit en meerdere partijen betrokken raken binnen het bedrijf, is er nood aan een hogere mate van bureaucratische controlesystemen (Moorens en Mula, 2000). Door de aanwezigheid van meerdere partijen, is het risico op belangenconflicten groter. Dit maakt professionalisering noodzakelijk. In tegenstelling tot het eerste niveau van professionalisering volstaat hier het toevoegen van niet-familiale managers niet om tot een 'professioneel' familiebedrijf te komen. Professionalisering dient gezien te worden als een multidimensioneel construct. Naast het bereiken van professioneel management (Schulze, 2004), stijgt ook de nood aan formele governance systemen als antwoord op bedrijfsspecifieke en/of familiegerelateerde (belangen)conflicten (Siebels en Knyphausen-Aufseß, 2012).

## 2.3 Relevante theoretische kaders inzake professionalisering van het familiebedrijf

### 2.3.1 Agency theorie

Familiebedrijven zijn ook complexer dan niet-familiebedrijven door het feit dat familieleden meerdere functies bekleden binnen het bedrijf. Hierdoor is de relatie tussen de eigenaars, het management en de familie een stuk ingewikkelder. Volgens Eisenhardt (1989) kan men deze relatie verklaren aan de hand van de 'agency theorie'. Deze theorie neemt aan dat individuen hun eigenbelang nastreven en opportunistisch zullen handelen wanneer er belangenconflicten opspelen. De 'agency theorie' kan ook toegepast worden op familiebedrijven. Theoretisch gezien hebben familiebedrijven, waar de familie zowel het eigenaarschap als het management in handen heeft, minder te maken met agency problemen. Dit omdat de principaal en de agent hier dezelfde persoon of groep van personen is, namelijk de familie. Ensley and Pearson (2005) vonden dat het managementteam in familiebedrijven meer samenhang vertoont dan niet-familiebedrijven. Dit omdat men binnen een familiebedrijf dezelfde doelen en belangen nastreeft. Hierdoor is er weinig tot geen nood aan monitoring om eventuele belangenconflicten op te lossen. Echter, in realiteit, heeft een familiebedrijf wel degelijk te maken met agency problemen. Een familiebedrijf bestaat uit meer dan één enkele ondernemer. Kinderen die instappen binnen het bedrijf of neven en nichten die aanwezig zijn binnen het bedrijf kunnen allemaal afwijkende belangen hebben dan de eigenlijke oprichter. Veel voorkomende agency problemen zijn altruïsme en zelfcontrole. Van familieleden wordt verwacht dat men zich altruïstisch gedraagt ten opzichte van elkaar. Er wordt verwacht dat men op een bepaalde manier zal handelen die niet alleen voordelen voor zichzelf, maar ook voor de rest van de familie zal opleveren. Deze gedragingen kunnen leiden tot free riding of nepotisme (vriendjespolitiek). Doordat dit altruïstisch gedrag sterk aanwezig kan zijn binnen een familiebedrijf, heeft men ook dikwijls te kampen met het probleem van zelfcontrole. Aangezien men een sterke emotionele band heeft met de rest van de familie binnen het bedrijf, zal men minder snel elkaar terechtwijzen (Schulze, Lubatkin en Dino, 2003). Deze vorm van altruïsme en het gebrek aan zelfcontrole maken het moeilijk impliciete en expliciete contracten af te dwingen tussen de familiale eigenaars en de andere familieleden werkzaam in het bedrijf (Schulze et al, 2001). Een mogelijke oplossing om deze agency problemen tegen te gaan is het professionaliseren van het familiebedrijf. Door het opnemen van niet-familiale managers binnen het managementteam of het aanstellen een niet-familiale CEO kan men dergelijke altruïstische gedragingen mogelijk reduceren. Niet-familiale managers kunnen de ultieme familiale controle doorbreken. Een andere mogelijke oplossing om dergelijke familiale agency problemen tegen te gaan is het opstellen van een formeel document, ook wel familiecharter genoemd, dat duidelijk specificiert aan welke vereiste een persoon moet voldoen om deel te mogen uitmaken van het management. Echter, het opnemen van niet-familiale managers of het aanstellen van een niet-familiale CEO kan andere agency problemen met zich meebrengen. Een niet-familiale CEO wordt in veel gevallen gedreven door het behalen van resultaat op korte termijn. Dit conflicteert vaak met de langetermijnvisie die heerst binnen het familiebedrijf (Jensen en Meckling, 1976). Ook kan het voorkomen dat dergelijke niet-familiale manager/CEO resources

van het bedrijf zal inzetten om assets te verwerven die de status en omvang van het bedrijf zullen vergroten, maar niet noodzakelijk de waarde ervan maximaliseren (Jensen en Meckling, 1976). Een aangeraden oplossing tegen dergelijke gedragingen is het opnemen van een Raad van Bestuur. Deze Raad zal instaan voor de monitoring van het management en zo agency problemen trachten te reduceren. Een Raad van Bestuur dat naast familieleden ook externe, onafhankelijke bestuurders omvat kan optreden als onafhankelijk comité in het aanstellen van nieuwe managers.

### 2.3.2 Stewardship theorie

De *'stewardship theorie'* is een populair alternatief voor de *'agency theorie'* in het bestuderen van de governance binnen een familiebedrijf. Hierbij vertrekt men van de assumptie dat de agent (manager) in het collectieve belang van de principaal (familie) zal handelen in tegenstelling tot de *'agency theorie'*, waar de agent eerder rationeel zal handelen. De *'stewardship theorie'* kan toegepast worden in het kader van familiebedrijven vanwege het emotionele aspect dat binnen dergelijke bedrijven speelt (Davis et al., 1997). Anderson & Reeb (2003) beschrijven de positie van de familie binnen het familiebedrijf en tonen het belang aan van hun betrokkenheid. De familie is één van de belangrijkste investeerders. Niet enkel is de familie verantwoordelijk voor financiële investeringen, maar ook voor emotionele investeringen. Met emotionele investeringen wordt verwezen naar gedane acties om de persoonlijke welvaart van de familie te maximaliseren. Familiale managers zullen niet snel geneigd zijn hun eigenbelang na te streven, maar zullen eerder handelen als *'steward'* in functie van het familiebedrijf en haar leden. Daarnaast heeft de familie meestal langetermijnperspectieven voor ogen, wat enkele voordelen met zich meebrengt. Deze perspectieven ontstaan door het feit dat familieleden hun bedrijf zien als een actief en intrinsiek gemotiveerd zijn dit doorheen generaties door te geven (Casson, 1999). Hierdoor hebben eigenaars met langere investeringshorizonten in mindere mate te kampen met management bijziendheid (Stein, 1988), beheren ze hun investeringen efficiënter (James, 1999) en monitoren ze de activiteiten van de managers beter (Fama & Jensen, 1983). De emotionele betrokkenheid van familieleden ten opzichte van het bedrijf wordt ook door klanten en leveranciers als belangrijk gezien.

### 2.3.3 Resource based view theorie

Familiebedrijven worden in de literatuur vaak omschreven als complexe bedrijven. Dit mede vanwege het feit dat familiebedrijven beschikken over verscheidene unieke resources die aangeduid worden als de *'familiness'* van het familiebedrijf. De *'familiness'* is de unieke verzameling van resources en vaardigheden die een bepaalde organisatie bezit vanwege de interactie tussen de familie, de individuele leden en het familiebedrijf zelf (Habbershon en Williams, 1999). Deze resources kunnen leiden tot competitieve voordelen en superieure prestaties op lange termijn. Daarom ontwikkelden Habbershon en Williams (1999) de *'resource based view theorie'*. Dit theoretisch framework is in staat de competitieve voordelen van een familiebedrijf te ramen,

vertrekkende vanuit de unieke resources die het bedrijf bezit. Belangrijk is dat deze resources voldoen aan bepaalde criteria om als uniek gezien te worden. Barney (1991) beschrijft vier karakteristieken waaraan een resource moet voldoen om uniek te zijn. De resource in kwestie moet waardevol, zeldzaam en niet substitueerbaar zijn, maar moet ook gedurende een aanzienlijke periode moeilijk na te maken zijn. De aanwezige resources kunnen opgedeeld worden in vier categorieën: 'human capital', 'social capital', 'patient financial capital' en 'survivability capital'. 'Human capital' omvat de vergaarde kennis en vaardigheden van bepaalde personen binnen een bedrijf (Sirmon en Hitt, 2003). Het 'human capital' binnen een familiebedrijf is complex vanwege de duale relatie tussen enerzijds de familie en anderzijds het familiebedrijf. Dit neemt niet weg dat de aanwezigheid van 'human capital' essentieel is binnen een familiebedrijf. Familieleden hanteren over het algemeen een warme, vriendelijke en meer intieme relatie ten opzichte van andere leden uit de familie. Dit maakt dat kinderen al van jonge leeftijd betrokken worden binnen het bedrijf en zo al een zekere bedrijfsspecifieke kennis opgebouwd hebben (Horton, 1986). Deze kennis is uniek per bedrijf en zou dus de basis kunnen vormen om een competitief voordeel te halen op lange termijn. Echter staan er limieten op het 'human capital' beschikbaar binnen het familiebedrijf. Een mogelijke oplossing hiervoor zou het opnemen van externe, niet-familiale managers kunnen zijn. Daarnaast is 'social capital' ook een essentiële resource om een competitief voordeel te behalen. 'Social capital' verwijst naar de onderlinge relaties tussen individuen of organisaties (Burt, 1997). Deze relaties voorzien de nodige informatie, technologische kennis of toegang tot andere markten. 'Financial capital' wordt omschreven als het kapitaal geïnvesteerd in een familiebedrijf waar geen risico aan verbonden is. Binnen familiebedrijven is deze vorm van kapitaal sterk aanwezig vanwege de langetermijnvisie die er heerst. Echter zijn de financiële resources binnen een familiebedrijf eerder beperkt. Dit omdat men eerder terughoudend is om externe kapitaalverschaffers aan te trekken (Sirmon en Hitt, 2003). De laatste belangrijke resource is 'survivability capital'. Dit zijn de gepoolde resources die familieleden ter beschikking stellen wanneer het bedrijf enige vorm van bedreiging ervaart. Deze resources kunnen de vorm aannemen van gratis arbeid, additionele investeringen in eigen vermogen of goedkope leningen. Dit soort resources vindt zijn oorsprong in de dualiteit tussen enerzijds het behoren tot de familie en anderzijds werkzaam te zijn binnen het familiebedrijf (Sirmon en Hitt, 2003).

## 2.4 Effecten van professionalisering: bestaande literatuur

### 2.4.1 Professionalisering als een unidimensioneel construct

Het concept 'professionalisering' wordt in de literatuur vaak omschreven als het opnemen van een niet-familiale CEO in het familiebedrijf (Daily en Dollinger, 1993). Een externe CEO kan technische skills inbrengen die vaak binnen de familie ontbreken. Daarnaast beschikken externe CEO's vaak over meer netwerken en persoonlijke ervaring, opgedaan in vorige werkomgevingen (Ussman, 2004; Ward, 2004).

#### 2.4.1.1 *Familiale of niet-familiale CEO*

Een eerste niveau van professionalisering is het opnemen van een niet-familiale CEO. Indien men beslist de leiding over te dragen aan een niet-familiale CEO moet men weten dat dit geen evidentie is binnen een familiebedrijf. Het opnemen van een externe CEO impliceert dat de familiale CEO autoriteit zal moeten afstaan aan een extern persoon die niet noodzakelijk eigenaar is van het familiebedrijf. Daarnaast spelen emoties ook een grote rol binnen een familiebedrijf vanwege de relatief vage grens tussen familie en het bedrijf. Een belangrijke emotie is het onvermogen van een familiale CEO om afstand te nemen van zijn rol als leider. Men voelt zich verantwoordelijk voor 'hun' bedrijf. Dit wordt in de literatuur omschreven als psychologisch eigenaarschap. Psychologisch eigenaarschap en een actieve betrokkenheid van de familiale CEO leiden tot een hoge emotionele verbondenheid tussen de CEO en het bedrijf (Zellweger en Astrachan, 2008). Deze emotionele banden tussen de CEO en het familiebedrijf vertalen zich in significante belemmeringen om de controle over te dragen aan een niet-familiale CEO (Zellweger en Astrachan, 2008). Dit wordt omschreven binnen de '*goal adjustment theory*' (Wrosch et al., 2003). Personen ervaren moeilijkheden in het verminderen van inspanningen en psychologische verbondenheid ten opzichte van een doel dat men moet stoppen na te streven.

Een ander aspect dat de overdracht aan een niet-familiale CEO kan bemoeilijken is socio-emotionele welvaart. De controlerende familie zal een CEO kiezen die de welvaart voor de familie maximaliseert. Wat een familiebedrijf onderscheidt van een niet-familiebedrijf is het feit dat er naast economische doelen, ook niet-economische doelen nagestreefd worden. Daarom wordt familiale welvaart omschreven als de som van de financiële voordelen verbonden aan hun aandelen en de persoonlijke voordelen verbonden aan de controle die ze hebben over het bedrijf (Burkart et al., 2003). Vanuit het socio-emotionele perspectief wordt het verkiezen van een niet-familiale CEO boven een familiale CEO gezien als een emotioneel verlies, zelfs als de familiale kandidaat niet de meest geschikte kandidaat is (Welsch, 1996). Dit brengt het probleem van adverse selectie met zich mee, wat zorgt voor een selectieve aanwerving van managers (Karra et al., 2006). De familie zal dus steeds een familiale CEO willen behouden zolang de voordelen verbonden hieraan de kosten overstijgen. Daarnaast zou een externe CEO een bedreiging kunnen vormen voor de macht en socio-emotionele welvaart van de familie. Het behouden van een familiale CEO blijkt dus niet altijd een nadelige keuze te zijn. Belangrijk hierbij is dan wel dat de familiale CEO een geschikte kandidaat is, dewelke over

de gepaste competenties beschikt. Een mogelijke optie om deze selectie zo objectief mogelijk te laten verlopen, is door het aanstellen van een comité bestaande uit niet-familieleden die instaan voor de selectie van een nieuwe CEO (Martin, 2001).

Toch bestaan er verschillende onderzoeken die het belang van niet-familiale CEO's aantonen (Dyer, 1989; Chua, & Chrisman, 2008; Sharma, Chrisman, & Chua, 2003). Een externe CEO bewijst voornamelijk zijn nut wanneer er binnen een familiebedrijf een 'tekort' is aan bepaalde aspecten. Dit kan in het kader van bedrijfsopvolging zijn wanneer er geen familiale kandidaat is om het bedrijf over te nemen. Daarnaast kan het ook voorkomen dat het bedrijf een tekort aan kennis en skills ervaart. Deze visie vindt zijn oorsprong in de '*resource based view theorie*'. In dergelijke gevallen kan het aangewezen zijn op zoek te gaan naar een CEO buiten de familiale omgeving. Naast kennis en skills brengt een externe CEO nog andere voordelen met zich mee. Vermits de nieuwe CEO een extern persoon is, kan deze fungeren als een objectieve bemiddelaar is eventuele familieconflicten. Echter hebben gekwalificeerde CEO's hebben de neiging familiebedrijven te vermijden vanwege de gelimiteerde transfer van welvaart en gebrek aan waargenomen professionalisme (Sirmon en Hitt, 2003).

Familiebedrijven zullen dus eerder terughoudend zijn om de controle uit handen te geven aan een extern persoon. Indien er toch wordt overgegaan tot het aannemen van een externe CEO, is het belangrijk dat hier een geschikte kandidaat voor gekozen wordt. Uit onderzoek van Blumentritt et al. (2007) bleek dat succesvolle niet-familiale CEO's uitblinken in zowel het uitoefenen van hun managementwerkzaamheden als in het managen van relaties met de familie waarvoor ze werken. Volgens Hall en Nordqvist (2008) is het hebben van '*cultural skills*' echter minstens even belangrijk als de '*formal skills*'. Formal skills wijzen op de opleiding, training, ervaring en andere relevante factoren die de CEO bezit om professioneel management mogelijk te maken. Maar het bezitten van enkel formal skills volstaat niet om als externe CEO succesvol te zijn in een familiebedrijf. Wat ook nodig is, zijn cultural skills. Deze worden gedefinieerd als het begrijpen en accepteren van de doelen en waarden binnen het familiebedrijf.

#### *2.4.1.2 Externen in het management*

Zoals eerder aangehaald kunnen familiale managers/CEO's moeilijkheden ervaren in het overdragen van de controle aan een niet-familiale CEO. Indien men toch wil overgaan tot het professionaliseren van het managementteam zonder onmiddellijk over te gaan tot het aanstellen van een niet-familiale CEO, kan men opteren voor het toevoegen van een niet-familiale manager. Echter, volgens Daily & Dollinger (1992) en Eisenhardt (1989) zouden familiebedrijven die gemanaged worden door familieleden in mindere mate te kampen hebben met agency kosten. Dit is ook empirisch ook bewezen door Chrisman, Chua en Litz (2004). Deze voordelen van verminderde agency kosten zijn echter gelimiteerd tot een bepaald percentage familiale betrokkenheid. Vanaf een zekere proportie familiale managers kan het voorkomen dat er onenigheid ontstaat tussen familiale managers, mogelijks door conflicterende waarden en doelen (Dyer, 2006). Daarnaast verhogen familieleden in het management ook de complexiteit van conflicten en de oplossingen hiervoor. Dit omdat familieleden niet enkel belang hechten aan de bedrijfsprestaties, maar ook aan hun betrokkenheid



en voldoening binnen het bedrijf (Sorenson, 1999). Zo streven familieleden vaak niet-monetaire doelen als onafhankelijkheid, werkgelegenheid voor familieleden en status na (Sharma, Chrisman & Chua, 1997). Uit onderzoek van Moores en Mula (2000) kwam dat 25% van het topmanagement uit familieleden bestond. Van deze 25% gaf 80% aan de managementpositie verkregen te hebben door het feit dat ze tot de familie behoren. Het opnemen van minder bekwame familieleden in het managementteam kan ook voor kritiek zorgen. Daarnaast hebben bedrijven in groei nood aan extra kennis en skills.

Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat het onmogelijk is een éénduidig antwoord te formuleren op de vraag of het opnemen van een externe CEO of externen in het management aangeraden is of niet. Sciascia en Mazzola (2008) vonden dat het toevoegen van externe niet-familiale managers een positief effect heeft op de bedrijfsprestaties. Dit omdat familiebedrijven onder leiding van familiale managers te maken hebben met agency costs als altruïsme en zelfcontrole. Niet-familiale managers zorgen naast relevante expertise ook dat dergelijke agency kosten tegengewerkt worden. Miller en Le Breton-Miller (2006) en Anderson en Reeb (2003) vonden dat professionalisering, door het toevoegen van niet-familiale managers, een negatief effect heeft op de bedrijfsprestaties. Dit is volgens hun in lijn met de traditionele '*agency theorie*'. Door het aannemen van een niet-familiale manager zouden belangenconflicten kunnen ontstaan. Niet-familiale managers zouden gedreven kunnen zijn hun eigen kortetermijn- doelen na te streven, dewelke conflicteren met de langetermijnvisie van een familiebedrijf. Die hieraan verbonden kosten worden beschreven als agency kosten (Jensen en Meckling, 1976). Daily en Dalton (1992) konden geen verschil onderscheiden in de financiële prestaties van familiaal management versus professioneel management. Prestaties ondervonden geen invloed wanneer een familiale CEO vervangen werd door een professionele, niet-familiale CEO. Chrisman, Chua en Bergiel (2009), Hall en Nordqvist (2008) en Stewart en Hitt (2012) erkennen dit probleem ook. Volgens hun is dit, zoals eerder aangehaald, te wijten aan het feit dat professionalisering niet bekeken dient te worden als één unidimensioneel construct. Daarom zullen in het verdere verloop van dit hoofdstuk verschillende aspecten van professionalisering aangehaald en uitgelegd worden.

## 2.4.2 Professionalisering als een multidimensioneel construct

Indien men professionalisering beschouwd als unidimensioneel construct is het onmogelijk een eenduidige consensus te vormen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat professionalisering verder gaat dan enkel het aanstellen van externen in het management. Naast het aanstellen van externen is een goede governance ook cruciaal voor het verzekeren van een duurzame, economische ontwikkeling. Onderzoek van Siebels en Knyphausen-Aufseß (2012) toont aan dat binnen het kader van familiebedrijven men twee soorten interne governance systemen kan onderscheiden. Enerzijds heeft men de 'corporate' governance systemen, dewelke instaan voor de organisatie en controle van het bedrijfsaspect. Anderzijds bestaan er ook 'family' governance systemen die zullen focussen op de samenhang van de familie. Doorheen de tijd zijn er verschillende governance systemen ontwikkeld vanwege specifieke politieke, sociale, economische en culturele normen (Licht, Goldschmidt & Schwartz, 2005). Binnen dit onderzoek zullen zowel relevante corporate governance systemen waaronder het oprichten van een Raad van Bestuur als relevante familiale governance systemen als het oprichten van een familieforum of het opstellen van een familiecharter besproken worden.

### 2.4.2.1 Corporate governance systemen

Corporate governance kan omschreven worden als het uitoefenen van macht om bedrijven te sturen en te controleren. Deze governance dient tot het faciliteren en monitoren van het management in hun beslissingen, het verdelen van de rechten en verantwoordelijkheden over de verschillende partijen binnen een bedrijf en het afstemmen van de acties van het bedrijf met de verwachtingen van de samenleving (Manawaduge, 2012). De Raad van Bestuur is een belangrijk corporate governance mechanisme. Binnen het familiebedrijf vervullen zij over het algemeen twee rollen. Ten eerste hebben ze een controlerende rol. Deze rol wordt gereflecteerd door de klassieke 'agency theorie'. Theoretisch gezien impliceert dit dat de belangen van nature uit gealigneerd zijn, waardoor controle van het management overbodig zou zijn. Echter, uit onderzoek van Chrisman, Chua, Kellerman en Chang (2007) blijkt dat de prestaties van een familiebedrijf stijgen wanneer zowel familiale als niet-familiale managers gemonitord worden. Dit geeft aan dat er toch enige vorm van belangenconflict aanwezig is tussen familiale managers en familiale eigenaars, en governance mechanismen dus ook binnen een familiebedrijf aan te raden zijn. Daarnaast vervult de Raad van Bestuur ook een dienstverlenende rol. Deze is belangrijk vermits de leden van de Raad van Bestuur additionele kennis binnen het bedrijf brengen en zo mogelijks potentiële tekortkomingen van het management kunnen aanvullen (Van den Heuvel et al, 2006).

De Raad van Bestuur in een familiebedrijf kan zowel uit familieleden, interne niet-familieleden als externe, onafhankelijke bestuurders bestaan. Externe, onafhankelijke bestuurders zijn bestuurders die niet tot het management behoren en evenmin tot de controlerende aandeelhouders. De rollen en gedragingen tussen deze groepen kunnen afwijken door het verschil in belangen (Bammens et al., 2011). Niet-familiale en externe leden spelen een belangrijke rol in het reduceren van conflicten en macht van de familie. Daarnaast brengen zij ook extra kennis aan, dewelke voordelig is voor de prestaties van het bedrijf (Anderson en Reeb, 2004). Familieleden die zetelen in de Raad van Bestuur zijn op hun beurt eerder van belang voor het aanleveren van specifieke, bedrijfsgerelateerde kennis

dan voor het toevoegen van algemene expertise (Bammens et al., 2011). Er kunnen echter ook nadelen verbonden zijn aan het hebben van een diverse Raad van Bestuur. Eén van de mogelijke nadelen is het ontstaan van 'faultlines'. Een 'faultline' kan omschreven worden als een denkbeeldige scheiding die een groep verdeelt in verschillende subgroepen op basis van één of meer kenmerken (Lau & Murnighan, 1998). Zo kan het gebeuren dat de Raad van Bestuur zich gaat verdelen in twee homogene groepen, degene die tot de familie behoren (in-groups) en degene die geen deel uitmaken van de familie (out-groups). Dit doordat familieleden verkiezen samen te werken met andere familieleden en ook meer vertrouwen in elkaar hebben (Vandebeek, Voordeckers, Lambrechts, Huybrechts, 2016). De vorming van dergelijke subgroepen heeft een negatief effect op de samenhang van de Raad van Bestuur, dewelke gelinkt is aan hun prestaties (Forbes & Milliken, 1999). Blumentritt et al. (2007) duiden in hun onderzoek ook op het belang van een sterke raad. Volgens hun is een Raad van Bestuur sterk indien er een significant aantal leden een externe, niet-familiale afkomst hebben. Ook Anderson & Reeb (2004) bevestigde dat familiebedrijven met een zekere aanwezigheid van niet-familieleden in de Raad van Bestuur beter presteren dan bedrijven met een Raad van Bestuur bestaande uit enkel familieleden. Deze prestaties kunnen enkel bereikt worden indien de 'faultlines' onder controle gehouden worden.

#### 2.4.2.2 Family governance systemen

Naast supervisie en controle van het management om eventuele agency problemen te overwinnen, moet een familiebedrijf ook governance structuren ontwikkelen die instaan voor de samenhang en gemeenschappelijke visie binnen de familie. Deze visie zit grotendeels vervat in de '*stewardship theorie*'. Governance mechanismen binnen deze theorie focussen op onderling vertrouwen, zodat er een natuurlijke afstemming is tussen de belangen van het management en de familie (Madison et al., 2016). Belangrijk hierbij is dat men in acht neemt dat de familiale dimensie essentieel is binnen de structuur van een familiebedrijf. De mechanismen die hiervoor bestaan worden omschreven als familiale governance systemen (Siebels en Knyphausen-Aufseß, 2012). Deze systemen stimuleren de interactie tussen de familieleden, wat voordelig is voor de uitwisseling van informatie. Om het gebruik van deze familiale governance systemen te beschrijven, dient er een onderscheid gemaakt te worden tussen formele en informele systemen. Onder formele systemen vallen onder meer de familieforum en het familiecharter. Informele systemen duiden dan weer op eerder informele familiebijeenkomsten (Michiels et al., 2014). Een familieforum is een regelmatige bijeenkomst van de familieleden die dienst doet als een platform waar men kan communiceren en informatie delen (Neubauer en Lank, 1998; Brenes et al., 2011). Dergelijke fora faciliteren verder ook de sociale interactie, wat de eenheid en de toewijding naar het bedrijf versterkt (Salvato, 2002). Een familiecharter is een normatieve overeenkomst waarin fundamentele principes en richtlijnen vermeld staan waarop de relatie tussen de familie en het bedrijf gebaseerd is (Berent-Braun en Uhlener, 2012). In deze overeenkomst worden regels met betrekking tot familiale waarden en normen, carrière vooruitzichten binnen of buiten het familiebedrijf, conflictregelingen,.. vastgelegd waaraan de familieleden zich moeten houden. Hierdoor is iedereen zich bewust van zijn/haar functie binnen het bedrijf en komt men niet voor verrassingen te staan.

## Hoofdstuk 3: Hypothesevorming

In voorgaande secties werd de theoretische achtergrond in verband met familiebedrijven en het concept professionalisering besproken. Verder zullen binnen dit onderzoek hypothesen geformuleerd worden aan de hand van eerder verricht onderzoek en gerenommeerde theorieën. Later in dit onderzoek zullen deze hypothesen dan empirisch getoetst worden om zo de verbanden tussen de verschillende concepten van professionalisering en groei binnen het familiebedrijf te achterhalen.

Binnen dit onderzoek zal getracht worden te achterhalen of het professionaliseren van het familiebedrijf een positief effect kan hebben op haar groei. Zoals eerder aangehaald werd professionalisering oorspronkelijk gezien als een unidimensioneel construct, namelijk het opnemen van niet-familiale managers/CEO's binnen het managementteam. Dit zal ook de als basis dienen voor het opstellen van de hypothesen. Dit unidimensioneel construct zal vervolgens uitgebreid worden om zo te komen tot een multidimensioneel construct.

### Hypothese 1 & 2

Naar professionalisering wordt in de literatuur vaak verwezen als het opnemen van een niet-familiale manager (Daily en Dollinger, 1993). Volgens de *'agency theorie'* zou een familiale manager theoretisch gezien minder agency problemen met zich meebrengen in vergelijking met een niet-familiale manager. Ook volgens de *'stewardship theorie'* zou een familiale manager leiden tot betere prestaties. Familiale betrokkenheid in het management aligneert namelijk de belangen van de eigenaars en managers, vermits dit in feite dezelfde personen zijn. Ook zullen familieleden van nature uit in het belang van het bedrijf handelen vanwege de grote verbondenheid met het familiebedrijf en de familie zelf. Familieleden zullen met een zekere toewijding werken binnen het bedrijf omdat de financiële prestaties rechtstreeks gelinkt zijn aan de welvaart van de familie (Ward, 1988). Omdat de financiële prestaties direct verband houden met de welvaart van de familie zijn familieleden sneller geneigd *'survival capital'* te voorzien in moeilijke tijden. Davis et al. (1997) argumenteren dat een familiale manager zich sterk identificeert met het familiebedrijf en de prestaties van het bedrijf associeert met de eigen welvaart. Daarnaast hebben familiale managers in de meeste gevallen ook een hoger eigendomsbelang in het bedrijf dan professionele managers, wat een sterke drijfveer is om de waarde van het bedrijf te verhogen (Claessens et al, 2002). McConaughy, Matthews en Fialko (2001) voerden empirisch onderzoek naar de prestaties van familiebedrijven waarin de familieleden instonden voor het management. Zij kwamen tot de conclusie dat familiebedrijven onder leiding van de familie een hogere waardering hebben en efficiënter functioneren. Dunn (1995) vond echter in zijn onderzoek dat het uitsluitend tewerkstellen van familieleden zal leiden tot een suboptimale werkomgeving. Ook beschikken deze familiale managers over een zekere hoeveelheid *'human capital'*, vooral in de vorm van bedrijfsspecifieke kennis. Dit omdat zij vaak al van jonge leeftijd betrokken zijn binnen het familiebedrijf (Dyer, 2004). Er staan echter limieten op de kwaliteit en kwantiteit van *'human capital'* van een familiale manager. Hierin bewijst een niet-familiale manager dan weer zijn nut. Een niet-familiale manager beschikt in

veel gevallen over bredere kennis en skills, opgedaan uit opleidingen of eerdere ervaringen. Naast 'human capital' zijn niet-familiale managers ook belangrijk voor het 'social capital' en 'financial capital' van het bedrijf. Het hebben van niet-familiale managers verhoogt het 'social capital' en 'financial capital' doordat het netwerk van relaties steeds groter zal worden, wat een positief effect heeft op de toevoer van informatie en financiële middelen. Hierdoor kunnen beter onderbouwde beslissingen genomen worden, die op hun beurt de prestaties ten goede komen (Byler en Coff, 2003). De aanwezigheid van onder andere 'human capital' en 'social capital' zijn noodzakelijk, maar niet voldoende voor het behalen van een competitief voordeel. Familiebedrijven moeten ook de juiste vaardigheden bezitten om deze unieke resources correct te managen en zo tot een competitief voordeel te komen. Hierbij speelt het topmanagement een zeer belangrijke rol. Door middel van hun kennis en ervaring kunnen zij de gepaste acties ondernemen om deze resources zo efficiënt mogelijk in te zetten (Sirmon en Hitt, 2003). Om dit te behalen is een interactie tussen getalenteerde mensen met diverse kennis en vaardigheden vereist. Het ontwikkelen van deze brede kennis vindt zijn oorsprong in zowel interne als externe bronnen. Dit kunnen familieleden zijn die al dan niet binnen het familiebedrijf werken, maar dit kunnen ook andere personen zijn die niet noodzakelijk tot de familie behoren. Concluderend lijkt het aangewezen te veronderstellen dat indien een familiebedrijf wil groeien, het opnemen van minstens één niet-familiale manager aangewezen keuze is. Een eerste positie die een niet-familiale manager binnen het topmanagement kan opnemen is deze van CEO. Het effect van het opnemen van een niet-familiale manager, in de gedaante van CEO, op de groei van het familiebedrijf zal getest worden aan de hand van volgende hypothese.

**H1: Het professionaliseren van een familiebedrijf door het opnemen van een externe, niet-familiale CEO heeft een positief effect op de groei.**

Echter staan familiebedrijven over het algemeen eerder terughoudend tegenover het overdragen van de volledige controle aan niet-familieleden. Als alternatief van een niet-familiale CEO is het mogelijk minstens één niet-familiale manager toe te voegen aan het managementteam. Een niet-familiale manager wordt verwacht een positieve effect te hebben op de groei van het familiebedrijf. Deze stelling zal getest worden door middel van volgende hypothese.

**H2: Het professionaliseren van een familiebedrijf door het opnemen van minstens één niet-familiale manager binnen het managementteam heeft een positief effect op de groei.**

## Hypothese 3 & 4

Echter, zoals eerder aangehaald, is het aangewezen professionalisering te zien als een multidimensioneel construct. Een concept dat vaak in aanmerking komt wanneer men het familiebedrijf naar een hoger niveau wil brengen, is het opnemen van een Raad van Bestuur. Deze zal instaan voor de controle en de monitoring van de, al dan niet familiale, CEO/managers om zo agency kosten te reduceren. (Chrisman, Chua, Kellerman en Chang, 2007). Daarnaast geeft een actieve Raad van Bestuur ook een signaal van openheid en professionaliteit, wat de kwaliteit van de gemaakte beslissingen door het managementteam zal verhogen (Gersick et al., 1997). Over het algemeen kan er dus van uitgegaan worden dat het oprichten van een Raad van Bestuur een positief effect heeft op de beslissingskwaliteit van het management, zowel op korte als op lange termijn. Dit zal getest worden aan de hand van onderstaande hypotheses.

**H3a: De aanwezigheid van een Raad van Bestuur zal het positieve effect van een niet-familiale CEO op de groei versterken.**

**H3b: De aanwezigheid van een Raad van Bestuur zal het positieve effect van een niet-familiale manager op de groei versterken.**

Minstens even belangrijk als de aanwezigheid van een Raad van Bestuur, is de samenstelling hiervan. Familiebedrijven, waar in de Raad van Bestuur ook externe, onafhankelijke bestuurders zetelen, presteren doorgaans beter dan bedrijven waarvan de Raad van Bestuur enkel bestaat uit familieleden (Anderson en Reeb, 2004). Naar onderzoek van Blumentritt et al. (2007) kan men dit verklaren door twee redenen. Allereerst zal de Raad van Bestuur optreden als een scheiding tussen de familie en het management. De Raad van Bestuur zal het management ondersteunen in het verklaren van beslissingen en het overtuigen van de familie. Dit zal voornamelijk nodig zijn indien het managementteam niet-familiale managers bevat. Andersom zal de Raad van Bestuur de familie er ook in ondersteunen de 'familiale identiteit' te vrijwaren. De familiale bestuurders zullen dan instaan om het familiale aspect niet uit het oog te verliezen. Indien de Raad van Bestuur enkel uit familieleden bestaat, zal men vaak subjectief de kant van de familie kiezen. Ook zullen familieleden minder snel kritiek uiten op elkaar, waardoor er geen plaats is voor constructieve discussie (Lievens, 2004). Als de Raad van Bestuur enkel uit niet-familieleden bestaat kan het voorkomen dat het familiale aspect van een familiebedrijf verloren gaat. Ten tweede zal de Raad van Bestuur het management bijstaan in het nemen van belangrijke beslissingen. Externe, onafhankelijke bestuurders beschikken over het algemeen over een grote waaier aan kennis, opgedaan in eerdere ervaringen of opleidingen. Deze kennis zou een interessante aanvulling kunnen zijn op de reeds beschikbare kennis binnen het managementteam. Daarnaast zullen zij ook, door middel van hun netwerken, extra resources kunnen aanleveren, die de efficiëntie van het bedrijf zal verhogen (Van den Heuvel et al., 2006). Soms dienen er ook beslissingen genomen te worden die de familie liever niet neemt, maar wel noodzakelijk zijn in het kader van een succesvolle verderzetting van de bedrijfsactiviteiten. Hier zullen externe, onafhankelijke leden in de Raad van Bestuur een belangrijke rol spelen, vermits zij er beter in slagen hun verantwoordelijkheden uit te oefenen en zo de

bedrijfsprestaties te verbeteren (Baysinger and Butler, 1985). Verwacht wordt dat de aanwezigheid van een Raad van Bestuur met minstens één externe, onafhankelijke bestuurder de positieve effecten van het opnemen van een niet-familiale CEO binnen het managementteam zal versterken. De familiale bestuurders zullen instaan voor het vrijwaren van het familiale aspect, terwijl de niet-familiale en externe bestuurders voornamelijk zullen instaan voor de ondersteuning voor het versterken van het 'human capital' en het 'social capital'. Deze stelling zal empirisch getest worden aan de hand van volgende hypothese:

**H4a: De aanwezigheid van minstens één externe, onafhankelijke bestuurder in de Raad van Bestuur zal het positieve effect van een niet-familiale CEO op de groei versterken.**

Daarnaast kan ook verwacht worden dat het integreren van een Raad van Bestuur bestaande uit zowel interne als externe, onafhankelijke bestuurders in combinatie met een managementteam bestaande uit familiale en niet-familiale managers voordelig is voor de groei van het familiebedrijf. Dit zal nagegaan worden door middel van volgende hypothese.

**H4b: De aanwezigheid van minstens één externe, onafhankelijke bestuurder in de Raad van Bestuur zal het positieve effect van de aanwezigheid van minstens één niet-familiale manager in het management op de groei versterken.**

## Hypothese 5

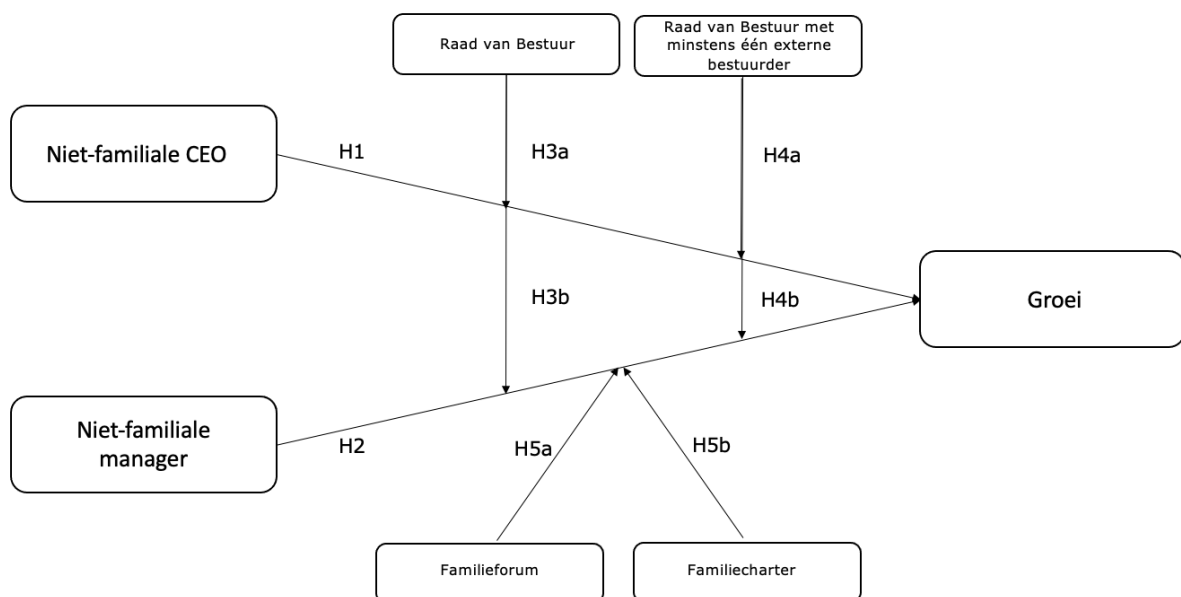
Niet alleen corporate governancesystemen, maar ook familiale governancesystemen spelen een belangrijke rol binnen een familiebedrijf. Door de aanwezigheid van dergelijke systemen, waaronder een familieforum of familiecharter, wordt de eenheid van de familie binnen het bedrijf versterkt. Wanneer het managementteam uitsluitend uit familieleden bestaat, zullen zowel bedrijfsspecifieke als familiegerelateerde kwesties besproken zullen worden tijdens managementvergaderingen. Zoals eerder aangehaald wordt verwacht dat, indien een familiebedrijf wil groeien, niet-familiale managers een aangewezen keuze vormen. Echter, wanneer niet-familiale managers aanwezig zijn binnen het managementteam, zal het minder gepast zijn familiale aangelegenheden te bespreken tijdens managementvergaderingen. Daarom is het aangewezen een gelegenheid te organiseren waar familiale, bedrijfsgerelateerde onderwerpen besproken kunnen worden. Een mogelijkheid hiervoor is een familieforum. Verwacht wordt dat de aanwezigheid van een familieforum de efficiëntie van een divers managementteam zal verhogen. Daarnaast werd in hypothese 2 gesteld dat een managementteam bestaande uit minstens één niet-familiale manager een positief effect zal hebben op de groei van het familiebedrijf. Indien men beslist een familieforum op te richten in een familiebedrijf met een divers managementteam, kan men dus verwachten dat deze combinatie de groei zal versterken. Deze aanname zal getest worden door middel van volgende hypothese.

**H5a: De aanwezigheid van een familieforum zal het positieve effect van een managementteam bestaande uit minstens één niet-familie manager op de groei versterken.**

Sommige familiebedrijven maken ook gebruik van een familiecharter. Een familiecharter is een objectief document waarin duidelijke afspraken staan. Dit staat ook beschreven in de Code Buysse II (2009), dewelke familiebedrijven aanraadt concrete regels met betrekking tot de rol van zowel familieleden als niet-familieleden in het familiebedrijf vast te leggen. Dergelijke overeenkomst heeft tot doel toekomstige geschillen te vermijden. Hierdoor heeft iedereen een duidelijk zicht op zijn/haar plaats binnen het bedrijf, zowel in het heden als in de toekomst. Dit zal dan ook de efficiëntie van het familiebedrijf ten goede komen. Zoals ook gebleken is uit onderzoek van Stewart (2003) zullen familieleden zich altruïstisch gedragen tegenover andere leden van de familie. Dit kan zich manifesteren in familiale managers die managementposities 'geven' aan andere familieleden. Echter, door het opnemen van een familiecharter bestaat de mogelijkheid bepaalde vereisten vast te leggen waaraan een toekomstige (familiale) manager moet voldoen. Dit maakt het moeilijker aan familieleden een managementpositie toe te wijzen zonder ze over de geschikte kwalificaties beschikken. Door het feit dat familieleden niet zomaar tot het management kunnen behoren, opent dit deuren voor het opnemen van niet-familiale managers. Verwacht wordt dat een familiecharter het aanstellen van niet-familiale managers zal vergemakkelijken. Doordat het gemakkelijker wordt gekwalificeerde, niet-familiale managers aan te stellen, zal een familiecharter het verwachte groeieffect van een niet-familiale manager mogelijks kunnen versterken. Deze stelling zal empirisch getest worden door middel van volgende hypothese.

**H5b: De aanwezigheid van een familiecharter zal het positieve effect van managementteam bestaande uit zowel familieleden als niet-familieleden op de groei versterken.**

## Conceptueel model



*Figuur 1: Conceptueel model*





## Hoofdstuk 4: Data

In voorgaande hoofdstukken werd reeds bestaande literatuur met betrekking tot professionalisering in familiebedrijven besproken. Daarnaast werden hypothesen geformuleerd die als basis zullen dienen om een antwoord te kunnen formuleren op de eerder opgestelde onderzoeksvragen. Alvorens over te gaan tot het empirisch testen van deze hypothesen zal de gebruikte dataset voor dit onderzoek kort besproken worden. Hierbij zal ook een onderscheid gemaakt worden tussen de verschillende soorten variabelen die gebruikt zullen worden.

### 4.1 Dataset

Door Universiteit Hasselt en Antwerp Management School, met steun van Agentschap Ondernemen, werd in 2015 onderzoek gedaan naar de planning van bedrijfsoverdracht in Vlaanderen. De selectie van ondernemingen gebeurde op basis van een databestand getrokken uit de VKBO. Hieruit werden ondernemingen geselecteerd waarin één of meerdere personen, ouder dan 50 jaar, actief deelnemen aan het bestuur van de onderneming in kwestie. De ondernemingen binnen de oorspronkelijke steekproef van 4100 ondernemingen, beantwoorden aan de ondernemingsvorm BV of NV en voldoen aan de criteria voor micro-, kleine of middelgrote ondernemingen. Na het afwachten van de respons werden 544 enquêtes afkomstig van KMO's in Vlaanderen weerhouden voor verdere analyse. In België bestaat er vooralsnog geen eenduidige definitie voor KMO's. De Europese Commissie heeft echter wel een Europese definitie opgemaakt op basis van enkele gemeenschappelijke regels:

*Tabel 1: Definitie van de KMO's en categorieën volgens de Europese Commissie (FOD Economie)*

<b>CATEGORIE</b>	<b>AANTAL WERKNEMERS</b>	<b>OMZET</b>	<b>BALANSTOTAAL</b>
Micro-onderneming	< 10	≤ 2 miljoen euro	OF ≤ 2 miljoen euro
Kleine onderneming	< 50	≤ 10 miljoen euro	≤ 10 miljoen euro
Middelgrote onderneming	< 250	≤ 50 miljoen euro	≤ 43 miljoen euro

## 4.2 Afhankelijke variabelen

Het doel vooropgesteld binnen dit onderzoek is achterhalen of familiebedrijven, die besluiten hun bedrijf te professionaliseren, een sterkere groei realiseren dan bedrijven die eerder terughoudend zijn tegenover professionalisering. Om groei te meten bestaan twee opties: absolute groei en relatieve groei. Absolute groei zal de groei uitdrukken in aantallen, waar relatieve groei de procentuele verandering zal weergeven. Vermits procentuele groei aangewezen is om entiteiten onderling te vergelijken, zal binnen dit onderzoek gekozen worden om relatieve groei te beschouwen. Om een zo waarheidsgetrouw beeld te schetsen zullen meerdere maatstaven van groei bekeken worden. Volgens de definitie van de Europese Commissie zijn er drie variabelen die het al dan niet behoren tot de groep van KMO bepalen: aantal werknemers, omzet en balanstotaal. Binnen dit onderzoek zal met groei verwezen worden naar groei in aantal werknemers en groei in balanstotaal. Groei in omzet zal buiten beschouwing gelaten worden, vermits een KMO in de mogelijkheid is te rapporteren volgens het verkort schema. Hierdoor zal de omzet niet beschikbaar zijn voor een groot aantal entiteiten en de keuze voor het al dan niet rapporteren van de omzet kan leiden tot vertekende resultaten. Er zal dus enerzijds gekeken worden naar groei in aantal werknemers en anderzijds naar groei in balanstotaal. Deze groei zal beschouwd worden tussen 2015 en 2019. Eerst zal het effect van professionalisering op groei in balanstotaal bekeken worden.  $Groei\_Balanstotaal_t$  zal berekend worden als  $((\text{balanstotaal in 2019} - \text{balanstotaal in 2015}) / \text{balanstotaal in jaar 2015}) * 100$ . Daarnaast zal ook gekeken worden naar de groei in het aantal werknemers,  $Groei\_Aantal\_Werknemers_t$ . Deze zal wederom berekend worden als  $((\text{aantal werknemers in jaar 2019} - \text{aantal werknemers in jaar 2015}) / \text{aantal werknemers in jaar 2015}) * 100$ .

## 4.3 Onafhankelijke variabelen

In deze sectie zullen de concepten van professionalisering, die als onafhankelijke variabele dienen binnen dit onderzoek, kort weergegeven worden. Er zal vertrokken worden vanuit de visie dat professionalisering een unidimensioneel construct is en bestaat uit het toevoegen van niet-familiale managers. Daarom is de eerste onafhankelijke variabele die centraal zal staan binnen dit onderzoek de aanwezigheid van een niet-familiale CEO.  $NF\_CEO$  is een binaire variabele die de waarde één zal aannemen indien de bedrijfsleider niet tot de familie behoort. Een volgende onafhankelijke variabele dewelke centraal zal staan binnen dit onderzoek is de aanwezigheid van minstens één niet-familiale managers binnen het managementteam. Dit zal weergegeven worden aan de hand van de binaire variabele  $NF\_MNG$ , dewelke de waarde één zal aannemen wanneer er in het managementteam minstens één niet-familiale managers aanwezig is. Daarnaast zal, naast de aanwezigheid van niet-familiale managers, ook gekeken worden naar de invloed van de proportie niet-familiale managers op groei. Deze variabele,  $PROP\_NF\_MNG$ , zal gemeten worden door het aantal niet-familiale managers te delen door het totaal aantal managers binnen het managementteam.

## 4.4 Modererende variabelen

Vermits uit onderzoek gebleken is dat professionalisering meer is dan het toevoegen van externen aan het managementteam, zullen extra variabelen opgenomen worden om zo tot een multidimensioneel construct te bekomen. Allereerst zal één van de belangrijkste corporate governancemechanismen opgenomen worden, namelijk de aanwezigheid van een Raad van Bestuur. Dit zal weergegeven worden door middel van de variabele *RVB*. De binaire variabele *RVB* zal waarde één aannemen wanneer er binnen het familiebedrijf een Raad van Bestuur aanwezig is. Daarnaast zal ook gekeken worden of het opnemen van externe, onafhankelijke bestuurders binnen de Raad van Bestuur een significante invloed heeft op de groei van het familiebedrijf. Dit zal gebeuren aan de hand van de binaire variabele *EXT\_RVB*, dewelke de waarde één zal aannemen wanneer er minstens één externe, onafhankelijke bestuurder zetelt binnen de Raad van Bestuur. Ook zullen de meest voorkomende familiale governance systemen opgenomen worden, waaronder de aanwezigheid van een familieforum en een familiecharter. Deze zullen respectievelijk aangegeven worden door de binaire variabelen *FAM\_FORUM* en *FAM\_CHARTER*. Deze binaire variabelen zullen de waarde één aannemen indien ze aanwezig zijn binnen het familiebedrijf. Voor deze verschillende governance mechanismen zal nagegaan worden of ze een ondersteunend effect kunnen hebben op een niet-familiale CEO of niet-familiale manager.

## 4.5 Controlevariabelen

In sectie 4.3 en 4.4 werden de belangrijkste variabelen voorgesteld waarvan verwacht wordt dat ze een significante invloed hebben op de groei van het familiebedrijf. Er zijn echter nog meerdere aspecten die de groei van een familiebedrijf mee beïnvloeden. Belangrijk is dat ook deze opgenomen worden in de regressie, om zo te controleren voor vertekende effecten. Een controlevariabele die daarom zal worden toegevoegd aan de regressie is *Bedrijfsleeftijd<sub>t</sub>*. De groei in oudere, meer mature bedrijven zou kunnen afwijken van de groei in bedrijven die zich nog in de opstartfase bevinden. Daarom zal door middel van deze variabele gecontroleerd worden voor deze ongewenste effecten. Daarnaast bestaan er in een ouder familiebedrijf meerdere generaties. Deze meerdere generaties binnen het familiebedrijf kunnen leiden tot mogelijks conflicterende visies en waarden, waardoor de nood aan professionalisering stijgt.



# Hoofdstuk 5: Empirisch onderzoek

## 5.1 Beschrijvende statistieken

Alvorens over te gaan tot de feitelijke regressies zal eerst een overzicht gegeven worden van enkele beschrijvende statistieken betreffende de gebruikte dataset. Zoals aangehaald in hoofdstuk 4 bestond de oorspronkelijke dataset uit 544 relevante responsen. Allereerst werden uit de dataset de responsen verwijderd die niet voldeden aan de definitie van een familiebedrijf, namelijk het zijn van een bedrijf waar a) meer dan 50% van de eigendom in handen is van één familie of b) waar het bedrijf zich als een familiebedrijf beschouwd. Vervolgens werd er gezocht naar uitschieters (*outliers*) en ontbrekende waarden (*missing values*). Uitschieters worden gedefinieerd als extreem hoge of lage waarden die de resultaten van de regressie kunnen vertekenen. Er werd besloten deze uitschieters niet te verwijderen, maar wel te hercoderen. De uitschieters zullen teruggebracht worden tot de grens van 'gemiddelde +/- 3\*standaardafwijking'. Daarnaast is het ook mogelijk dat enkele belangrijke waarden van de afhankelijke variabelen niet werden opgenomen binnen de dataset. Daarom werd besloten deze uit de dataset te verwijderen. Vermits gekozen werd voor twee afhankelijke variabelen, zal de steekproefgrootte verschillen tussen beide regressies. De variabele 'groei in balanstotaal' had minder ontbrekende waarden dan 'groei in aantal werknemers'. Daarom zullen de steekproefgroottes respectievelijk 382 en 325 observaties tellen. Ook binnen de onafhankelijke variabelen bestaan er ontbrekende waarden. Vermits de onafhankelijke variabelen nooit allen tezamen beschouwd zullen worden en omdat het verwijderen van al deze onvolledige observaties de dataset te sterk zou reduceren, wordt gekozen dit op te lossen aan de hand van 'listwise deletion'.

In tabel 2 en 3 kan men enkele beschrijvende statistieken terugvinden met betrekking tot de afhankelijke variabelen groei in balanstotaal en groei in aantal werknemers, alsook de gemiddelde leeftijd van de beschouwde bedrijven. De gemiddelde leeftijd van de familiebedrijven bedraagt ongeveer 38 jaar. Het jongste bedrijf binnen deze dataset is 10 jaar, terwijl het oudste bedrijf reeds 83 jaar bestaat. Daarnaast kan men afleiden dat het gemiddelde familiebedrijf een groei in het aantal werknemers kende van 3,24% en een groei in balanstotaal van 12,08%, gemeten over de periode 2015-2019

Tabel 2: Beschrijvende statistieken afhankelijke variabele 'groei in aantal werknemers'

Variabele	N	Gemiddelde	St. Dev.	Min.	Max.
Ouderdom bedrijf (in jaren)	325	38,34	11,00	10,00	83,00
Groei aantal werknemers (in %)	325	3,24	30,99	- 88,89	96.21

Tabel 3: Beschrijvende statistieken afhankelijke variabele 'groei in balanstotaal'

Variabele	N	Gemiddelde	St. Dev.	Min.	Max.
Ouderdom bedrijf (in jaren)	382	38,02	10,94	10,00	83,00
Groei balanstotaal (in %)	382	12,08	45,15	- 99,53	147,51

Uit verdere analyse van de subset data voor groei in het aantal werknemers blijkt uit tabel 4 dat slechts 4% van de familiebedrijven ervoor gekozen heeft een niet-familiale CEO aan te stellen. Dit bevestigt dat familiebedrijven eerder terughoudend zijn om de controle uit handen te geven aan een extern persoon. Wel heeft 38,57% van de familiebedrijven besloten minstens één niet-familiale manager toe te voegen aan het managementteam. Opvallend hier is dat ongeveer 25% van de bedrijven met minstens één niet-familiale manager een constante verhouding tussen familiale manager vs niet-familiale manager heeft.

Tabel 4: Familiaal of niet-familiaal management 'groei in aantal werknemers'

	Familiaal		Niet-familiaal	
	Frequentie	%	Frequentie	%
CEO	287	96,00	12	4,00
Management	172	61,43	108	38,57

Indien de subset data betreffende groei in balanstotaal beschouwd wordt, kan men uit tabel 5 afleiden dat opnieuw 4% van de bedrijven een niet-familiale CEO verkiest. Het aantal familiebedrijven dat besloten heeft minstens één niet-familiale manager aan te stellen bedraagt binnen deze subset data 34,26%. Van deze bedrijven zal opnieuw ongeveer 25% opteren voor een constante familiale vs niet-familiale managerverhouding.

Tabel 5: Familiaal of niet-familiaal management 'groei in balanstotaal'

	Familiaal		Niet-familiaal	
	Frequentie	%	Frequentie	%
CEO	337	96,00	14	14,00
Management	213	65,74	111	34,26

De aanwezigheid van governancemechanismen wordt beschouwd in tabel 6 en 7. Hier kan men opmerken dat in de subset data betreffende de groei in aantal werknemers 66,87% van de familiebedrijven beslist heeft een Raad van Bestuur aan te stellen. Uit verdere analyse omtrent de samenstelling van de Raad van Bestuur bleek dat in 12,5% van de gevallen er minstens één externe, onafhankelijke bestuurder zetelt. Gemiddeld bestaat dergelijke diverse Raad van Bestuur uit 43,55% externe, onafhankelijke bestuurders.

Vervolgens werden ook de familiale governancemechanismen beschouwd. Er blijkt dat slechts 9,76% van de bedrijven beschikt over een familieforum en slechts 5,44% een familiecharter heeft opgesteld.

*Tabel 6: Aanwezige governancemechanismen 'groei in aantal werknemers'*

	<b>Aanwezig</b>		<b>Niet-aanwezig</b>	
	<i>Frequentie</i>	<i>%</i>	<i>Frequentie</i>	<i>%</i>
Raad van Bestuur	216	66,87	107	33,13
Familieforum	29	9,76	268	90,24
Familiecharter	16	5,44	278	94,56

Daarnaast zullen ook de aanwezige governancemechanismen besproken worden binnen de subset data omtrent groei in balanstotaal. Opnieuw zal ongeveer 66% van de familiebedrijven gekozen hebben een Raad van Bestuur te integreren, waarvan 12,8% opteerde voor minstens één externe, onafhankelijke bestuurder. Slechts 8,11% besloot een familieforum aan te stellen en maar 5,25% van de familiebedrijven had een familiecharter opgesteld.

*Tabel 7: Aanwezige governancemechanismen 'groei in balanstotaal'*

	<b>Aanwezig</b>		<b>Niet-aanwezig</b>	
	<i>Frequentie</i>	<i>%</i>	<i>Frequentie</i>	<i>%</i>
Raad van Bestuur	250	65,79	130	34,21
Familieforum	28	8,11	317	91,89
Familiecharter	18	5,25	325	94,75



Tenslotte zullen nog de rollen van enerzijds het familieforum en anderzijds het familiecharter binnen de familiebedrijven besproken worden. Vermits de resultaten overeen komen tussen beide datasets werd gekozen deze in één samenvattende tabel te presenteren. Uit deze resultaten blijkt dat familiebedrijven een familieforum voornamelijk gebruiken om kwesties betreffende de eigendom, leiding en opvolging van het familiebedrijf te bespreken. Deze worden ook in grote mate aangehaald binnen het familiecharter. Echter ligt de nadruk in het familiecharter, in tegenstelling tot het familieforum, ook op het oplossen van conflicten, bewaren van de familiale harmonie en de carrières binnen het familiebedrijf.

*Tabel 8: Rollen familieforum en familiecharter 'groei in aantal werknemers' & 'groei in balanstotaal'*

<i>Item</i>	<i>Familieforum (in %)</i>	<i>Familiecharter (in %)</i>
Eigendom van het familiebedrijf	62,00	65,00
Leiding van het familiebedrijf	69,00	62,00
Oplossen van familiale conflicten	45,00	65,00
Behouden van de familiale harmonie	52,00	58,00
Carrières binnen het familiebedrijf	45,00	62,00
Opleiding en training familieleden	41,00	42,00
Opvolging in het familiebedrijf	65,00	62,00
Governance van het familiebedrijf en de familie	45,00	50,00
Rol van niet-familieleden in het familiebedrijf	31,00	38,00

## 5.2 Regressiemodellen

In hoofdstuk 4 werden de variabelen toegelicht die zullen dienen om de relatie tussen de verschillende concepten van professionalisering en groei binnen een familiebedrijf te verklaren. Zoals eerder aangehaald zal groei benaderd worden door middel van twee afhankelijke variabelen, namelijk 'groei in aantal werknemers' en 'groei in balanstotaal'. In volgende sectie worden de opgestelde hypothesen in regressievorm weergegeven. Deze regressies zullen gebruikt worden om een antwoord te formuleren op de hypothesen.

### 5.2.1 Groei in balanstotaal

$$LN\_GROEI\_BALANSTOTAAL = \beta_0 + \beta_1NF\_CEO + \beta_2Ln\_Bedrijfsleeftijd$$

$$LN\_GROEI\_BALANSTOTAAL = \beta_0 + \beta_1NF\_MNG + \beta_2Ln\_Bedrijfsleeftijd$$

$$LN\_GROEI\_BALANSTOTAAL = \beta_0 + \beta_1PROP\_NF\_MNG + \beta_2Ln\_Bedrijfsleeftijd$$

$$LN\_GROEI\_BALANSTOTAAL = \beta_0 + \beta_1NF\_CEO + \beta_2RVB + \beta_3(NF\_CEO*RVB) + \beta_4Ln\_Bedrijfsleeftijd$$

$$LN\_GROEI\_BALANSTOTAAL = \beta_0 + \beta_1NF\_MNG + \beta_2RVB + \beta_3(NF\_MNG*RVB) + \beta_4Ln\_Bedrijfsleeftijd$$

$$LN\_GROEI\_BALANSTOTAAL = \beta_0 + \beta_1NF\_CEO + \beta_2RVB + \beta_3EXT\_RVB + \beta_4(NF\_CEO*EXT\_RVB) + \beta_5Ln\_Bedrijfsleeftijd$$

$$LN\_GROEI\_BALANSTOTAAL = \beta_0 + \beta_1NF\_MNG + \beta_2RVB + \beta_3EXT\_RVB + \beta_4(NF\_MNG*EXT\_RVB) + \beta_5Ln\_Bedrijfsleeftijd$$

$$LN\_GROEI\_BALANSTOTAAL = \beta_0 + \beta_1NF\_MNG + \beta_2FAM\_FORUM + \beta_3(NF\_MNG*FAM\_FORUM) + \beta_4Ln\_Bedrijfsleeftijd$$

$$LN\_GROEI\_BALANSTOTAAL = \beta_0 + \beta_1NF\_MNG + \beta_2FAM\_CHARTER + \beta_3(NF\_MNG*FAM\_CHARTER) + \beta_4Ln\_Bedrijfsleeftijd$$

### 5.2.2 Groei in aantal werknemers

$$LN\_GROEI\_AANTAL\_WN = \beta_0 + \beta_1NF\_CEO + \beta_2Ln\_Bedrijfsleeftijd$$

$$LN\_GROEI\_AANTAL\_WN = \beta_0 + \beta_1NF\_MNG + \beta_2Ln\_Bedrijfsleeftijd$$

$$LN\_GROEI\_AANTAL\_WN = \beta_0 + \beta_1PROP\_NF\_MNG + \beta_2Ln\_Bedrijfsleeftijd$$

$$LN\_GROEI\_AANTAL\_WN = \beta_0 + \beta_1NF\_CEO + \beta_2RVB + \beta_3(NF\_CEO*RVB) + \beta_4Ln\_Bedrijfsleeftijd$$

$$LN\_GROEI\_AANTAL\_WN = \beta_0 + \beta_1NF\_MNG + \beta_2RVB + \beta_3(NF\_MNG*RVB) + \beta_4Ln\_Bedrijfsleeftijd$$

$$LN\_GROEI\_AANTAL\_WN = \beta_0 + \beta_1NF\_CEO + \beta_2RVB + \beta_3EXT\_RVB + \beta_4(NF\_CEO*EXT\_RVB) + \beta_5Ln\_Bedrijfsleeftijd$$

$$LN\_GROEI\_AANTAL\_WN = \beta_0 + \beta_1NF\_MNG + \beta_2RVB + \beta_3EXT\_RVB + \beta_4(NF\_MNG*EXT\_RVB) + \beta_5Ln\_Bedrijfsleeftijd$$

$$LN\_GROEI\_AANTAL\_WN = \beta_0 + \beta_1NF\_MNG + \beta_2FAM\_FORUM + \beta_3(NF\_MNG*FAM\_FORUM) + \beta_4Ln\_Bedrijfsleeftijd$$

$$LN\_GROEI\_AANTAL\_WN = \beta_0 + \beta_1NF\_MNG + \beta_2FAM\_CHARTER + \beta_3(NF\_MNG*FAM\_CHARTER) + \beta_4Ln\_Bedrijfsleeftijd$$



## 5.3 Statistische voorwaarden

Alvorens over te gaan tot het testen van de regressies vermeld in sectie 5.2 dient nagegaan te worden of de beschikbare variabelen aan de nodige statistische vereisten voldoen. Allereerst dient elk model getest te worden op multicollineariteit. Perfecte multicollineariteit manifesteert zich wanneer één van de variabelen een perfect lineaire functie vormt met één van de andere variabelen (Stock en Watson, 2015). Dit zorgt ervoor dat deze variabelen geen unieke, onafhankelijke informatie verschaffen aan het regressiemodel. Naast perfecte multicollineariteit dient er ook gekeken te worden naar imperfecte multicollineariteit. Hierbij is één van de variabelen sterk gecorreleerd met een andere variabele, maar is er geen sprake van een perfecte correlatie. Een manier om te testen voor multicollineariteit is door middel van de 'Variance Inflation Factor (VIF)' - test uit te voeren. Deze meet de sterkte van de correlatie tussen de voorspellende variabelen in het regressiemodel (Hair et al., 2010). De VIF-waarde werd voor elke regressie afzonderlijk beschouwd. Voor elke variabele binnen de verschillende regressies schommelde de VIF-waarde tussen één en zes. Vermits een VIF-waarde hoger dan tien als problematisch gezien wordt, kan er besloten worden dat multicollineariteit geen probleem zal vormen. Dit kan bevestigd worden door een visuele inspectie van de correlatiematrix. Nergens in de correlatiematrixen kan een waarde hoger dan 0,9 gevonden worden (Hair et al., 2015). Wel kan er een waarde van 0,889 en 0,882 respectievelijk gevonden worden voor de relatie tussen NF\_MNG en PROP\_NF\_MNG. Dit is te wijten aan het feit dat de variabele NF\_MNG berekend is uit de variabele PROP\_NF\_MNG. Vermits deze nooit samen gebruikt zullen worden binnen eenzelfde regressiemodel zal dit geen limitatie vormen in dit onderzoek. Op univariaat niveau valt op dat nagenoeg alle verklarende variabelen negatief gecorreleerd zijn met zowel groei in balanstotaal als groei in aantal werknemers.

Tabel 9: Correlatiematrix 'groei in balanstotaal'

	Ln_Groei_Balanstotaal	NF_CEO	NF_MNG	PROP_NF_MNG	RVB	EXT_RVB	FAM_FORUM	FAM_CHARTER	Bedrijfsleeftijd
Ln_Groei_Balanstotaal	1								
NF_CEO	- 0,132	1							
NF_MNG	- 0,016	0,267	1						
PROP_NF_MNG	- 0,045	0,389	0,889	1					
RVB	- 0,151	0,051	0,072	0,075	1				
EXT_RVB	0,052	0,123	0,211	0,223	0,024	1			
FAM_FORUM	- 0,180	0,024	0,135	0,061	0,143	- 0,050	1		
FAM_CHARTER	- 0,077	0,055	- 0,012	0,001	0,083	0,009	0,320	1	
Bedrijfsleeftijd	- 0,097	0,009	0,000	0,024	0,084	0,098	0,075	0,077	1

Tabel 10: Correlatiematrix 'groei in aantal werknemers'

	Ln_Groei_Werknemers	NF_CEO	NF_MNG	PROP_NF_MNG	RVB	EXT_RVB	FAM_FORUM	FAM_CHARTER	Bedrijfsleeftijd
Ln_Groei_Werknemers	1								
NF_CEO	- 0,214	1							
NF_MNG	- 0,257	0,286	1						
PROP_NF_MNG	- 0,313	0,416	0,882	1					
RVB	- 0,224	0,067	0,050	0,058	1				
EXT_RVB	- 0,097	0,133	0,209	0,221	0,028	1			
FAM_FORUM	- 0,048	0,018	0,125	0,047	0,145	- 0,064	1		
FAM_CHARTER	- 0,129	0,063	0,003	0,016	0,061	0,024	0,309	1	
Bedrijfsleeftijd	- 0,229	- 0,008	- 0,009	0,017	0,064	0,104	0,051	0,071	1

## 5.4 Resultaten

De centrale onderzoeksvraag binnen dit onderzoek luidt: "Hoe kunnen de verschillende professionaliseringsconstructen de groei van een familiebedrijf bevorderen?". Op deze onderzoeksvraag zal getracht worden een antwoord te formuleren aan de hand van twee verschillende afhankelijke variabelen, groei in balanstotaal en groei in aantal werknemers. Verder zal enerzijds de aanwezigheid van een niet-familiale CEO en anderzijds de aanwezigheid van minstens één externe manager fungeren als centrale onafhankelijke variabele. Dit omdat familiebedrijven eerder terughoudend zijn de controle uit handen te geven aan een niet-familiale CEO. Aan zowel de aanwezigheid van een niet-familiale CEO als de aanwezigheid van een niet-familiale manager zullen extra, relevante concepten van professionalisering toegevoegd worden. Deze OLS-regressies zullen aan de hand van het statistische programma SPSS uitgevoerd worden. De resultaten van deze regressies zullen verder besproken worden binnen volgende secties.

### 5.4.1 Opname niet-familiale CEO

De eerste regressie zal vertrekken van de meest eenvoudige voorstelling van professionalisering, namelijk het opnemen van een niet-familiale CEO. Het effect hiervan op zowel groei in balanstotaal als groei in het aantal werknemers kan teruggevonden worden in onderstaande tabellen.

Tabel 11a: Samenvatting regressiemodel 'opname niet-familiale CEO'

	R	R2	Adjusted R2	Std. Error	F	Sig.
Balanstotaal	0,170	0,029	0,019	1,17454	2,829	0,062*
Aantal werknemers	0,287	0,083	0,068	0,93394	5,492	0,005**

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

Tabel 11b: Resultaten regressiemodel 'opname niet-familiale CEO'

Variabele	Groei in balanstotaal		Groei in aantal werknemers	
	$\beta$	Std. Error	$\beta$	Std. Error
Constante	3,704	(0,307)	5,160	(0,960)
NF_CEO	- 0,720*	(0,401)	- 0,853**	(0,364)
Bedrijfsleeftijd	- 0,012	(0,008)	- 0,599**	(0,271)

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

Uit tabel 11b volgt dat het opnemen van een niet-familiale CEO zal leiden tot een significant lagere groei van zowel het balanstotaal als het aantal werknemers (resp.  $p < 0,10$  &  $p < 0,05$ ). Daarnaast blijkt ook dat naarmate het bedrijf een hogere leeftijd bereikt, de groei in het aantal werknemers significant lager zal worden ( $p < 0,05$ ). Op basis van deze resultaten kan hypothese 1 in beide gevallen verworpen worden.

## 5.4.2 Opname niet-familiale manager

Vermits familiebedrijven eerder terughoudend zijn controle uit handen te geven aan een niet-familiale CEO, is een mogelijk alternatief het opnemen van niet-familiale managers. In volgende sectie zal het effect van het opnemen van minstens één niet-familiale manager beschouwd worden op zowel groei in balanstotaal als groei in aantal werknemers.

Tabel 12a: Samenvatting regressiemodel 'opname niet-familiale manager'

	R	R2	Adjusted R2	Std. Error	F	Sig.
Balanstotaal	0,111	0,012	0,002	1,12372	1,154	0,318
Aantal werknemers	0,334	0,112	0,097	0,88854	7,481	0,001**

\*p < 0.1, \*\*p < 0.05, tweezijdig

Tabel 12b: Resultaten regressiemodel 'opname niet-familiale manager'

Variabele	Groei in balanstotaal		Groei in aantal werknemers	
	$\beta$	Std. Error	$\beta$	Std. Error
Constante	4,769	(1,062)	5,367	(0,911)
NF_MNG	- 0,036	(0,169)	- 0,475**	(0,161)
Bedrijfsleeftijd	- 0,441	(0,293)	- 0,631**	(0,255)

\*p < 0.1, \*\*p < 0.05, tweezijdig

Uit tabel 12b kan men afleiden dat geen significante relatie gevonden kan worden tussen het toevoegen van minstens één niet-familiale manager en groei in balanstotaal, waardoor hypothese 2 in dit geval niet aanvaard kan worden. Wel kan een relatie gevonden worden tussen het opnemen van minstens één niet-familiale manager en de groei in het aantal werknemers. Hier blijkt dat het opnemen van een niet-familiale manager leidt tot een significant lagere groei in het aantal werknemers ( $p < 0,05$ ). Wederom blijkt dat naarmate het bedrijf een hogere leeftijd bereikt, de groei in het aantal werknemers zal afnemen ( $p < 0,05$ ). Op basis van deze resultaten kan besloten worden dat hypothese 2, omtrent het effect van opnemen van minstens één niet-familiale op de groei in het aantal werknemers, verworpen kan worden.

Vanwege het opmerkelijke effect omtrent het opnemen van een niet-familiale manager zal de proportie niet-familiale managers binnen het managementteam verder onderzocht worden. Uit tabel 13b blijkt dat naarmate de proportie niet-familiale managers binnen een managementteam toeneemt, de groei in het aantal werknemers een significant lagere groei zal kennen ( $p < 0,05$ ).

Tabel 13a: Samenvatting regressiemodel 'opname proportie niet-familiale managers'

	R	R2	Adjusted R2	Std. Error	F	Sig.
Balanstotaal	0,119	0,014	0,003	1,12277	1,312	0,272
Aantal werknemers	0,377	0,143	0,128	0,87299	9,888	0,000**

\*p < 0.1, \*\*p < 0.05, tweezijdig

Tabel 13b: Resultaten regressiemodel 'opname proportie niet-familiale managers'

Variabele	Groei in balanstotaal		Groei in aantal werknemers	
	$\beta$	Std. Error	$\beta$	Std. Error
Constante	4,784	(1,060)	5,348	(0,894)
PROP_NF_MNG	- 0,156	(0,260)	- 0,855**	(0,250)
Bedrijfsleeftijd	- 0,440	(0,293)	- 0,622**	(0,235)

\*p < 0.1, \*\*p < 0.05, tweezijdig

### 5.4.3 Moderatie 1

Zoals eerder weergegeven dient professionalisering niet gezien te worden als het uitsluitend toevoegen van niet-familiale managers, maar dient de omgeving waarin deze manager zal fungeren ook in beschouwing genomen te worden. Dit kan men ook afleiden uit de zeer lage adjusted R2 in tabel 11a en 12a. Het uitsluitend opnemen van een niet-familiale CEO of manager verklaart slechts een zeer kleine hoeveelheid variantie in de afhankelijke variabelen. Daarom zullen extra, mogelijks relevante, variabelen toegevoegd worden. Allereerst zal nagegaan worden welk effect de aanwezigheid van een Raad van Bestuur heeft op de relatie tussen het opnemen van een niet-familie CEO en groei van een familiebedrijf.

Tabel 14a: Samenvatting regressiemodel 'Raad van Bestuur'

	R	R2	Adjusted R2	Std. Error	F	Sig.
Balanstotaal	0,199	0,040	0,024	1,10321	2,600	0,054*
Aantal werknemers	0,366	0,134	0,104	0,90097	4,493	0,002**

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

Tabel 14b: Resultaten regressiemodel 'Raad van Bestuur'

Variabele	Groei in balanstotaal		Groei in aantal werknemers	
	$\beta$	Std. Error	$\beta$	Std. Error
Constante	4,429	(1,068)	5,112	(0,938)
NF_CEO	.	.	- 0,541	(0,374)
RVB	- 0,301*	(0,174)	- 0,264	(0,202)
NF_CEOvsRVB	- 0,595	(0,381)	- 0,273	(0,214)
Bedrijfsleeftijd	- 0,279	(0,298)	- 0,524**	(0,264)

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

Het moderatie-effect betreffende de aanwezigheid van een Raad van Bestuur en een niet-familiale CEO werd getest via de PROCESS-module binnen SPSS. Dit model omvat de controlevariabele Bedrijfsleeftijd, NF\_CEO, RVB en de interactieterm NF\_CEOvsRVB. Op basis van de resultaten weergegeven in tabel 14b kan besloten worden dat de aanwezigheid van een Raad van Bestuur in het algemeen zorgt voor een significant lagere groei in totale balanswaarde ( $p < 0,10$ ). De variabele NF\_CEO werd door het systeem uit de regressie gelaten vermits deze geen additionele significante informatie kon bijbrengen. De interactieterm NF\_CEOvsRVB zelf blijkt geen significant effect te hebben op groei in balanstotaal. Daarnaast blijken ook NF\_CEO, RVB of NF\_CEOvsRVB geen significant effect te hebben op de groei in het aantal werknemers. Deze resultaten leiden ertoe dat hypothese 3a in beide gevallen niet aanvaard kan worden.

Naast de aanwezigheid van een Raad van Bestuur zal ook de samenstelling hiervan beschouwd worden. Hierbij zal voornamelijk gekeken worden naar de rol van externe, onafhankelijk bestuurders. Uit onderstaande tabel kan men afleiden dat noch de aanwezigheid van een externe, onafhankelijke bestuurder (EXT\_RVB), noch de interactieterm NF\_CEOvsEXT\_RVB een significante invloed heeft op zowel de groei in balanstotaal als groei in het aantal werknemers. Op basis van deze resultaten kan besloten worden dat hypothese 4a in beide gevallen niet aanvaard kan worden.

Tabel 15a: Samenvatting regressiemodel 'Raad van Bestuur met minstens één ext. onafh. bestuurder'

	R	R2	Adjusted R2	Std. Error	F	Sig.
Balanstotaal	0,270	0,073	0,032	1,11774	1,781	0,122
Aantal werknemers	0,404	0,163	0,103	0,98554	2,691	0,028**

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

Tabel 15b: Resultaten regressiemodel 'Raad van Bestuur met minstens één ext. onafh. bestuurder'

Variabele	Groei in balanstotaal		Groei in aantal werknemers	
	$\beta$	Std. Error	$\beta$	Std. Error
Constante	5,114	(1,745)	6,852	(1,586)
NF_CEO	- 1,297**	(0,512)	- 1,012**	(0,460)
RVB	- 1,358	(1,133)	- 0,776	(1,000)
EXT_RVB	0,193	(0,342)	- 0,396	(0,393)
NF_CEOvsEXT_RVB	1,165	(0,885)	0,851	(1,149)
Bedrijfsleeftijd	- 0,187	(0,407)	- 0,892**	(0,377)

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

## 5.4.4 Moderatie 2

Ook zal het mogelijks ondersteunende effect van een Raad van Bestuur op niet-familiale managers in het realiseren van groei beschouwd worden. Resultaten hieromtrent kan men terugvinden in onderstaande tabellen.

Tabel 16a: Samenvatting regressiemodel 'Raad van Bestuur'

	R	R2	Adjusted R2	Std. Error	F	Sig.
Balanstotaal	0,165	0,027	0,006	1,12444	1,266	0,285
Aantal werknemers	0,368	0,135	0,106	0,88407	4,580	0,002**

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

Tabel 16b: Resultaten regressiemodel 'Raad van Bestuur'

Variabele	Groei in balanstotaal		Groei in aantal werknemers	
	$\beta$	Std. Error	$\beta$	Std. Error
Constante	4,622	(1,092)	5,398	(0,933)
NF_MNG	0,080	(0,374)	- 0,482	(0,305)
RVB	- 0,291	(0,221)	- 0,347	(0,227)
NF_MNGvsRVB	- 0,079	(0,423)	0,084	(0,363)
Bedrijfsleeftijd	- 0,347	(0,302)	- 0,580	(0,259)

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

Uit tabel 16b volgt dat geen significant bewijs gevonden kan worden betreffende een mogelijks ondersteunend effect van een Raad van Bestuur ten opzichte van niet-familiale managers in het realiseren van groei. Deze resultaten leiden dan ook tot het niet aanvaarden van hypothese 3b.

Opnieuw zal verder ingegaan worden op het mogelijks faciliterende effect van de Raad van Bestuur door de aanwezigheid van externe, onafhankelijke bestuurders in beschouwing te nemen. Door middel van de interactieterm NF\_MNGvsEXT\_RVB zal nagegaan worden of de aanwezigheid van minstens één externe, onafhankelijke bestuurder het effect van een niet-familiale manager op zowel groei in balanstotaal als groei in het aantal werknemers zal versterken. Op basis van de resultaten



weergegeven in tabel 17b kan besloten worden dat er geen significante relatie bestaat tussen de interactieterm NF\_MNGvsEXT\_RVB en groei in balanstotaal.

Dit resulteert in het niet aanvaarden van hypothese 4b betreffende groei in balanstotaal. Echter zal het opnemen van een externe, onafhankelijke bestuurder de lagere groei, door het opnemen van niet-familiale managers, wel versterken ( $p < 0,05$ ), waardoor hypothese 4b in dit geval verworpen kan worden.

Tabel 17a: Samenvatting regressiemodel 'Raad van Bestuur met minstens één ext. onafh. bestuurder'

	R	R2	Adjusted R2	Std. Error	F	Sig.
Balanstotaal	0,164	0,027	- 0,015	1,13936	0,648	0,664
Aantal werknemers	0,428	0,183	0,125	0,93408	3,181	0,012**

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

Tabel 17b: Resultaten regressiemodel 'Raad van Bestuur met minstens één ext. onafh. bestuurder'

Variabele	Groei in balanstotaal		Groei in aantal werknemers	
	$\beta$	Std. Error	$\beta$	Std. Error
Constante	5,324	(1,755)	6,115	(1,513)
NF_MNG	- 0,126	(0,228)	- 0,187	(0,228)
RVB	- 1,351	(1,157)	- 0,878	(0,953)
EXT_RVB	- 0,153	(0,589)	1,182*	(0,694)
NF_MNGvsEXT_RVB	0,564	(0,694)	- 1,740**	(0,809)
Bedrijfsleeftijd	- 0,251	(0,405)	- 0,669	(0,361)

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

### 5.4.5 Moderatie 3

Een andere aspect dat het functioneren van een niet-familiale manager mogelijk kan beïnvloeden, is de aanwezigheid van een familieforum of familiecharter.

Tabel 18a: Samenvatting regressiemodel 'Familieforum'

	R	R2	Adjusted R2	Std. Error	F	Sig.
Balanstotaal	0,212	0,045	0,022	1,11946	1,984	0,099*
Aantal werknemers	0,353	0,125	0,093	0,85745	3,922	0,005**

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

Tabel 18b: Resultaten regressiemodel 'Familieforum'

Variabele	Groei in balanstotaal		Groei in aantal werknemers	
	$\beta$	Std. Error	$\beta$	Std. Error
Constante	4,709	(1,122)	5,600	(0,934)
NF_MNG	0,174	(0,188)	- 0,530	(0,173)
FAM_FORUM	- 0,493	(0,474)	- 0,325	(0,444)
NF_MNGvsFAM_FORUM	- 0,223	(0,599)	0,720	(0,537)
Bedrijfsleeftijd	- 0,423	(0,312)	- 0,691	(0,262)

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

Uit bovenstaande tabel 18b kan men afleiden dat het oprichten van een familieforum geen significant effect heeft op noch groei in balanstotaal, noch op groei in aantal werknemers. Ook bestaat er geen significant bewijs van een interactie tussen het hebben van minstens één niet-familiale manager en een familieforum. Op basis van deze resultaten kan besloten worden dat hypothese 5a niet aanvaard kan worden voor zowel groei in balanstotaal als groei in aantal werknemers.

Naast een familieforum zal ook het mogelijks faciliterend effect van een familiecharter op niet-familiale managers getest worden. Uit onderstaande resultaten kan afgeleid worden dat het opstellen van een familiecharter geen significante invloed zal hebben op de groei in balanstotaal. Ook bestaat er geen significant bewijs omtrent een interactie-effect tussen een familiecharter en het opnemen van een niet-familiale manager in het realiseren van groei in balanstotaal. Hierdoor kan hypothese 4b in dit geval niet aanvaard kan worden.

Uit tabel 19b blijkt dat zowel het opnemen van niet-familiale managers als het opstellen van een familiecharter zal leiden tot een lagere groei in het aantal werknemers. Wanneer men echter besluit zowel niet-familiale managers op te nemen als een familiecharter op te stellen, zal de interactie hiertussen leiden tot een minder uitgesproken zwakke groei ( $p < 0,05$ ). Dit resulteert in het verwerpen van hypothese 5b.

Tabel 19a: Samenvatting regressiemodel 'Familiecharter'

	R	R2	Adjusted R2	Std. Error	F	Sig.
Balanstotaal	0,147	0,022	- 0,022	1,13487	0,927	0,450
Aantal werknemers	0,381	0,145	0,114	0,84729	4,681	0,002**

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

Tabel 19b: Resultaten regressiemodel 'Familiecharter'

Variabele	Groei in balanstotaal		Groei in aantal werknemers	
	$\beta$	Std. Error	$\beta$	Std. Error
Constante	4,966	(1,134)	5,378	(0,918)
NF_MNG	0,102	(0,185)	- 0,519**	(0,164)
FAM_CHARTER	- 0,225	(0,520)	- 0,911**	(0,440)
NF_MNGvsFAM_CHARTER	- 0,107	(0,744)	1,258**	(0,621)
Bedrijfsleeftijd	- 0,501	(0,314)	- 0,618**	(0,258)

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

## 5.4.6 Finale modellen

De modellen weergegeven onder sectie 5.4.1 en 5.4.2 geven het effect weer van het uitsluitend opnemen van een niet-familiale CEO of niet-familiale manager. Daarna werd in sectie 5.4.3, 5.4.4 en 5.4.5 geverifieerd of enerzijds corporate governancesystemen (Raad van Bestuur, al dan niet met externe, onafhankelijk bestuurders) en anderzijds familiale governancesystemen (familieforum of familiecharter) een mogelijks ondersteunend effect hebben op een niet-familiale CEO of niet-familiale manager. Op basis van deze resultaten kon afgeleid worden welke mechanismen afzonderlijk een invloed hebben groei in balanstotaal en groei in aantal werknemers. Als echter gekeken wordt naar de adjusted R2 van deze afzonderlijke modellen, blijkt dat deze er slechts in beperkte mate in slagen de variantie van de afhankelijke variabelen te verklaren. Dit maakt dat deze modellen niet ideaal zijn om een finale conclusies uit te trekken. Daarom zal op basis van deze individuele effecten een finaal model geschat worden, in de hoop de onverklaarde variantie binnen de afhankelijke variabelen te reduceren. Dit werd gedaan door middel van trial-and-error tot, voor zowel groei in balanstotaal als groei in aantal werknemers, het model bekomen werd dat de hoogst mogelijke verklarende kracht had.

#### 5.4.6.1 Groei in balanstotaal

Tabel 20a: Samenvatting finaal regressiemodel 'groei in balanstotaal'

	R	R2	Adjusted R2	Std. Error	F	Sig.
Balanstotaal	0,170	0,029	0,019	1,17454	2,829	0,062*

\*p < 0.1, \*\*p < 0.05, tweezijdig

Tabel 20b: Resultaten finaal regressiemodel 'groei in balanstotaal'

Variabele	Groei in balanstotaal	
	$\beta$	Std. Error
Constante	3,704	(0,307)
NF_CEO	- 0,720*	(0,401)
Bedrijfsleeftijd	- 0,012	(0,008)

\*p < 0.1, \*\*p < 0.05, tweezijdig

Het model dat er in slaagt om groei in balanstotaal het best te verklaren, is hetgeen waar professionalisering gezien wordt als het uitsluitend opnemen van een niet-familiale CEO. Echter heeft dit model nog steeds een zeer lage R2 en adjusted R2. Dit geeft aan dat de opgenomen variabelen er nauwelijks in slagen de variantie van de afhankelijke variabele 'groei in balanstotaal' te verklaren.

#### 5.4.6.2 Groei in aantal werknemers

Tabel 21a: Samenvatting finaal regressiemodel 'groei in aantal werknemers'

	R	R2	Adjusted R2	Std. Error	F	Sig.
Aantal werknemers	0,547	0,300	0,215	0,86999	3,543	0,003**

\*p < 0.1, \*\*p < 0.05, tweezijdig

Tabel 21b: Resultaten finaal regressiemodel 'groei in aantal werknemers'

Variabele	Groei in aantal werknemers	
	$\beta$	Std. Error
Constante	5,617	(1,378)
NF_CEO	0,184	(0,550)
NF_MNG	- 0,219	(0,239)
EXT_RVB	1,048	(0,650)
FAM_CHARTER	- 1,407**	(0,651)
NF_MNGvsEXT_RVB	- 1,951**	(0,772)
NF_MNGvsFAM_CHARTER	1,988**	(0,842)
Bedrijfsleeftijd	- 0,745*	(0,385)

\*p < 0.1, \*\*p < 0.05, tweezijdig

Bovenstaande tabel geeft het model weer dat er het best in slaagt de variantie in de afhankelijke variabele 'groei in aantal werknemers' te verklaren. Hieruit blijkt dat er zowel een interactie bestaat tussen het opnemen van een niet-familiale manager en een divers samengestelde Raad van Bestuur als tussen het opnemen van een niet-familiale manager en een familiecharter. Dit finaal model geeft aan dat de opgenomen concepten van professionalisering er in slagen 21,5% van de variantie in 'groei in aantal werknemers' te verklaren. Dit in tegenstelling tot het best mogelijk model betreffende 'groei in balanstotaal', waar de beschouwde concepten van professionalisering slechts 1,9% van de variantie verklaren.

Tabel 22: Samenvatting resultaten

Hypothese	Groei in balanstotaal	Groei in aantal werknemers
<b>Unidimensioneel</b>		
H1: Het professionaliseren van een familiebedrijf door het opnemen van een niet-familiale CEO heeft een positief effect op de groei.	Verworpen	Verworpen
H2: Het professionaliseren van een familiebedrijf door het opnemen van niet-familiale managers heeft een positief effect op de groei.	Niet aanvaard	Verworpen
<b>Multidimensioneel</b>		
H3a: De aanwezigheid van een Raad van Bestuur zal het positieve effect van niet-familiale CEO op de groei versterken.	Niet aanvaard	Niet aanvaard
H3b: De aanwezigheid van een Raad van Bestuur zal het positieve effect van niet-familiale manager op de groei versterken.	Niet aanvaard	Niet aanvaard
H4a: De aanwezigheid van externe, onafhankelijke bestuurders in de RvB zal het positieve effect van een niet-familiale CEO op de groei versterken.	Niet aanvaard	Niet aanvaard
H4b: De aanwezigheid van externe, onafhankelijke bestuurders in de RvB zal het positieve effect van een niet-familiale manager op de groei versterken.	Niet aanvaard	Verworpen
H5a: De aanwezigheid van een familieforum zal het positieve effect van managementteam bestaande uit zowel familieleden als niet-familieleden op de groei versterken.	Niet aanvaard	Niet aanvaard
H5b: De aanwezigheid van een familiecharter zal het positieve effect van managementteam bestaande uit zowel familieleden als niet-familieleden op de groei versterken.	Niet aanvaard	Verworpen

# Hoofdstuk 6: Discussie

## 6.1 Bevindingen

Het doel van dit onderzoek was nagaan hoe de verschillende professionaliseringsconstructen gelinkt zijn aan de groei van een familiebedrijf. Er werd gestart vanuit de meest simplistische voorstelling van professionalisering, namelijk het toevoegen van niet-familieleden aan het management. Uitgaande van reeds bestaande literatuur was het onmogelijk een consistent antwoord te formuleren omtrent het effect van dergelijke vorm van professionalisering. Daarom leek het een interessante aanvulling om na te gaan welke systemen het opnemen van een niet-familiale manager binnen een familiebedrijf kunnen faciliteren, in de hoop een duidelijk effect aan het licht te brengen. Dergelijke systemen omvatten onder meer het opnemen van een Raad van Bestuur en de samenstelling hiervan, het oprichten van een familieforum en het opstellen van een familiecharter. Omtrent deze verschillende onderwerpen werd een grondige literatuurstudie uitgevoerd. De kennis en inzichten verkregen uit deze literatuur dienden als basis in het opstellen van mogelijke onderlinge verbanden, dewelke binnen de empirische studie getest werden. Op basis van de literatuurstudie en de resultaten van het empirisch onderzoek kunnen volgende conclusies gevormd worden.

Allereerst werd het effect van professionalisering op groei getest als het toevoegen van niet-familiale managers aan het bestaande managementteam. Enerzijds in de vorm van een niet-familiale CEO en anderzijds als het opnemen van minstens één niet-familiale manager. Dit vanwege de terughoudendheid van familiebedrijven om de controle uit handen te geven aan een niet-familiale CEO. Verwacht werd dat het opnemen van een niet-familiale manager in het algemeen zou leiden tot een sterkere groei in balanstotaal en aantal werknemers. Dit omdat niet-familiale managers over het algemeen meer zullen focussen op economische doelstellingen en niet zozeer op doelstellingen die enkel de persoonlijke welvaart van de familie zouden verrijken (Dyer, 1989). Daarnaast zou een niet-familiale manager ook over een groter 'human capital' en 'social capital' beschikken, opgedaan uit vorige ervaringen en opleidingen. Empirisch onderzoek leidt tot het verwerpen van de stelling dat een niet-familiale CEO zorgt voor een sterkere groei in balanstotaal en aantal werknemers. Daarnaast kan ook de stelling dat de opname van minstens één niet-familiale manager zou leiden tot een sterkere groei in het aantal werknemers verworpen worden. Het feit dat een niet-familiale CEO leidt tot een zwakkere groei in balanstotaal wordt ook bevestigd door eerder onderzoek van Roll (1986). Topmanagers hebben een grote invloed op de investeringen en financieringen die een bedrijf zal ondernemen. Kenmerkend voor familiale CEO's binnen een familiebedrijf is dat deze, vanwege het psychologisch eigenaarschap, minder snel risico zullen nemen (Huybrechts, Voordeckers, & Lybaert, 2013). Niet-familiale topmanagers daarentegen zullen meer ondernemend zijn en meer risico durven nemen. Vanwege hun eerdere ervaringen en opgebouwde kennis kan echter de illusie ontstaan dat men het succes en winstgevendheid van toekomstige investeringen kan 'controleren'. Deze overmoed van niet-familiale topmanagers kan mogelijks ertoe leiden dat te lang wordt vastgehouden aan falende projecten of investeringen gedaan worden die niet waarde-maximaliserend zijn (Ang et al., 2007).

Een verklaring voor het feit dat het opnemen van een niet-familiale CEO of niet-familiale manager zal leiden tot een zwakkere groei in het aantal werknemers kan teruggevonden worden in onderzoek van Sirmon en Hitt (2003). Deze stelden in hun onderzoek dat het hebben van formele vaardigheden als 'human capital' en 'social capital' vaak niet volstaat voor het behalen van een competitief voordeel. Dit werd ook aangehaald door Hall en Nordqvist (2008), dewelke duiden op het belang van culturele vaardigheden en aandacht voor de familiale identiteit. Het ontbreken hiervan zou kunnen leiden tot een mismatch in waarden en doelstellingen tussen familiale en niet-familiale managers, wat nefast is voor de efficiënte van het managementteam. Deze mismatch kan ook leiden tot een verstoorde bedrijfscultuur. Indien het management er niet in slaagt een geschikte en consistente bedrijfscultuur naar voor te brengen, zal dit weerslag hebben op de jobtevredenheid van de werknemers. Uit onderzoek van Carsten en Spector (1987) is gebleken dat werknemers die een hogere jobtevredenheid hebben minder snel de neiging zullen hebben het bedrijf te verlaten. Om een groei in het aantal werknemers is het dus belangrijk de werknemers tevreden te houden en aan het bedrijf te 'binden'. Het bestaan van tegengestelde waarden en doelen in de heersende bedrijfscultuur als gevolg van het opnemen van niet-familiale managers zou dus een mogelijke verklaring kunnen vormen voor een zwakkere groei in het aantal werknemers.

Omwille van deze onverwachte resultaten werd besloten de proportie niet-familiale manager nader te onderzoeken. Ook hier blijkt dat het opnemen van meer niet-familiale managers binnen het managementteam zal leiden tot een lagere groei in het aantal werknemers. Een mogelijks verklaring hiervoor kan teruggebracht worden naar de wens tot behoud van de familiale identiteit en controle. Wanneer familiale managers de bovenhand hebben in de beslissingsvoering, zal deze vaak gebaseerd zijn op niet-economische doelstellingen. Ook zullen de familiale managers in het nemen van hun beslissingen vaak gedreven worden door inherente (familiale) waarden. Niet-familiale managers daarentegen worden gekenmerkt door het nastreven van economische doelstellingen. Daarnaast zal het voor een nieuwe, niet-familiale manager niet gemakkelijk zijn zich te identificeren binnen de bestaande bedrijfscultuur. Een stijgende proportie niet-familiale managers zou dus kunnen leiden tot meer contrasterende waarden en doelstellingen, wat een bedreiging kan vormen voor de efficiënte beslissingsvoering en de bestaande bedrijfscultuur. Deze onrust binnen het managementteam kan gevolgen hebben voor het gehele bedrijf. Een verstoorde werkomgeving is nefast voor de werktevredenheid van werknemers, wat hen ertoe kan aanzetten andere oorden op te zoeken.

Verder werd beslist andere governance systemen die het functioneren van een niet-familiale manager/CEO mogelijks kunnen faciliteren ook in beschouwing te nemen. Allereerst werd het modererende effect van het opnemen van een Raad van Bestuur verder onderzocht. Er kon echter geen bewijs gevonden worden dat een Raad van Bestuur het opnemen van een niet-familiale manager/CEO zou ondersteunen in het bereiken van groei van het familiebedrijf. Een verklaring hiervoor kan mogelijks gevonden worden in de samenstelling van raad. Uit analyse blijkt dat in 75% van de gevallen de Raad van Bestuur volledig uit familieleden bestaat. Een volledig familiale Raad van Bestuur zou het functioneren van het een niet-familiale manager/CEO kunnen beperken

vanwege de focus op socio-emotionele welvaart. Men zal vaak subjectief de kant van de familie kiezen en minder snel kritiek uiten op elkaar om de familiale harmonie te bewaren (Lievens, 2004). Daarnaast zal de inbreng van een niet-familiale manager/CEO weinig tot niet meetellen in het nemen van beslissingen. Deze conclusie toont mogelijks het belang van externe, onafhankelijke bestuurders aan. Binnen elk bedrijf zullen er ooit beslissingen gemaakt dienen te worden die indruisen tegen de belangen van (sommige) aandeelhouders. Binnen het landschap van familiebedrijven bestaat de aandeelhoudersstructuur voornamelijk uit leden van een bepaalde familie. Een Raad van Bestuur waarin externe, onafhankelijke bestuurders zetelen kan dan niet-familiale CEO's of managers ondersteunen in het nemen van deze moeilijke beslissingen. Dit mogelijks ondersteunend effect werd ook empirisch getest. Een verband tussen een divers samengestelde Raad van Bestuur en het opnemen van een niet-familiale CEO kon niet gevonden worden. Wel werd een, eerder onverwacht, verband gevonden tussen enerzijds een diverse raad en anderzijds een divers managementteam. De interactie tussen beide diverse teams zou leiden tot een lagere groei in het aantal werknemers. Dit effect is mogelijks te verklaren door het bestaan van tegengestelde waarden en doelstelling, wat een bedreiging kan vormen voor de bedrijfscultuur. Een belangrijke opmerking hierbij is dat slechts een zeer klein aantal familiebedrijven besloot externe, onafhankelijke bestuurders op te nemen.

Ook werd het faciliterende effect van enerzijds een familieforum en anderzijds een familiecharter beschouwd. Een familieforum zal instaan om de sociale interactie, eenheid en toewijding naar het familiebedrijf te versterken (Salvato, 2002). Er werden geen significante effecten gevonden betreffende een mogelijke interactie tussen een niet-familiale manager en het bestaan van een familieforum. Dit ontbrekende effect is mogelijks te wijten aan het feit dat minder dan 10% van de bedrijven uit de dataset over een familieforum beschikken. Naast een familieforum kan een familiecharter ook een belangrijke rol spelen binnen het familiebedrijf. Typerend voor familiebedrijven is het belang van socio-emotionele welvaart. Familiebedrijven kunnen het verkiezen van een niet-familiale manager boven een familiale manager zien als een socio-emotioneel verlies (Welsch, 1996). Wanneer men als bedrijf toch wil overgaan tot het aanstellen van niet-familiale managers kan een familiecharter zijn nut bewijzen. Binnen dergelijk charter kan de familie zich uitspreken over de vereisten waaraan nieuwe, familiale of niet-familiale, managers moeten voldoen alvorens deel te mogen uitmaken van het managementteam. Het modererende effect van een familiecharter werd dan ook empirisch getest. Gevonden resultaten geven aan dat de interactie van een familiecharter en niet-familiale managers zou leiden tot een sterkere groei in het aantal werknemers. Naast dit positieve effect dient wel opgemerkt te worden dat de aanwezigheid van minstens één niet-familiale manager en de aanwezigheid van een familiecharter beiden zorgen voor een lagere groei in het aantal werknemers. Het gecombineerde effect van een niet-familiale manager, een familiecharter en de interactie tussen beiden zal dus niet leiden tot een sterkere groei in het aantal werknemers, maar wel tot een verminderende daling in de groei van het aantal werknemers. Dit resultaat geeft toch een indicatie betreffende de relevantie van een familiecharter binnen een familiebedrijf dat besluit niet-familiale managers aan te stellen. Een belangrijke kanttekening bij dit resultaat is dat maar ongeveer 5% van de bedrijven in de dataset over een familiecharter beschikt. Dit maakt dat dit resultaat met enige voorzichtigheid bekeken dient te worden.

## 6.2 Limitaties binnen dit onderzoek

De belangrijkste limitatie binnen dit onderzoek bestaat in de verklaarde variantie binnen de modellen. Uit de resultaten blijkt dat de opgenomen variabelen er nagenoeg niet in slagen de variantie van groei in balanstotaal te verklaren. Hieruit kan besloten worden dat de bijdrage van professionalisering zeer beperkt is in het verklaren van groei in balanstotaal. Dit maakt dat deze modellen niet ideaal zijn om een finale conclusie uit te trekken. Een andere voorname limitatie van dit onderzoek bestaat erin dat enkele cruciale variabelen zeer zwak aanwezig waren binnen de dataset. Zo beschikte slechts 4% van de familiebedrijven over een niet-familiale CEO. Er werd vooraf verwacht dat het aantal bedrijven met een niet-familiale CEO laag zou zijn vanwege de terughoudendheid van familieleden om de controle uit handen te geven. Echter is het nagenoeg onmogelijk volledig representatieve resultaten te bekomen met dergelijke steekproef. Daarnaast waren ook zeer weinig familiebedrijven aanwezig die over externe, onafhankelijke bestuurders in hun Raad van Bestuur beschikten. Hetzelfde geldt voor de aanwezigheid van familiale governance-systemen. In slechts respectievelijk  $\pm 10\%$  en  $\pm 5\%$  van de familiebedrijven was een familieforum of familiecharter aanwezig. Dit maakt dat deze componenten met onvoldoende zekerheid onderzocht kon worden. Gevonden relaties dienen dus met enige voorzichtigheid beschouwd te worden.

## 6.3 Interessante opportuniteiten voor toekomstig onderzoek

Een interessante piste voor toekomstig onderzoek is het verder analyseren van het nogal onverwachte effect dat een niet-familiale CEO/manager zal hebben op de groei van het familiebedrijf. In de vooropgestelde hypothesen werd verwacht dat een niet-familiale CEO/manager zou zorgen voor een sterkere groei. Echter uit de resultaten is het tegengestelde gebleken. Een suggestie voor verder onderzoek kan het opnemen van variabelen zijn die de keuze voor een (niet)-familiale CEO/manager verantwoorden. Deze variabelen zouden mogelijks kunnen controleren voor het al dan niet ontstaan van conflicten tussen familiale en niet-familiale managers. Een suggestieve aanvulling om dit fenomeen te verklaren, kan het verband met socio-emotionele welvaart zijn. Betreffende de samenstelling van de Raad van Bestuur zou verder onderzoek omtrent de specifieke rol van interne, niet-familiale bestuurders een aantrekkelijke opportuniteit kunnen zijn. Binnen dit onderzoek lag de nadruk enkel op familiale bestuurders en externe, onafhankelijke bestuurders. Van familieleden is namelijk geweten dat ze essentieel zijn voor het aanleveren van bedrijfsspecifieke kennis en voor het vrijwaren van de familiale identiteit. Externe, onafhankelijke bestuurders zorgen op hun beurt voor rationaliteit, het aanleveren van extra resources en het beperken van de familiale macht. Onderzoek omtrent de, mogelijks faciliterende, rol van interne, niet-familiale bestuursleden is voorsnog schaars aanwezig. Een andere boeiende opportuniteit voor verder onderzoek is het nagaan waarom zo weinig familiebedrijven besloten een familieforum aan te stellen of een familiecharter op te stellen. Aan te raden is dan een grotere steekproef te hanteren om zo een meer generaliseerbaar besluit te kunnen vormen.



# Literatuurlijst

- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2004). *Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms*. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 209–237.
- Ang, J., de Jong, A., & Poel, M. (2007). *Does CEOs' Familiarity with Business Segments Affect Their Divestment Decisions?*. *Corporate Finance: Valuation, Capital Budgeting & Investment Policy eJournal*. 29. 10.2139/ssrn.967359.
- Aronoff, C. E., McClure, S. L., & Ward, J. L. (2003). *Family business succession: The final test of greatness (2nd ed.)*. Marietta, GA: Family Enterprise.
- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2011). *Boards of directors in family businesses: A literature review and research agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 134–152.
- Berent-Braun, M., & Uhlaner, L. (2012). *Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family*. *Small Business Economics*, 38(1), 103–119.
- Blumentritt, T., Keyt, A., & Astrachan, J. (December, 2007). *Creating an environment for successful nonfamily CEOs: an exploratory study of good principals*. *Family business review*, 20(4), 321–335.
- Brenes, E. R., Madrigal, K., & Requena, B. (2011). *Corporate governance and family business performance*. *Journal of Business Research*, 64(3), 280–285.
- Burkart, M., Gromb, D., & Panunzi, F. (1997). *Large shareholders, monitoring and the value of the firm*. *Quarterly Journal of Economics*, 112, 693–728.
- Burkart, M., Panunzi, F. and Shleifer, A. (2003) *Family Firm*, *Journal of Finance*, 58, 2167–2202.
- Burt, R.S. (1997). *The contingent value of social capital*. *Administrative Science Quarterly*, 42, 339–365
- Byler, M. & Coff, R. W. (2003). *Dynamic Capabilities, Social Capital, and Rent Appropriation: Ties That Split Pies*. *Strategic Management Journal* 24 (7), 677–686
- Carsten, J.M., & Spector, P. (1987). *Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model*. *Journal of Applied Psychology*, 72, 374–381.
- Casson, M. (1999). *The economics of the family firm*. *Scandinavian Economics History Review*, 47, 10–23.
- Chrisman, J. J., Chua J. H., & Litz, R. A. (2004). *Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335–354.
- Claessens, S., Djankov, S., Fan, J. and Lang, L. (2002) *Disentangling the Incentive and Entrenchment Effects of Large Shareholder*, *Journal of Finance*, 57, 2741–2771.
- Daily, C. and Dollinger, M. (1991), "Family firms are different", *Review of Business*, Summer/Fall, pp. 3-5.
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1992). *An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms*. *Family Business Review*, 5(2), 117–136.
- Daily, C.M., & Dollinger, M.J. (1993). *Alternative methodologies for identifying family- versus nonfamily-managed businesses*. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 79–90.
- Davis, J. F., Schoorman, D. and Conaldson, L. (1997) *Toward a Stewardship Theory of Management*, *Academy of Management Review*, 22, 20–47.

- DeAngelo, H., & DeAngelo, L. (2000). *Controlling stockholders and the disciplinary role of corporate payout policy: A study of the Times Mirror Company*. *Journal of Financial Economics*, 56, 153–207.
- Demsetz, H., & Lehn, K. (1985). *The structure of corporate ownership: Causes and consequences*. *Journal of Political Economy*, 93, 1155–1177.
- Dollinger, M. J. (1995). *Entrepreneurship: Strategies and resources*. Burr Ridge, IL: Irwin.
- Dunn, B. (1995). *Success themes in Scottish family enterprises: Philosophies and practices through the generations*. *Family Business Review*, 8, 17–28.
- Dyer, J. G. (2006). *Examining the "family effect" on firm performance*. *Family Business Review*, 19(4), 253–273
- Fama, E., & Jensen, M. (1983). *Separation of ownership and control*. *Journal of Law and Economics*, 26, 301–325.
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). *Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups*. *Academy of Management Review*, 24(3), 489–505.
- Gersick, K.E., Davis J.A., McCollom Hampton, M.M. & Lansberg I. (Eds.). (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press
- Gomez-Mejia, L. R., Takacs, K. H., Nunez-Nickel, M., and Jacobson, K. J. L. (2007). *Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills*. *Administrative Science Quarterly*, 52(2007), 106–137.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis (7de editie)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Horton, T.P. (1986). *Managing in a family way*. *Management Review*, 75(2), 3.
- Huybrechts, J., Voordeckers, W., & Lybaert, N. (Juni, 2013). *Entrepreneurial risk taking of private family firms, the influence of a nonfamily CEO and the moderating effect of CEO tenure*. *Family Business review*, 26(2), 161-179. doi: 10.1177/0894486512469252
- James, H. S. (1999). *What can the family contribute to business? Examining contractual relationship*. *Family Business Review*, 12, 61–71.
- Karra, N., Tracey, P., & Phillips, N. (2006). *Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 861–877.
- Lansberg, I. (1983). *Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap*. *Organizational Dynamics*, 12, 39-46.
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). *Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups*. *Academy of Management Review*, 23(2), 325–340.
- Licht, A. N., Goldschmidt, C., & Schwartz, S. H. (2005). *Culture, Law, and Corporate Governance*. *International Review of Law and Economics* 25, 229-255.
- Lievens L. (2019), " *De Raad van Advies: De hefboom voor professionalisering van het familiebedrijf*". *Ondernemers: up2date*
- Manawaduge, A. S. (2012). *Corporate governance practices and their impacts on corporate performance in an emerging market: the case of Sri Lanka*. (Doctor of Philosophy), University of Wollongong, New South Wales, Australia.
- Michiels, A., Voordeckers, W., Lybaert, N., & Steijvers, T. (2014). *Dividends and family governance practices in private family firms*. *Small Business Economics*, 44(2), 299–314.

Moores, K. and Mula, J. (2000), "The salience of market, bureaucratic, and clan controls in the management of family firm transitions: some tentative Australian evidence", *Family Business Review*, Vol. 13 No. 2, pp. 91-106.

Neubauer, F. and Lank, A.G. (1998), *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. London: Macmillan Press

Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau', M. et al. *An entrepreneurial process perspective on succession in family firms*. *Small Bus Econ* 40, 1087–1122 (2013). <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9466-4>

Portes, A. (1998). *Social capital: Its origins and applications in modern sociology*. *Annual Review of Sociology*, 24, 1–24.

Sanchez-Crespo, A.J. (2003), "Protocol familial as a tool for managing generational change. *Bulletin of the Bar Association of Madrid*", *Law Rev. Gen.*, Vol. 27 No. 3, pp. 91-134.

Schulze, W.G., Lubatkin, M.H., Dino, R.N., & Buchholtz, A.K. (2001). *Agency relationships in family firms: Theory and evidence*. *Organization Science*, 12(2), 99–116. 83

Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., & Dino, R.N. (2003). *Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion among the Directors of Private Family Firms*. *Academy of Management Journal*, 46(2), 179-194.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). *Strategic management of the family business: Past research and future challenges*. *Family Business Review*, 10(1), 1–35

Sirmon, D. G., & Hitt, M.A. (2003). *Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27(4), 339–358.

Songini, L. (2006). *Chapter 15: The professionalization of family firms: theory and practice*. In P.Z. Poutziouris, K.X. Smyrniotis & B.K. Klein (Eds.), *Handbook of research on family business* (pp. 269-295). Great Britain: MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall.

Sorenson, R. L. (1999). *Conflict management strategies used in successful family businesses*. *Family Business Review*, 12(2), 133–146.

Stein, J. (1988). *Takeover threats and managerial myopia*. *Journal of Political Economy*, 96, 61–80.

Stock, J.H., & Watson, M.M. (2015). *Introduction to Econometrics (Updated third edition)*. Essex, England: Pearson Education Limited.

Van den Heuvel, J., Van Gils, A., & Voordeckers, W. (2006). *Board roles in small and medium-Sized family businesses: Performance and importance*. *Corporate Governance: An International Review*, 14(5), 467–485.

Ward, J. L. (1988). *The special role of strategic planning for family business*. *Family Business Review*, 1(2), 105–118.

Welsch, J. (1996), "The impact of family ownership and involvement on the process of management succession", in Beckhard, R. (Ed.), *The Best of FBR: A Celebration*, Family Firm Institute, Boston, MA, pp. 96-108.

