



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Lange termijn oriëntatie en prestaties van private familiebedrijven

Pieter Geers

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

PROMOTOR :

dr. Ellen JANSSEN



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

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

2021
2022



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Lange termijn oriëntatie en prestaties van private familiebedrijven

Pieter Geers

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

PROMOTOR :

dr. Ellen JANSSEN

Inhoudsopgave

SAMENVATTING	- 1 -
INLEIDING	- 3 -
THEORETISCHE ACHTERGROND EN HYPOTHESEN	- 5 -
LANGE TERMIJN ORIËNTATIE (LTO) BINNEN FAMILIEBEDRIJVEN	- 5 -
DE IMPACT VAN LTO OP (ECONOMISCHE) BEDRIJFSPRESTATIES	- 5 -
DE ROL VAN ONDERNEMERSORIËNTATIE	- 6 -
HET MODEREREND EFFECT VAN DE SAMENSTELLING VAN HET MANAGEMENTTEAM	- 7 -
METHODOLOGIE	- 10 -
STUDIEPOPULATIE	- 10 -
VARIABLEN EN METINGEN	- 10 -
RESULTATEN	- 12 -
DISCUSSIE	- 16 -
GEVOLGEN VOOR DE PRAKTIJK	- 17 -
REFERENTIELIJST	- 18 -
BIJLAGEN	- 23 -
BIJLAGE 1: ENQUÊTE 'FAMILIALE BEDRIJFSOVERDRACHT IN BELGIË'	- 23 -
BIJLAGE 2: HET EFFECT VAN LTO OP OBJECTIEVE BEDRIJFSPRESTATIES	- 30 -

SAMENVATTING

Familiebedrijven worden binnen hun bedrijfsvoering gekenmerkt door een grotere mate van lange termijn oriëntatie (LTO). De aanwezigheid van deze oriëntering wordt gezien als een belangrijke reden voor betere bedrijfsprestaties ten opzichte van niet-familiale bedrijven. Binnen de groep van familiebedrijven is er echter een grote mate van heterogeniteit waarneembaar op vlak van LTO. Huidig onderzoek heeft dan ook tot doel de exacte invloed van LTO op bedrijfsprestaties na te gaan binnen de heterogene groep van familiale bedrijven.

De mate van ondernemersoriëntatie – die samengesteld wordt op basis van innovativiteit, proactiviteit en de houding ten opzichte van het nemen van risico's – wordt meegenomen in de studie om een verklaring te bieden in de relatie tussen LTO en bedrijfsprestaties. Dit mediërende effect werd tot dusver enkel conceptueel besproken in een studie van Lumpkin et al. (2010) en zal in deze studie empirisch getest worden. Tot slot wordt het modererende effect van de samenstelling van het managementteam in voorvernoemde relatie bepaald. De aanwezigheid van externe managers binnen het managementteam kan immers leiden tot een grotere mate van rationaliteit en objectiviteit, waardoor bedrijfsprestaties in positieve zin beïnvloed kunnen worden (Sciascia et al., 2013).

Verschillende hypothesen werden gebruikt om de studie vorm te geven: Leidt een grotere mate van LTO tot betere bedrijfsprestaties? Leidt een grotere mate van LTO tot een sterkere ondernemersoriëntatie? Leidt ondernemersoriëntatie tot betere bedrijfsprestaties? Kan ondernemersoriëntatie als mediërende factor gezien worden in de relatie tussen LTO en bedrijfsprestaties? Heeft de samenstelling van het managementteam invloed op de mediërende rol van ondernemersoriëntatie?

Gegevens uit de studie werden verzameld door middel van het vragenlijstonderzoek "Familiale bedrijfsoverdracht in België" dat werd afgenomen in de 2018 bij 1000 familiale bedrijven uit Vlaanderen, België. Bijkomend werden jaarrekeninggegevens van deze bedrijven verzameld uit de databank Bel-first. Een opdeling wordt gemaakt tussen de LTO van het bedrijf en deze van de eigenaar. De outcomevariabele wordt onderverdeeld in objectieve (jaarrekeninggegevens) en subjectieve (gegevens vanuit de vragenlijst) bedrijfsprestaties. De proces code van Hayes werd gebruikt in SPSS om een (empirisch) antwoord te kunnen verschaffen op bovenstaande vraagstellingen/hypothesen.

De resultaten tonen aan dat een grotere mate van LTO leidt tot betere subjectieve bedrijfsprestaties ($p < 0.01$). Resultaten uit voorgaand onderzoek worden hiermee bevestigd. Bovendien zal een grotere mate van LTO van het bedrijf leiden tot een hogere mate van ondernemersoriëntatie ($p < 0.01$). Een hogere mate van ondernemersoriëntatie zal op zijn beurt leiden tot significant hogere subjectieve bedrijfsprestaties ($p < 0.01$). Naast deze afzonderlijke effecten werd in de studie het mediërende effect van ondernemersoriëntatie op LTO en subjectieve bedrijfsprestaties vastgesteld ($p < 0.01$). Een hogere mate van ondernemersoriëntatie zal dus een positieve invloed hebben op de relatie tussen LTO en subjectieve bedrijfsprestaties. Een gemodereerde mediatie van de samenstelling van het managementteam werd niet waargenomen.

Vervolgens werd een robuustheidstest uitgevoerd om na te gaan of de bevindingen uitgebreid kunnen worden naar andere definiëringen van de begrippen LTO en bedrijfsprestaties. Hieruit kwam naar voren dat eerdere bevindingen niet geldig zijn bij een uitbreiding van de definitie van subjectieve naar objectieve bedrijfsprestaties. De reden hiervoor kan omschreven worden als een verschil in samenstelling van beide variabelen (Pearson correlatie 0.283) waardoor deze een verschillende betekenis hebben. Objectieve bedrijfsprestaties worden immers gemeten aan de hand van jaarrekeninggegevens en zijn niet gevoelig voor industriegerelateerde factoren, terwijl subjectieve bedrijfsprestaties omgevingsfactoren en concurrentiële factoren in beschouwing nemen bij de beoordeling ervan. Het belangrijke nadeel van een subjectieve blik (optimistisch versus pessimistisch) dient eveneens meegenomen te worden bij de beoordeling ervan. De huidige studie onderstreept de ingewikkelde relatie tussen LTO en bedrijfsprestaties door te stellen dat een aantoonbare relatie tussen beiden afhangt van de interpretatie van het begrip bedrijfsprestaties. De robuustheidstest werd eveneens uitgevoerd met betrekking tot de onafhankelijke variabele uit de studie. Een verandering in het perspectief van LTO houdt eveneens implicaties in met betrekking tot eerdere bevindingen. Hoewel de LTO van de eigenaar¹ (Bearden et al., 2006) leidt tot significant betere bedrijfsprestaties ($p < 0.01$), dient de hypothese verworpen te worden wanneer deze variabele ten opzichte van ondernemersoriëntatie wordt bekeken. Uit de huidige studie blijkt dat de LTO van het bedrijf en deze van de eigenaar in hoofdte van de correspondent niet per definitie overeenstemmen (Pearson correlatie 0.171). De studie leert dan ook dat ondernemersoriëntatie niet gevormd wordt door louter de oriëntatie van de eigenaar van het bedrijf (de correspondent), maar gecapteerd zit in de LTO van het volledige bedrijf (het managementteam).

De huidige studie heeft de relatie tussen LTO en bedrijfsprestaties in de heterogene groep van familale bedrijven verfijnd. Het mediërende effect van ondernemersoriëntatie in de relatie tussen LTO en bedrijfsprestaties werd empirisch getest. Een belangrijke bevinding is dat de resultaten niet robuust zijn voor iedere definiëring van LTO en bedrijfsprestaties. Verder onderzoek hieromtrent kan dan ook de exacte relatie tussen beide variabelen verfijnen.

Een modererende mediatie van de samenstelling van het managementteam kon in de huidige studie niet hard gemaakt worden, toch kan op basis van verdere analyses (niet opgenomen in deze masterproef) gesuggereerd worden dat het procentueel aandeel familieleden in het top managementteam van invloed kan zijn in de directe relatie tussen LTO en bedrijfsprestaties. Het is dan ook nuttig om deze relatie in toekomstig onderzoek verder te investigeren.

¹ Het basismodel gebruikte de LTO van het bedrijf (Zellweger et al., 2012) als operationalisering van LTO.

INLEIDING

Naargelang de context wordt het begrip 'familiebedrijf' op meerdere manieren gedefinieerd. Zo kan het onderwerp, het onderzoeksgebied en de periode waarin een onderzoek werd verricht, invloed hebben op de definitie van een familiebedrijf (Harms, 2014). De definitie die in dit artikel zal worden gevolgd, is de omschrijving van ondernemingen waarvan de meerderheid van het stemrecht op de algemene vergadering in handen is van de oprichter of de eigenaar van de onderneming en zijn familie. Deze groep bevat een totaal van 123.000 Belgische, familiale vennootschappen en omvat hiermee 77% van het totaal aantal vennootschappen in België (Bothuyne, 2019; FBNet Belgium, 2011; FBN Belgium, 2021; Zahra, Hayton & Salvato, 2004). Met een tewerkstellingspercentage van respectievelijk 45% in de Belgische tot meer dan 60% in de wereldwijde economie wordt het belang van de groep van familiale vennootschappen nogmaals onderstreept (Astrachan & Shanker 2003; FBNet Belgium, 2011; Niebler, 2015).

Onderzoek naar familiebedrijven heeft in het verleden reeds aangetoond dat deze bedrijven, in tegenstelling tot hun niet-familiale tegenhangers, de neiging hebben om in een hogere mate rekening te houden met de impact van beslissingen en acties die op lange termijn tot uiting komen. Dit concept wordt omschreven als lange termijn oriëntatie (LTO) van familiebedrijven (Brigham, Lumpkin, Payne, & Zachary, 2014; Le Breton-Miller & Miller, 2006; Walsh & Seward, 1990; Zellweger, 2007). Het verlangen om de continuïteit van het bedrijf doorheen meerdere generaties te verzekeren, speelt hierbij een belangrijke rol (Poza, 2007).

In het verleden werd bovendien aangetoond dat familiebedrijven beter presteren dan hun tegenhangers (Lumpkin, Brigham & Moss, 2010; San-Martin-Reyna & Duran-Encalada, 2012). De principaal-agenttheorie, de stewardship theory, de organisatie-identiteitstheorie en de resource-based view werden in dit kader gebruikt om de precieze relatie tussen familiebedrijven enerzijds en bedrijfsprestaties anderzijds beter te kunnen begrijpen (Hoffmann, Wulf & Stubner, 2016; Liu, Yang, & Zhang, 2012; Miller, Minichilli, & Corbetta, 2013; Zellweger, Kellermanns, Eddleston, & Memili, 2012). Bevindingen omtrent deze theorieën zijn in het verleden echter inconsistent gebleken.

Deze studies hadden echter allemaal een specifieke focus op tijdsoriëntatie en bedrijfsprestaties waarbij de groep van familiale bedrijven als homogene groep werd beschouwd. Meerdere artikelen vermelden echter een grote mate van heterogeniteit van LTO bij familiebedrijven omtrent de bedrijfsoriëntatie (Dyer, 2006; Westhead & Howorth, 2007; Baixauli-Soler, Belda-Ruiz, & Sánchez-Marín, 2021). Heterogeniteit binnen familiebedrijven wordt door Daspit, Chrisman, Ashton en Evangelopoulos (2021, p. 298) omschreven als 'the range of categorical and/or variational difference(s) between or among family firms at a given time or across time'. Onderzoek dat binnen de groep van familiebedrijven gevoerd werd, onderscheidt bovendien negen onderzoeksthema's in het kader van heterogeniteit². Deze thema's kunnen verder onderverdeeld worden naargelang er een focus op korte of lange termijn bestaat en de mate waarop die focus gevestigd is op het

² De onderzoeksthema's die in het kader van heterogeniteit worden onderscheiden door Daspit et al. (2021), zijn: Opvolging, sociaal-emotionele rijkdom, management en eigenaarschap van de familie, kapitaal binnen de familie, bedrijfsomvang en -groei, de Raad van Bestuur, internationalisering, ondernemend gedrag en werknemersrelaties.

familiegebeuren (Daspit et al., 2021). Het meenemen van heterogeniteit binnen de groep van familiebedrijven zal dus meer duidelijk bieden omtrent de verschillende outcomes die de bedrijfsfamilies nastreven (Jaskiewicz & Dyer, 2017).

In een conceptuele studie van Lumpkin et al. (2010) wordt een mediërend effect vooropgesteld van ondernemersoriëntatie in de relatie tussen LTO en bedrijfsprestaties. Dit theoretisch kader onderscheidt meerdere dimensies van ondernemersoriëntatie die positief, dan wel negatief gecorreleerd zijn aan LTO. Betere bedrijfsprestaties zijn bovendien gelinkt aan een hogere mate van zowel ondernemersoriëntatie als LTO. Het wordt dan ook zinvol geacht om een empirische testing uit te voeren op het theoretische kader dat in de studie van het Lumpkin et al. (2010) werd vooropgesteld.

De literatuur leert bijkomend dat het meenemen van de ontwikkeling van een bedrijf doorheen de tijd ons een beter theoretisch en praktisch begrip geeft bij de interpretatie van ondernemersoriëntatie (Cruz & Nordqvist, 2012). Latere generatie familiebedrijven worden immers gekenmerkt door een grotere mate van professionalisatie (Dekker, Lybaert, Steijvers, Depair & Mercken, 2013). Professionalisatie wordt door Vandekerckhof, Steijvers, Hendriks en Voordeckers (2011) omschreven als de toenemende mate van aanwezigheid van externe managers binnen familiebedrijven. Een grotere mate van professionalisering wordt bijkomend versterkt door een hogere mate van onzekerheid die externe managers ondervinden en risico's die worden genomen (Howorth, 2016; Camfield & Franco, 2019).

Het nemen van risico's is negatief geassocieerd met lange termijn oriëntatie (Hoffmann et al., 2016; Lumpkin et al., 2010). Anderzijds zal een grotere mate van rationaliteit en objectiviteit door de aanwezigheid van externe managers de lange termijn oriëntatie in positieve zin beïnvloeden (Sciascia, Mazzola & Chirico, 2013). De huidige studie zal dan ook trachten het modererende effect van de samenstelling van het managementteam te bepalen binnen het mediërende effect van ondernemersoriëntatie op LTO en bedrijfsprestaties.

De studie tracht bij te dragen aan de bestaande literatuur door het mediërende effect van ondernemersoriëntatie op de relatie tussen LTO en bedrijfsprestaties, dat eerder werd beschreven in de studie van Lumpkin et al. (2010), op empirische wijze te staven. Bovendien wordt in deze studie de heterogeniteit van private familiebedrijven meegenomen in de relatie tussen LTO en bedrijfsprestaties. Tot slot tracht deze studie na te gaan wat het effect is van de samenstelling van het managementteam op de relatie tussen LTO en ondernemersoriëntatie.

THEORETISCHE ACHTERGROND EN HYPOTHESEN

Lange termijn oriëntatie (LTO) binnen familiebedrijven

Beslissingen die binnen ondernemingen genomen worden, zijn quasi altijd tijdsgevoelig. Met name voor familiebedrijven is dit een belangrijk gegeven aangezien tijdsoverwegingen betrekking kunnen hebben op meerdere generaties en de nadruk bij deze bedrijven ligt op het opbouwen van duurzame relaties (Anderson & Reeb 2003; Arregle, Hitte, Sirmon, & Vey, 2007). Personen met een lange termijn oriëntatie focussen zich op de toekomst en laten kortetermijndenken links liggen. Bij een LTO zullen (de gevolgen van) beslissingen van beleidsnemers pas in een later stadium tot uiting komen. Deze manier van besluitvorming leent zich het best in een situatie waarbij er een bepaalde mate van zekerheid bestaat (Le Breton-Miller et al., 2006; Lumpkin et al., 2010). Korte termijn oriëntatie leidt op zijn beurt tot het nastreven van winsten op korte termijn waardoor de focus louter wordt gelegd op de actuele omstandigheden. Een studie van Lumpkin et al. (2010) schetst een raamwerk voor het bestuderen van LTO en identificeert drie dimensies binnen LTO. De eerste dimensie betreft 'een blik op de toekomst' (futura). Deze dimensie stelt dat het voorspellen, plannen en evalueren van langetermijn gevolgen van huidige acties nuttig is. Een tweede dimensie omvat 'continuïteit' (continuity), waarbij vooropgesteld wordt dat datgene wat duurzaam is en blijft, waarde heeft. De laatste dimensie heeft betrekking op het begrip 'doorzettingsvermogen' (perseverance). Hierbij ontstaat de overtuiging dat inspanningen die op heden geleverd worden, in de toekomst zijn vruchten zullen afwerpen (Lumpkin et al., 2010).

Studies wijzen erop dat – hoewel niet alle familiebedrijven een LTO nastreven – er een algemene tendens bestaat waarbij familiebedrijven meer georiënteerd zijn op lange termijn doelstellingen ten opzichte van bedrijven die niet als familiebedrijf beschouwd worden (Anderson et al., 2003; Gómez-Mejía, Nuñez-Nickel, & Gutierrez, 2001). Het management van familiebedrijven wordt – in tegenstelling tot hun tegenhangers – gekenmerkt tot het hebben van een langere ambtstermijn en een focus die gericht is op bedrijfsprestaties die op langere termijn tot uiting komen. De bedrijfsprestaties kunnen zowel van economische als van niet-economische aard zijn. Tot deze laatste groep behoren onder meer de wens om het bedrijf doorheen de tijd binnen de familie te behouden en het gegeven dat de identiteit van de familie voortleeft doorheen de levenscyclus van het bedrijf. Een studie van Lumpkin et al. (2010) stelt bovendien dat het nastreven van niet-economische doelstellingen en de aanwezigheid van LTO binnen een bedrijf begrippen zijn die in die mate met elkaar verbonden zijn dat het ene begrip niet kan ontstaan zonder de aanwezigheid van het andere.

De impact van LTO op (economische) bedrijfsprestaties

De groep van familiebedrijven wordt getypeerd door een LTO, hetgeen leidt tot financieel sterkere en effectievere bedrijven (Le Breton-Miller et al., 2006). Door de lange termijn visie die vooropgesteld wordt, zullen deze bedrijven ook in moeilijke perioden op korte termijn investeringen blijven doen die de lange termijn doelstellingen ten goede komen (El-Chaarani & El-Abiad, 2019). Een studie van Zahra et al. (2004) beschrijft het begrip LTO als een dimensie van de familiale bedrijfscultuur die kan bijdragen tot significante voordelen voor familiebedrijven. Hierbij wordt

vooropgesteld dat het nastreven van de langetermijnbelangen van een bedrijf de enige manier is om goede bedrijfsprestaties aan te houden (Zahra et al., 2004).

Verschillende theorieën worden gebruikt om het verschil in prestaties tussen familiebedrijven en hun niet-familiale aanhangers te verklaren. De agency-theorie (Chrisman, Chua, Kellermanns & Chang, 2007) omschrijft de relatie tussen opdrachtgever (de eigenaar(s) van het bedrijf) en de managers waaraan beslissingsbevoegdheid voor bepaalde taken wordt toegekend. De studie van Hoffmann et al. (2016) gebruikt het eerder beschreven concept van LTO binnen de agency theorie om een verklaring te geven op de vraag waarom familiebedrijven hogere bedrijfsprestaties kunnen bekomen ten opzichte van niet-familiale bedrijven. Hierbij zal een LTO leiden tot een visie die door zowel eigenaars als managers gedragen wordt. Deze overeenstemming kan de (agency)kosten in het kader van opvolging en beloningen voorkomen en bedrijfsprestaties dus in positieve mate beïnvloeden. Door een hoge mate van overlap tussen eigenaarschap en management binnen familiebedrijven zijn agency-problemen minder aanwezig, waardoor hogere bedrijfsprestaties behaald kunnen worden (Chrisman, Chua & Litz, 2004; Hoffmann et al., 2016).

De stewardship theorie werd ontwikkeld als reactie op voorgaande theorie en steunt op het gegeven dat de manager zich als verantwoordelijke steward zal opstellen voor de taken die aan hem of haar worden toegekend om het collectief bedrijfsdoel te kunnen bereiken. Vanwege de familiale band met het bedrijf zouden managers van familiebedrijven zich gemakkelijker kunnen vereenzelvigen met de doelstellingen die door het bedrijf vooropgesteld worden (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). Dit gedrag is vaak gerelateerd aan een buitengewone toewijding en een lange termijn visie in het kader van de verdere ontwikkeling van het bedrijf. Om die reden wordt dit gedrag ook in verband gebracht met een LTO van het management waardoor bedrijfsprestaties bevorderd worden (Hoffmann et al., 2016).

Deze theorieën zijn echter inconsistent gebleken in hun poging om bedrijfsprestaties te linken aan familiebetrokkenheid binnen het topmanagement van het bedrijf. Beide theorieën kunnen immers gebruikt worden om zowel positieve als negatieve effecten van familiebetrokkenheid op bedrijfsprestaties te verklaren (Miller et al., 2013). Hierdoor zijn empirische bevindingen omtrent deze materie eveneens inconsistent gebleken (Le Breton-Miller & Miller, 2009; Mazzi, 2011).

Het artikel van Hoffmann et al. (2016) biedt een verklaring door aan te tonen dat familiale inmenging binnen het bedrijfsmanagement enkel tot betere bedrijfsprestaties zal leiden indien deze familiale inmenging leidt tot een hoge mate van LTO. De basishypothese van deze studie kan dus worden opgesteld.

Hypothese 1: Een grotere mate van LTO leidt tot betere bedrijfsprestaties binnen private familiebedrijven.

De rol van ondernemersoriëntatie

Ondernemersoriëntatie (in het Engels: Entrepreneurial Orientation) is een begrip dat vaak beschreven wordt in het kader van onderzoek naar familiebedrijven (Lumpkin et al., 2010; Zahra et al., 2004; Hernández-Perlines, Covin & Ribeiro-Soriano, 2021). Ondernemende bedrijven werden reeds in een vroege studie van Miller (1983) omschreven als bedrijven die gericht zijn op innovatie door risicovolle initiatieven uit te voeren en deze innovaties op een proactieve manier te ontwikkelen

om concurrenten te verslaan. Deze verschillende facetten van ondernemersoriëntatie (het nemen van risico's, innovativiteit en het proactief te werk gaan) zitten eveneens vervat in het driedimensioneel model van Miller/Covin & Slevin (1989).

De studie van Lumpkin et al. (2010) toont aan dat ondernemersoriëntatie het meest compatibel is met een langetermijnspectief. Zo zullen innovatie-investeringen pas op lange termijn renderen. Om innovatief te zijn, dient het bedrijf dus akkoord te gaan dat investeringen pas op lange termijn resultaten zullen opleveren. Het aannemen van een proactieve houding door het bedrijf leidt tot eenzelfde positief effect van LTO op ondernemersoriëntatie. Door kritisch te reflecteren over de toekomstige bedrijfsvoering bekomen deze bedrijven een concurrentieel voordeel. Deze positieve correlaties zijn echter niet uniform aanwezig voor alle dimensies van ondernemersoriëntatie. Het effect van risicogedrag van de eigenaar / het bedrijf wordt in de literatuur niet op eenduidige manier beschreven in verhouding met lange termijn oriëntatie. In een vroeg stadium zullen bedrijven meer risico's nemen, terwijl latere generatie familiebedrijven meer aan risico-aversie doen. Dit suggereert dat er ideale niveau's van ondernemersoriëntatie kunnen zijn voor bedrijven die hun focus van bedrijfsvoering in het kader van prestatieverbeteringen op lange termijn hebben ingesteld (Lumpkin et al., 2010).

Recent zijn er studies gepubliceerd waarbij onderzoek gevoerd werd naar het effect van ondernemersoriëntatie op bedrijfsprestaties. Een positieve invloed van ondernemersoriëntatie werd hierbij beschreven (Calabrò, Santulli, Torchia & Gallucci, 2020; Hernández-Perlines, 2021).

Onderzoek naar de rol van ondernemersoriëntatie zal in de huidige studie op twee manieren worden gevoerd. Vooreerst zal deze studie het effect van ondernemersoriëntatie op bedrijfsprestaties nagaan om bevindingen uit voorgaande studies te bevestigen, dan wel te ontkrachten. Vervolgens beoogt deze studie een empirische staving uit te voeren van de conceptuele studie van Lumpkin et al. (2010) waarbij ondernemersoriëntatie als mediërende factor van LTO en bedrijfsprestaties wordt beschouwd. De hypotheses met betrekking tot de rol van ondernemersoriëntatie kunnen aldus worden geformuleerd.

Hypothese 2: Een grotere mate van LTO leidt tot een grotere mate van ondernemersoriëntatie.

Hypothese 3: Ondernemersoriëntatie heeft een positief effect op bedrijfsprestaties.

Hypothese 4: Ondernemersoriëntatie is een mediator in de relatie tussen LTO en bedrijfsprestaties.

Het modererend effect van de samenstelling van het managementteam

Tot op heden werd er weinig onderzoek verricht naar de samenstelling van managementteams van familiebedrijven. Desondanks zou kennis omtrent dit thema een beter begrip toelaten betreffende de heterogeniteit die binnen de groep van familiebedrijven speelt (D'Allura, 2019).

Een meta-analyse die door van Essen, Carney, Gedajlovic, Heugens en van Oosterhout (2011) werd uitgevoerd, duidt op een positief verband tussen betrokkenheid van familieleden in het management en bedrijfsprestaties. Een recente studie duidt op een positieve invloed op bedrijfsprestaties wanneer managers die niet rechtstreeks afstammen van de familie, (mede) de leiding hebben over het bedrijf. Met name de familiebedrijven die ondergemiddelde prestaties noteren, hebben baat bij het in dienst

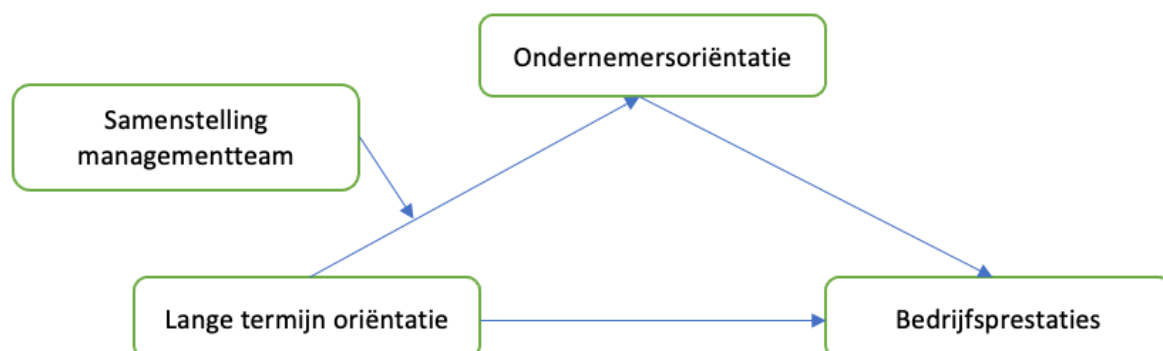
nemen van externe managers. De reden hiervoor valt toe te schrijven aan capaciteitsbeperkingen binnen deze bedrijven (Fang, Chrisman, Daspit & Madison, 2022).

Een belangrijke factor in de groei van bedrijven wordt opgetekend door internationalisering. Binnen familiebedrijven wordt een negatief verband beschreven tussen de aanwezigheid van familieleden in het managementteam en internationalisering. Vaardigheden, kennis en ervaring van externe managers kunnen deze negatieve relatie verkleinen (Alayo, Maseda, Iturralde & Arzubiaga, 2019). De bedrijfscyclus speelt een belangrijke rol bij het onderzoek naar ondernemersoriëntatie van familiebedrijven. Ondernemersoriëntatie is hierbij meer onderhevig aan interpretaties van de competitieve omgeving wanneer familiebedrijven zich in een vroeg stadium van de bedrijfscyclus bevinden. Wanneer het bedrijf zich in een later stadium van ontwikkeling bevindt, wordt ondernemersoriëntatie voornamelijk gedreven door niet-familiale bronnen. Hierbij wordt een positieve invloed van de ondernemersoriëntatie voor niet-familiale managers waargenomen (Cruz et al., 2012).

Het percentage niet-familieleden op het top management team heeft een significante en positieve invloed op ondernemersoriëntatie aangezien een grotere mate van rationaliteit en objectiviteit binnen het managementteam wordt bekomen. In het kader van de agency-theorie zullen familiale managers bovendien in grotere mate aan risicooversie doen om het vermogen van de familie niet op het spel te zetten en zo het financiële en sociale welzijn van toekomstige generaties te vrijwaren. Dit zal de mate van ondernemersoriëntatie in negatieve zin beïnvloeden (Sciascia et al., 2013). Voorgaande suggereert dat er een optimaal percentage van familieleden in het top management team bestaat om maximale ondernemersoriëntatie te bereiken.

Bijgevolg stellen we volgende hypothese voor. Deze hypothese wordt bovendien gevisualiseerd in figuur 1.

Hypothese 5: Het effect van ondernemersoriëntatie in de relatie tussen LTO en bedrijfsprestaties wordt gemodereerd door de samenstelling van het managementteam. Zo zal een hoger procentueel aandeel aan niet-familiale managers in private familiebedrijven leiden tot een grotere impact van LTO op ondernemersoriëntatie.



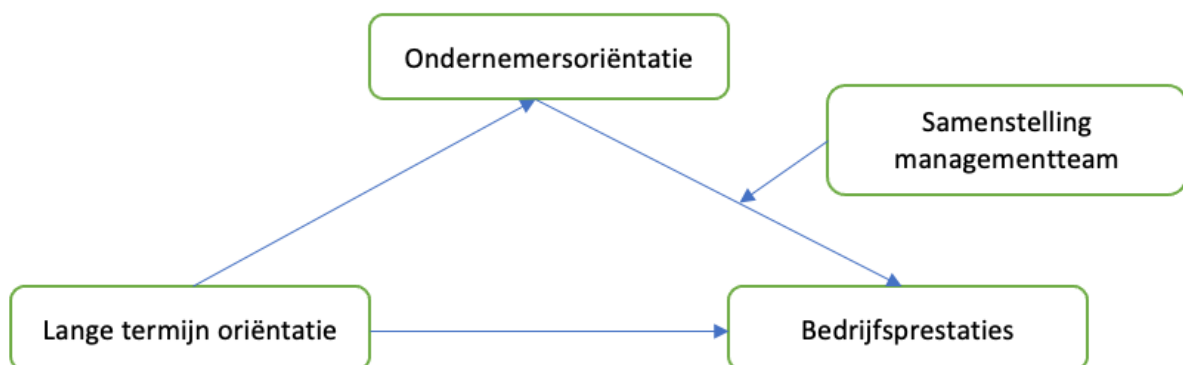
Figuur 1 Het modererende effect van de samenstelling van het top management team op de relatie LTO - ondernemersoriëntatie

De samenstelling van het managementteam kan echter ook van belang zijn bij de verduidelijking van de relatie tussen ondernemersoriëntatie en bedrijfsprestaties. Onderzoek van Calabrò et al.

(2020) beschrijft een negatief verband tussen ondernemersoriëntatie en bedrijfsprestaties wanneer er subgroepen in het managementteam worden gevormd op basis van zichtbare kenmerken van demografische diversiteit (Thatcher & Patel, 2012). Op die manier zullen deze individuen zich slechts in mindere mate identificeren met het team als geheel en de voorkeur dragen om met gelijkgestemden samen te werken. Hierdoor verhoogt de kans op emotionele conflicten wanneer ondernemingsgerichte beslissingen genomen moeten worden. De mate van risico's nemen, het proactief te werk gaan en het nastreven van innovatieve ideeën, die eerder besproken werden in het kader van het drie-dimensioneel model van Miller/Covin & Slevin (1989), zullen in mindere mate aanwezig zijn en bovendien minder effectief zijn. Vorming van subgroepen in het top managementteam kunnen daarentegen een positieve contributie betekenen in de relatie tussen ondernemersoriëntatie en bedrijfsprestaties wanneer deze gevormd worden op basis van complementerende kennis- en competentiekenmerken van teamleden. Dit werkt proactiviteit, innovativiteit en het investeren in risicovolle projecten in de hand (Calabrò et al., 2020).

Externe managers brengen bedrijven kennis bij door nieuwe inzichten en connecties waardoor kennisassymetrie vermindert (Arzubiaga, Iturralde, Maseda & Kotlar, 2018; Banerjee, 2021). Door nieuwe kennis brengen externe managers in grotere mate bij tot innovatieve opportuniteiten die bedrijven zullen doen groeien (Rondi & Rovelli, 2022). Dit heeft een positieve invloed op de relatie tussen ondernemersoriëntatie en bedrijfsprestaties. De laatste hypothese van deze studie kan dus worden gevormd en wordt weergegeven in figuur 2.

Hypothese 6: De samenstelling van het managementteam heeft een modererend effect op de relatie tussen ondernemersoriëntatie en bedrijfsprestaties bij private familiebedrijven. Een hoger procentueel aandeel aan niet-familiale managers in private familiebedrijven zal leiden tot een grotere impact van ondernemersoriëntatie op bedrijfsprestaties.



Figuur 2 Het modererende effect van de samenstelling van het top management team op de relatie ondernemersoriëntatie – bedrijfsprestaties

METHODOLOGIE

Bedrijven die hebben deelgenomen aan voorgaand vragenlijstonderzoek in 2018 (bijlage 1) worden geïnccludeerd in de huidige studie. De gegevens van de enquête hebben betrekking op het jaar 2018. Elke onderneming werd een unieke code toegekend. Deze gegevens worden aan de hand van deze code anoniem opgenomen in de databank, alsook de jaarrekeninggegevens die vanuit Bel-first worden opgenomen in dit onderzoek.

Studiepopulatie

Voor het testen van de hypothesen werd gebruikt gemaakt van data uit een grotere studie omtrent financieringsaspecten van private familiebedrijven uit Vlaanderen, het noordelijke deel van België. 1000 bedrijven werden aangeschreven die openbaar een intra-familiale overdracht van het bedrijf aankondigen of aangekondigd hebben. Aanschrijving gebeurde via post (eerste ronde) en via email (tweede ronde). Het onderzoek maakt gebruik van een retrospectief, descriptief en correlationeel design. Bedrijven worden geïnccludeerd wanneer deze voldoen aan bovenvermelde definitie van een familiebedrijf. Bovendien dienden deze bedrijven deel te nemen aan de enquête 'Familiale bedrijfsoverdracht in België' van de Universiteit Hasselt eind 2018. Deze tijdsgebonden steekproeftrekking resulteert in een niet-probabilistische gelegenhedssteekproef.

Variabelen en metingen

De huidige studie voorziet bedrijfsprestaties als afhankelijke variabele. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen subjectieve en objectieve bedrijfsprestaties. De objectieve outcomeparameter wordt verzameld uit de databank Bel-first. De parameter die meegenomen wordt in de studie is het rendement op activa (ROA). Subjectieve bedrijfsprestaties werden bevraagd in de enquête "familiale bedrijfsoverdracht in België". Deelnemers van de studie dienen aan te geven op welke manier het bedrijf presteert met betrekking tot een aantal variabelen ten opzichte van de concurrentie. Deze outcomevariabelen hebben betrekking op de groei in verkopen, de groei in marktaandeel, de groei in winstgevendheid, ROE, ROA, de winstmarge op verkopen en het vermogen om groei te financieren via winsten.

Gegevens omtrent de mate van LTO zijn de onafhankelijke variabelen voor deze studie. Deze gegevens werden verzameld aan de hand van de enquête "Familiale bedrijfsoverdracht in België". De mate van LTO werd nagegaan door te peilen naar de lange termijn oriëntatie van zowel de eigenaar van het familiebedrijf als het bedrijf zelf. Een combinatie van de 8-item schaal van Bearden et al. (2006) en de 4-item schaal van Zellweger et al. (2012) werd gebruikt om de vragenlijst samen te stellen (Bearden, Money & Nevins, 2006; Zellweger et al., 2012). Deze vragenlijst bestaat uit acht items die peilen naar de lange termijn oriëntatie van de eigenaar en vier items die peilen naar de lange termijn oriëntatie van het bedrijf. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van een 7-punt Likert schaal.

De 9-item Miller/Covin en Slevin (1989) schaal wordt gebruikt om de ondernemersoriëntatie van familiebedrijven te meten. De schaal omvat drie subdimensies die allen uit drie afzonderlijke items bestaan. De subdimensies zijn: Innovatie, proactiviteit en het nemen van risico's. De

gemeenschappelijke variantie tussen de indicatoren vormt de mate van ondernemersoriëntatie van de familiebedrijven. Onderzoek wijst uit dat deze schaal valide en betrouwbaar is gebleken (Covin & Lumpkin, 2011; Covin & Wales, 2011). In de huidige studie zal ondernemersoriëntatie als één variabele worden bekeken waarin de verschillende subdimensies vervat zitten. Vooreerst werd in de vragenlijst gepeild naar de subdimensies door middel van een 7-punt Likert schaal.

De samenstelling van het managementteam wordt opgenomen om een modererend effect te bepalen in de relatie tussen LTO, ondernemersoriëntatie en bedrijfsprestaties. Hiervoor werd het totaal aantal leden van het managementteam bevroegd. Vervolgens werd het aantal familieleden in dit managementteam nagegaan. Op die manier kan het procentueel aantal familieleden in het managementteam bekomen worden.

In overeenstemming met eerdere studies worden controlevariabelen opgenomen die betrekking hebben op familiebedrijven (Chrisman, Chua & Sharma, 2005). *De leeftijd van het bedrijf* wordt meegenomen om potentieel hogere niveau's van innovatie bij jongere familiebedrijven en de verantwoordelijkheid van nieuwheid (Engels: Liability of newness) na te gaan. De leeftijd van het bedrijf wordt nagegaan door middel van het verschil tussen 2018 en het oprichtingsjaar. De bedrijfsgrootte wordt enerzijds nagegaan aangezien grotere bedrijven andere vormen van beslissingsvormen kunnen aannemen. Zo kunnen deze bedrijven meer financiële middelen hebben om te investeren in innovatieve processen. Deze parameter werd gemeten door middel van (het natuurlijk logaritme van) het totaal aantal werknemers van het bedrijf in het jaar van bevraging (aantal FTE's). *Het opleidingsniveau van de Chief Executive Officer (CEO)* werd bevroegd aangezien verschillen in kennisniveau's de mate van ondernemersoriëntatie kan beïnvloeden. Hierbij werd een onderscheid gemaakt tussen: 'Lager secundair onderwijs', 'Hoger secundair onderwijs', 'Hogeschool / hoger onderwijs korte type', 'Universitair / hoger onderwijs lange type' en 'Anderen'. Andere variabelen die in eerdere studies werden meegenomen, hebben betrekking op de visualisatie van mogelijke generationele effecten binnen familiebedrijven. In dit kader wordt *de betrokkenheid van familieleden in het eigenaarschap van het bedrijf* meegenomen als controlevariabele. Dit werd nagegaan door bevraging van het percentage eigenaarschap dat in handen is van actieve familieleden. Hieronder valt het eigenaarschap van personen die werknemer zijn binnen het bedrijf maar geen functie van CEO innemen. *De generatie die het bedrijf in handen heeft*, wordt eveneens als controlevariabele meegenomen om het effect op generationele effecten na te gaan. Hiervoor wordt uitgegaan van de jongste generatie die het bedrijf (mede) in handen heeft. De ervaring van de CEO werd nagegaan aangezien dit de mate van ondernemersoriëntatie kan beïnvloeden. Zo zal het risicogedrag van de CEO veranderen naarmate deze persoon meer ervaring opbouwt. *De ervaring van de CEO binnen het bedrijf* werd gemeten door middel van bevraging naar het aantal jaren dat deze persoon actief is binnen het bedrijf. *De ervaring van de CEO als bedrijfsleider binnen het bedrijf* werd nagegaan door middel van bevraging naar het aantal jaren dat deze persoon actief is als bedrijfsleider binnen het bedrijf. Uit eerder onderzoek werd bijkomend vastgesteld dat het type bedrijfstak van invloed kan zijn op de mate van investeringen in innovaties. De weergave van de bedrijfstakken in de huidige studie werd opgesteld op basis van drie industrie-karakteristieken: groei, competitie en technologische veranderingen. Bevraging hieromtrent werd eveneens gedaan op basis van een 7-punt Likert schaal.

RESULTATEN

Tabel 1 toont de beschrijvende statistiek van de studie. Het gemiddelde familiebedrijf heeft 86 FTE's in dienst en is opgericht in het jaar 1958. Familiebedrijven uit de huidige studie zijn voornamelijk tweede (44%) en derde (33%) generatie familiebedrijven. Gemiddeld hebben actieve familieleden 30% van de aandelen van het familiebedrijf in handen. 64% van de familieleden die tewerkgesteld zijn binnen het bedrijf behoren tot het managementteam van het familiebedrijf.

Variabele	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	SD
Subjectieve bedrijfsprestaties	299	1	6.88	4.5631	0.8753
Objectieve bedrijfsprestaties	281	-0.45	0.37	0.0398	0.0801
LTO eigenaar	299	3.25	7	5.6977	0.7358
LTO bedrijf	299	1	7	4.3395	1.0969
Ondernemersoriëntatie	299	1.33	6.67	4.1111	0.8957
% familieleden in managementteam	299	0	1	0.6388	0.3348
Leeftijd bedrijf (in jaren)	299	9	198	60.0033	34.1867
Grootte bedrijf (In FTE's)	299	2	6400	85.7676	386.3534
Opleidingsniveau CEO	299	1	5	3.27	0.943
Familiebetrokkenheid in bedrijf (in %)	299	0	100	29.8957	36.4822
Tijd CEO in bedrijf (in jaren)	299	0	65	20.9615	36.4822
Tijd CEO in functie (in jaren)	299	0	65	20.9615	9.9525
Type industrie					
Industrie 1 – Groei	299	1	7	3.83	1.580
Industrie 2 – Competitie	299	1	7	5.64	1.222
Industrie 3 – Technologische verandering	299	1	7	4.54	1.535
Aantal generaties					
1 ^e generatie	299	0	1	0.04	0.197
2 ^e generatie	299	0	1	0.44	0.497
3 ^e generatie	299	0	1	0.33	0.470
4 ^e generatie	299	0	1	0.12	0.322
5 ^e generatie	299	0	1	0.05	0.212

Tabel 1 Descriptieve statistiek

Tabel 2 geeft de correlaties tussen de verschillende variabelen weer. De samenstelling van het managementteam toont een negatieve correlatie met ondernemersoriëntatie. Een lager aantal familieleden in het managementteam zal dus een hogere mate van ondernemersoriëntatie tot gevolg

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13.1	13.2	13.3
1. Subjectieve bedrijfsprestaties	1														
2. Objectieve bedrijfsprestaties	0.283**	1													
3. LTO eigenaar	0.168**	-0.005	1												
4. LTO Bedrijf	0.279**	0.014	0.171**	1											
5. Ondernemersoriëntatie	0.310**	-0.082	0.106	0.347**	1										
6. % familieleden in managementteam	-0.166**	-0.004	-0.067	-0.234**	-0.290**	1									
7. Leeftijd bedrijf (in jaren)	0.027	-0.012	0.133*	-0.014	0.061	-0.010	1								
8. Grootte bedrijf (ln FTE)	0.235**	0.077	0.112	0.222**	0.258**	-0.612**	0.020	1							
9. Opleidingsniveau CEO	0.018	-0.027	-0.069	0.076	0.140*	-0.218**	0.027	0.169**	1						
10. Familiebetrokkenheid in bedrijf (in %)	0.077	0.010	-0.065	0.085	0.026	-0.033	0.092	0.221**	0.042	1					
11. Tijd CEO in bedrijf	-0.068	-0.046	0.054	0.013	0.003	-0.021	0.051	0.043	-0.271**	-0.038	1				
12. Tijd CEO in functie	-0.025	-0.039	0.056	0.056	-0.046	0.071	-0.013	-0.015	-0.203**	0.012	0.716**	1			
13. Type industrie													1		
13.1 Ind. 1 - Groei	0.170**	0.125*	0.141*	0.081	0.133*	-0.081	-0.106	0.132*	-0.075	-0.005	-0.013	-0.014	1		
13.2 Ind. 2 - Competitie	0.063	-0.092	0.041	0.062	0.006	-0.085	-0.052	0.124*	0.090	-0.020	-0.044	-0.106	-0.031	1	
13.3 Ind. 3 - Technologische verandering	0.033	-0.017	0.152**	0.140*	0.207**	-0.065	-0.104	0.021	0.037	-0.075	0.064	0.054	0.318**	0.177**	1

* p < 0.05

** p < 0.01

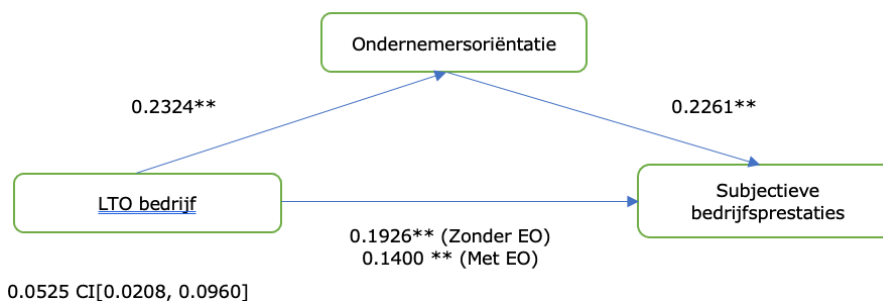
Tabel 2 Bivariate correlatietabel

hebben. Andere factoren die gecorreleerd zijn aan een hogere mate van ondernemersoriëntatie zijn de grootte van het bedrijf en het type industrie waarbinnen het bedrijf zich bevindt. Voorts valt op dat de grootte van het bedrijf positief gecorreleerd is met de familiebetrokkenheid binnen het bedrijf, hetgeen te verklaren is doordat er in grotere familiebedrijven naast de CEO andere familieleden werken met aandelen van het bedrijf. Generatie dummies werden in correlatie met andere variabelen nagegaan maar worden niet weergegeven in tabel 2 omwille van de omvang van data.

Om het verband tussen LTO en bedrijfsprestaties vast te stellen, en het mediërende effect van ondernemersoriëntatie in deze relatie na te gaan, werd gebruik gemaakt van model 4 van het procesmodel van Hayes. Figuur 3 toont dat de LTO vna het bedrijf positief gecorreleerd is met subjectieve bedrijfsprestaties. De eerste hypothese kan dus bevestigd worden.

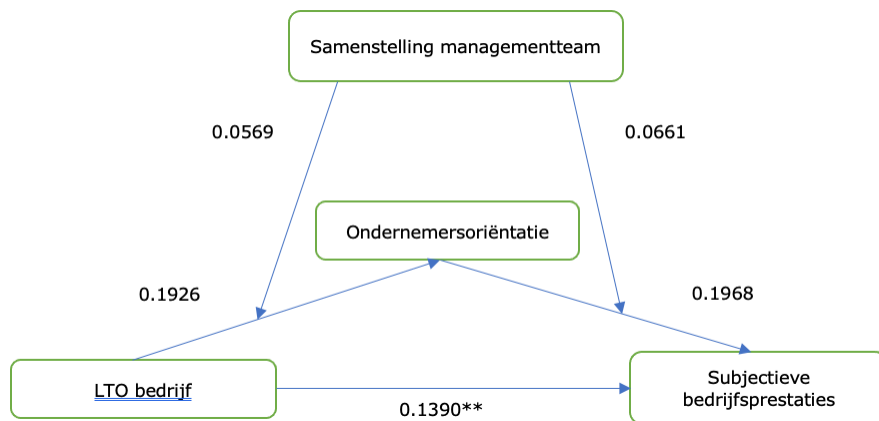
Een significant positief verband wordt weergegeven tussen de LTO van het bedrijf en de mate van ondernemersoriëntatie ($p < 0.01$). Hoe hoger de LTO van het bedrijf is, hoe hoger de mate van ondernemersoriëntatie zal zijn. De tweede hypothese van de studie wordt dus bevestigd.

De derde hypothese van de studie wordt eveneens bevestigd aangezien een hogere mate van ondernemersoriëntatie leidt tot significant hogere subjectieve bedrijfsprestaties ($p < 0.01$). Wanneer ondernemersoriëntatie als mediërende factor wordt geprojecteerd in de relatie tussen LTO en bedrijfsprestaties, wordt een statistisch significant effect ($p < 0.01$) beschreven in de relatie tussen de LTO van het bedrijf en subjectieve bedrijfsprestaties. De vierde hypothese kan dus eveneens bevestigd worden.



Figuur 3 Het effect van LTO van het bedrijf op subjectieve bedrijfsprestaties met ondernemersoriëntatie als mediator

Vervolgens werd model 58 van het proces model van Hayes gebruikt om het modererende effect van de samenstelling van het managementteam op bovenstaande relatie te verduidelijken. De resultaten van deze analyse worden weergegeven in figuur 5. Het betrouwbaarheidsinterval bevat het getal nul waardoor algemeen gesteld kan worden dat er geen sprake is van een gemodereerde mediatie van de samenstelling van het managementteam op ondernemersoriëntatie. Hypotheses 5 en 6 kunnen bijgevolg verworpen worden.

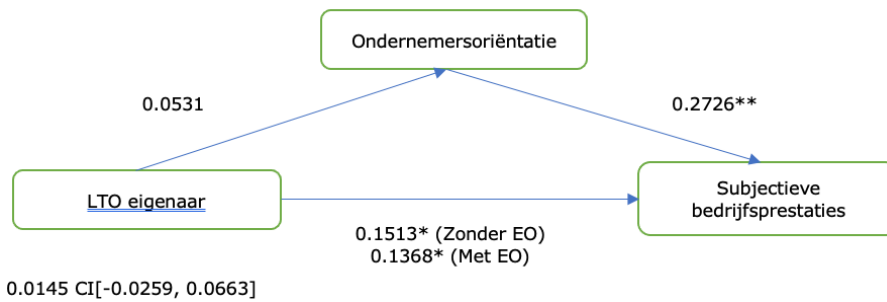


Figuur 5 Het effect van LTO van het bedrijf op subjectieve bedrijfsprestaties met ondernemersoriëntatie als mediator en de samenstelling van het managementteam als moderator

Een robuustheidstest wordt uitgevoerd om na te gaan of voorvernoemde hypothesen standhouden bij een verandering in definiëring van de outcomevariabelen. Een significant effect tussen LTO en objectieve bedrijfsprestaties wordt niet beschreven. De eerste hypothese houdt dus geen stand bij een andere definiëring van het begrip bedrijfsprestaties. In het kader van objectieve bedrijfsprestaties wordt bovendien een negatief verband weergegeven tussen ondernemersoriëntatie en objectieve bedrijfsprestaties. De derde hypothese kan in het kader van een robuustheidstest dus eveneens verworpen worden. Een mediërend effect van ondernemersoriëntatie in de relatie tussen LTO en objectieve bedrijfsprestaties wordt evenmin vastgesteld. Bij uitbreiding van de outcomevariabele bedrijfsprestatie naar objectieve maatstaf dient dus ook de vierde hypothese verworpen te worden. Ter volledigheid wordt het mediërende effect van LTO op objectieve bedrijfsprestaties weergegeven in figuren 6 en 7 (bijlage 2).

Een belangrijke reden voor het verschil in bevindingen valt toe te schrijven aan het verschil tussen subjectieve en objectieve bedrijfsprestaties. Deze twee outcomeparameters meten beiden verschillende bedrijfsprestaties (Pearson correlatie 0.283). Objectieve bedrijfsprestaties worden gemeten aan de hand van jaarrekeninggegevens, maar houden industriespecifieke effecten buiten beschouwing. Anderzijds zullen subjectieve bedrijfsprestaties omgevingsfactoren en concurrentiële factoren in beschouwing nemen bij de beoordeling van bedrijfsprestaties. Een belangrijk nadeel van deze manier van meting is de subjectieve kijk (optimistisch versus pessimistisch) van de correspondent ten aanzien van bedrijfsprestaties.

Bij aanpassing van de onafhankelijke variabele LTO uit bedrijfsperspectief naar het perspectief van de eigenaar worden eveneens verschillen opgetekend (figuur 4). Een bevestiging van de eerste hypothese wordt zowel voor de variabele LTO bedrijf ($p < 0.01$) als de variabele LTO eigenaar ($p < 0.01$) vastgesteld. De tweede hypothese daarentegen blijft enkel overeind wanneer de LTO van het bedrijf in relatie tot ondernemersoriëntatie wordt gezien ($p < 0.01$).



Figuur 4 Het effect van LTO van de eigenaar op subjectieve bedrijfsprestaties met ondernemersoriëntatie als mediator

Zoals eerder aangegeven en voorgesteld in figuur 3, kan enkel in de relatie tussen de LTO van het bedrijf en subjectieve bedrijfsprestaties het mediërende effect van ondernemersoriëntatie bevestigd worden. De LTO van de eigenaar blijkt in dit kader niet robuust te zijn.

Uit de studie komt dus naar voren dat de LTO van de eigenaar niet overeenkomt met de LTO van het bedrijf in hoofde van de correspondent. Deze vaststelling komt eveneens terug in de lage correlatie uit tabel 2 (Pearson correlatie 0.171).

DISCUSSIE

De huidige studie onderzoekt de exacte relatie tussen LTO en bedrijfsprestaties in de heterogene groep van familiale bedrijven. Om deze relatie te onderzoeken, werden verschillende onderzoeksvragen opgesteld: Leidt een grotere mate van LTO tot betere bedrijfsprestaties? Leidt een grotere mate van LTO tot een sterkere ondernemersoriëntatie? Leidt ondernemersoriëntatie tot betere bedrijfsprestaties? Kan ondernemersoriëntatie als mediërende factor gezien worden in de relatie tussen LTO en bedrijfsprestaties? Heeft de samenstelling van het managementteam invloed op de mediërende rol van ondernemersoriëntatie?

De eerste vraagstelling heeft geleid tot de vorming van de hypothese dat een grotere mate van LTO leidt tot betere bedrijfsprestaties binnen de private familiebedrijven. In eerdere studies werd aangehaald dat familiale bedrijven enerzijds een hogere mate van LTO nastreven en anderzijds betere bedrijfsprestaties kunnen voorleggen ten opzichte van niet-familiale bedrijven. Het verband tussen LTO en bedrijfsprestaties werd in het verleden dan ook reeds meermaals onderzocht. De uitkomst hiervan bleek echter dubbelzinnig. Waar er een significant positief effect waarneembaar is van LTO op subjectieve prestaties, is dit niet het geval voor objectieve bedrijfsprestaties. De huidige studie onderstreept de ingewikkelde relatie tussen LTO en bedrijfsprestaties door te stellen dat een aantoonbare relatie tussen beiden afhangt van de interpretatie van het begrip bedrijfsprestaties. De maatstaf van subjectieve bedrijfsprestaties meet immers de prestaties op basis van een achttal facetten (winstmarge, marktaandeel, aantal tewerkgestelde werknemers...) terwijl ROA slechts één facet omvat (rendement op eigen vermogen). Een eerste vaststelling uit de huidige studie is dan ook dat er een discrepantie bestaat tussen de bedrijfsprestaties zoals deze ervaren worden door de CEO en de objectieve prestatie maatstaven afkomstig van de jaarrekeningen.

Het begrip ondernemersoriëntatie kent een belangrijke plaats in de huidige studie aangezien het de concepten LTO en prestaties verbindt. De bevindingen uit eerdere studies werden bevestigd door een positieve relatie vast te stellen tussen LTO en ondernemersoriëntatie.

Vervolgens werd het verband tussen ondernemersoriëntatie en bedrijfsprestaties onderzocht, waarbij er een positief verband werd vastgesteld tussen ondernemersoriëntatie enerzijds, en subjectieve prestaties anderzijds. Ook hier dient de bemerking gemaakt te worden dat de definiëring van het begrip bedrijfsprestaties de relatie bepaalt. De discrepantie in het type bedrijfsprestaties bepaalt bovendien het mediërende effect van ondernemersoriëntatie op de relatie tussen LTO en bedrijfsprestaties doordat het effect enkel aanwezig is bij subjectieve bedrijfsprestaties. Bovendien werd in het huidige onderzoek duidelijk dat de LTO van het bedrijf bepalend is in deze driehoeksverhouding. Een tweede belangrijke bevinding is dan ook dat ondernemersoriëntatie niet gevormd wordt door louter de oriëntatie van de eigenaar van het bedrijf, maar gecapteerd zit in de LTO van het volledige bedrijf.

GEVOLGEN VOOR DE PRAKTIJK

Deze studie had tot doel de invloed van LTO van familiële bedrijven op bedrijfsprestaties na te gaan. De resultaten tonen aan dat een grotere mate van LTO leidt tot betere subjectieve bedrijfsprestaties. De invloed van ondernemersoriëntatie op deze relatie werd eveneens besproken. De resultaten blijken niet robuust voor iedere definiëring van LTO en bedrijfsprestaties. Verder onderzoek naar de discrepantie ten gevolge van andere definiëringen van de begrippen LTO en bedrijfsprestaties kan de exacte relatie tussen beide variabelen verder verfijnen.

Een modererende mediatie van de samenstelling van het managementteam kon in de huidige studie dan wel niet hard gemaakt worden, toch kan op basis van verdere analyses (niet opgenomen in deze masterproef) gesuggereerd worden dat het procentueel aandeel familieleden in het top managementteam van invloed kan zijn in de directe relatie tussen LTO en bedrijfsprestaties. Het is dan ook nuttig om deze relatie in toekomstig onderzoek verder te investigeren.

REFERENTIELIJST

Alayo, M., Maseda, A., Iturralde, T. & Arzubiaga, U. (2019). Internationalization and entrepreneurial orientation of family SME's: The influence of the family character. *International Business Review*, 28, 48-59.

Anderson, R.C. & Reeb, D.M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58, 1301-1328.

Arregle, J.L., Hitt, M.A., Sirmon, D.G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44, 73-95.

Arzubiaga, U., Iturralde, T., Maseda, A. & Kotlar, J. (2018). Entrepreneurial orientation and firm performance in family SME's: the moderating effects of family, women and strategic involvement in the board of directors. *Int Entrep Manag J*, 14, 217-244.

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

Baixaoli-Soler, J.S., Belda-Ruiz, M. & Sánchez-Marín, G. (2021). Socioemotional wealth and financial decisions in private family SMEs. *Journal of Business Research*, 123, 657-668.

Banerjee, S. (2021). Entrepreneurial orientation, external ties of top management team, and firm performance: A theoretical model. *International Journal of Entrepreneurship*, 25(2), 1-5.

Bearden, W.O., Money R.B. & Nevins, J.L. (2006). A measure of long-term orientation: development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 456-467.

Brigham, K.H., Lumpkin, G.T., Payne, G.T. & Zachary, M.A. (2014). Researching long-term orientation: A validation study and recommendations for future research. *Family business Review*, 27, 72-88.

Bothuynne, R. (2019). Schriftelijke vraag nr. 134 aan Lydia Peeters: Overdracht familiebedrijven - Stand van zaken. *Geraadpleegd op 26 oktober, van <http://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1471102>*.

Calabrò, A., Santulli, R., Torchia, M. & Gallucci, C. (2020). Entrepreneurial orientation and family firm performance: The moderating role of TMT identity-based and knowledge-based faultlines. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 838-866.

Camfield, C. & Franco, M. (2019). Theoretical framework for family firm management: Relationship between personal values and professionalization and success. *Journal of Family Business Management*, 9(2), 201-227.

Chrisman, J.J., Chua, J.H., Kellermanns, F.W. & Chang, E.P.C. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, 60(10), 1030–1038.

Chrisman, J.J., Chua, J.H. & 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.

Chrisman, J.J., Chua, J.H. & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-576.

Cruz, C. & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective. *Small Bus Econ*, 38, 33-49.

Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335–354.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.

Covin, J.G. & Lumpkin, G.T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrep. Theory Pract.*, 35, 855-872.

Covin, J.G. & Wales, W.J. (2011). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrep. Theory Pract.*, 677-702.

D’Allura, G.M. (2019). The leading role of the top management team in understanding family firms: Past research and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 10, 87-104.

Daspit, J.J., Chrisman, J.J., Ashton, T. & Evangelopoulos (2021). Family firm heterogeneity: A definition, common themes, scholarly progress, and directions forward. *Family Business Review*, 34 (3), 296-322.

Davis, J.H., Schoorman, F.D. & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.

Dekker, J.C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B. & Mercken, R. (2013). Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory research. *Family Business Review*, 26(1), 81-99.

Donaldson, L. & Davis, J.H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16 (1), 49-65.

Duran, P., Kammerlander, N., van Essen, M. & Zellweger, T. (2016). Doing more with less: Innovation input and output in family firms. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1224-1264.

El-Chaarani, H. & El-Abiad, Z. (2019). Exploring the Financial Dimensions of Lebanese SMEs: Comparative study between family and non-family business. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 19-30.

Fang, H., Chrisman, J.J., Daspit, J.J. & Madison, K. (2022). Do nonfamily managers enhance family firm performance? *Small business economics*, 58, 1459-1474.

FBN Belgium (2011). Het economische belang van familiebedrijven in België. *Geraadpleegd op 26 oktober 2021, van http://www.jozeflievens.be/system/files/news/download/EcoBelangFamiliebedrijven_NL.pdf*.

FBN Belgium - De federatie van de familiale bedrijven in België (2021). FBN Belgium. *Geraadpleegd op 25 oktober 2021, van <http://www.fbnbelgium.be/nl>*.

Gómez-Mejía, L., Nuñez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44, 81–95.

Hernández-Perlines, F., Covin, J.G. & Ribeiro-Soriano, D.E. (2021). Entrepreneurial orientation, concern for socioemotional wealth preservation, and family firm performance. *Journal of Business Research*, 126, 197-208.

Howorth, C., Wright, M., Westhead, P. & Allcock, D. (2016). Company metamorphosis: professionalization waves, family firms and management buyouts. *Small Bus Econ*, 47, 803-817.

Le Breton-Miller, I. & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731-746.

Le Breton-Miller, I. & Miller, D. (2009). Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1169-1191.

Liu, W., Yang, H. & Zhang, G. (2012). Does family business excel in firm performance? An institution-based view. *Asia Pac J Manag*, 29(4), 965-987.

Lumpkin, G.T., Brigham, K.H., & Moss, T.W. (2010). Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3), 241-264.

Harms, H. (2014). Review of family business definitions: Cluster approach and implications of heterogenous application for family business research. *International Journal of Financial Studies*, 2, 280-314.

Hoffmann, C., Wulf, T., & Stubner, S. (2016). Understanding the performance consequences of family involvement in the top management team: The role of long-term orientation. *International Small Business Journal: Research Entrepreneurship*, 34(3), 345-368.

Jaskiewicz P. & Dyer, W.G. (2017). Addressing the elephant in the room: disentangling family heterogeneity to advance family business research. *Family Business Review*, 30(2), 111-118.

Kraaijenbrink, J., Spender, J.C. & Groen, A.J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36 (1), 349-372.

Mazzi, C. (2011). Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges. *Journal of Corporate Finance*, 12(2), 321-341.

Mazzola, P. Sciascia, S. & Kellermans, F.W. (2013). Non-linear effects of family sources of power on performance. *Journal of Business Research*, 66, 568-574.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Manag. Sci.*, 29, 770-791.

Miller, D., Le Breton-Miller, I. (2009). Agency vs. Stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1169-1191.

Miller, D., Minichilli, A. & Corbetta, G. (2013). Is family leadership always beneficial? *Strategic Management Journal*, 34(5), 553-571.

Molly, V., Laveren, E. & Jorissen, A. (2011). Intergenerational differences in family firms: Impact on capital structure and growth behavior. *Entrepreneurship and practice*, 703-725.

Niebler, A. (2015). Motion for a european parliament resolution on family businesses in Europe. *Geraadpleegd op 26 oktober 2021, van https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223_EN.html.*

Poza, E.J. (2007). *Family Business*, 2nd edition. Thomson South-Western, p380.

Rondi, E. & Rovelli, P. (2022). Exchanging knowledge in the TMT to realize more innovation opportunities: What can family firms do? *Journal of Knowledge Management*, 26(2), 350-374.

San-Martin-Reyna, J.M. & Duran-Encalada, J.A. (2012). The relationship among family business, corporate governance and firm performance: Evidence from the Mexican stock exchange. *Fam. Bus. Strategy*, 3, 106-117.

Sciascia, S., Mazzola, P. & Chirico, F. (2013). Generational involvement in the top management team of family firms: exploring nonlinear effects on entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 37(1), 69-85.

Thatcher, S. M. B. & Patel, P. C. (2012). Group faultlines: A review, integration, and guide to future research. *Journal of Management*, 38(4), 969–1009.

Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W. & Voordeckers, W. (2011). "Professionalization of TMT in private family firms – the danger of institutionalism" In Depres, Charles (Ed.) Proceedings of the 7th European Conference on Management, Leadership and Governance, 419-426.

van Essen, M., Carney, M., Gedajlovic, E. R., Heugens, P. & van Oosterhout, J. (2011). Do U.S. publicly-listed family firms differ? Does it matter? A meta-analysis. *Working Paper Utrecht University*.

Walsh, J.P. & Seward, J.K. (1990). On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms. *Academy of Management Reviews*, 15, 421-458.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.


Zahra, S.A., Hayton, J.C. & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship and Practice*, 28, 363-381.

Zellweger, T. (2007). Time horizon, cost of equity capital, and generic investment strategies of firms. *Family Business Review*, 20, 1-15.

Zellweger, T.M., Kellermanns, F.W., Eddleston, K.A. & Memili, E. (2012). Building a family firm image: How family firms capitalize on their family ties. *Journal of Family Business Strategy*, 3, 239-250.

BIJLAGEN

Bijlage 1: Enquête 'Familiale bedrijfsoverdracht in België'



Enquête 'Familiale bedrijfsoverdracht in België'

1. Algemene bedrijfsgegevens

1.1 Naam onderneming: Ondernemingsnummer:

1.2 Naam respondent (facultatief): Tel. (facultatief):

1.3 Functie respondent: Familiale CEO Niet-familiale CEO Andere:

1.4 Welke criteria zijn van toepassing op uw bedrijf? Kruis aan (meerdere antwoorden mogelijk).
N.B.: Een familie wordt in dit onderzoek beschouwd als mensen die door bloedverwantschap of huwelijk met elkaar verbonden zijn.

Minstens 50% van de aandelen is in handen van één persoon

Minstens 50% van de aandelen is in handen van één familie

Eén familie heeft beslissende invloed op de bedrijfsstrategie of op de opvolgingsbeslissingen

Een meerderheid of ten minste twee leden van het management zijn afkomstig uit één familie

Uw bedrijf wordt als een familiebedrijf beschouwd

1.5 Welk percentage van de omzet werd in 2017 gerealiseerd in buitenlandse markten?%

1.6 Hoeveel procent van de omzet wordt geïnvesteerd in...

	in 2017	targetpercentage (streefdoel)
innovatie (Onderzoek en ontwikkeling)? % %
marketing? % %
fysieke activa? % %

1.7 Hoeveel werknemers (FTE) werden in uw bedrijf tewerkgesteld eind 2017? werknemers

1.8 In welk jaar werd uw bedrijf opgericht?

2. Management en aandeelhouderschap

2.1 Welke generatie heeft momenteel het **topmanagement** in handen? (meerdere antwoorden mogelijk)

eerste tweede derde vierde vijfde andere, namelijk:

2.2 Hoe is het huidige managementteam samengesteld?

Totaal aantal leden (<i>bedrijfsleider + alle managers die rechtstreeks aan de bedrijfsleider rapporteren</i>)
waarvan familieleden
waarvan niet-familieleden

2.3 Maakt de CEO deel uit van de familie? Nee Ja Zo ja, welke generatie?

2.4 Wat is het hoogst behaalde diploma van de huidige CEO?

Lager secundair onderwijs Hoger secundair onderwijs Hogeschool / hoger onderwijs korte type

Universitair / hoger onderwijs lange type Andere:

2.5 Type diploma: economisch technisch ander:

2.6 Hoeveel jaar is de huidige CEO actief

- in het bedrijf?: jaar

- in deze functie?: jaar

2.7 Welke generatie heeft momenteel de **eigendom** in handen? (meerdere antwoorden mogelijk)

eerste tweede derde vierde vijfde andere, namelijk:

2.8 Hoeveel aandeelhouders telt het bedrijf?

Eén Twee Drie Vier Vijf 6-10 10-20 >20

2.9 Hoeveel familietakken hebben aandelen in bezit?

Eén Twee Drie Vier Vijf Zes of meer

2.10 Heeft de familie een familieforum ingesteld? (ook familieraad/familiale vergadering genoemd)

Ja, sinds Nee

2.11 Heeft de familie een familiaal charter opgesteld?

Ja, sinds Ja, dit is een werk in uitvoering sinds Nee

2.12 Heeft uw bedrijf een actieve Raad van Bestuur of Raad van Advies?

Ja, Raad van Bestuur Ja, Raad van Advies Nee → ga verder naar vraag 3

Indien ja, hoe is de Raad van Bestuur/Advies momenteel samengesteld?	Aantal
Totaal aantal bestuurders
waarvan <i>interne niet-familieleden</i> (=managers van het bedrijf zonder familieband)
waarvan <i>familiale tewerkgestelde bestuurders</i>
waarvan <i>familiale niet-tewerkgestelde bestuurders</i>
waarvan <i>geaffilieerde bestuurders</i> (=bestuurders die een vertrouwensrelatie hebben met het bedrijf zoals bankiers, advocaten en accountants)
waarvan <i>externe bestuurders met een aandeel in het kapitaal</i>
waarvan <i>externe bestuurders zonder aandeel in het kapitaal</i>

2.13 Is de voorzitter van de Raad van Bestuur/Advies een familielid? Ja Nee

2.14 Is de voorzitter van de Raad van Bestuur/Advies ook CEO? Ja Nee

2.15 Hieronder worden mogelijke controle- en adviestaken opgesomd. Gelieve in de eerste kolom aan te geven (omcirkelen) in welke mate u deze taken belangrijk vindt voor uw Raad van Bestuur/Advies. Duid nadien in de tweede kolom aan in welke mate de Raad van Bestuur/Advies in uw bedrijf deze taken uitvoert. Vervolledig de tabel voor het meest actieve bestuursorgaan (Raad van Bestuur of Raad van Advies).

Taak	Mate waarin u deze taak belangrijk vindt 1 = zeer weinig; 5 = zeer veel	Mate waarin deze taak effectief uitgevoerd wordt 1 = zeer weinig; 5 = zeer veel
Controleren van de strategische beslissingen van het management	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Rekruteren van nieuwe managers	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Geven van advies in discussies buiten de algemene vergadering (via de telefoon of persoonlijk)	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Evalueren en controleren van de prestaties van het management	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Maximaliseren van de aandeelhouderswaarde	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Formuleren en goedkeuren van bedrijfsstrategie	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Assisteren in de formulering van de bedrijfsstrategie	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Zorgen voor toegang tot extra middelen (kapitaal, human resources)	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Adviseren van management	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Bepalen van verantwoordelijkheden van het management	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Netwerken en onderhouden van relaties	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Opbouwen van de bedrijfsreputatie	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Het oordeel van het management met betrekking tot finale strategische beslissingen volgen	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Plannen van de opvolging van de CEO	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Dienen als 'klankbord' voor strategische issues	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Bepalen van het verloningsbeleid van het management	1 - 2 - 3 - 4 - 5	1 - 2 - 3 - 4 - 5

3. Management- en/of eigendomsoverdracht (successie)

3.1 Heeft er in de periode 1996-2018 een **CEO-opvolging** plaatsgevonden binnen het bedrijf?

- Ja, familiale opvolging Ja, niet-familiale opvolging
 Nee, maar wel in de periode voor 1996 Nee, huidige CEO is CEO sinds oprichting → **vraag 3.5**

3.2 In welk jaar vond de meest recente CEO-opvolging plaats?

3.3 Hoeveel jaren was de voormalige CEO in zijn functie?

3.4 Bleef de voormalige CEO een actieve rol vervullen in het bedrijf (bv. voorzitter van de Raad van Bestuur)?

- Ja, rol:..... Nee

3.5 Heeft er in de periode 1996-2018 een intra-familiale **aandelenoverdracht** plaatsgevonden in het bedrijf?

- Ja, éénmalig (evt. over meerdere fasen) Ja, meermaals
 Nee, maar wel in de periode voor 1996 Nee, alle aandelen zijn nog steeds in handen van oprichters
→ **vraag 5**

3.6 In welk jaar vond(en) de aandelenoverdracht(en) plaats?
 (indien meermaals)

N.B.: Indien de aandelenoverdracht gespreid werd over meerdere fasen/jaren, geef dan start- en eindjaar.

3.7 Hoeveel procent van de aandelen werd overgedragen bij de meest recente overdracht?%

3.8 Welk percentage van de aandelen had de overnemende generatie op dat moment reeds in handen?%

3.9 Participeert een externe investeerder ten gevolge van de overdracht? (bv. strategische, niet-familiale partner)

Ja Nee Indien ja: %

3.10 Wat was de achterliggende reden van de meest recente aandelenoverdracht?

Indien de overdracht gebeurde overheen meerdere generaties:	Indien de overdracht gebeurde binnen één generatie:
<input type="radio"/> Regelen van opvolging vóór pensioen van vorige eigenaar <input type="radio"/> (Onverwacht) overlijden van vorige eigenaar <input type="radio"/> Andere, namelijk	<input type="radio"/> Familiale conflicten (ruzie, echtscheiding) <input type="radio"/> Snoeien van de familieboom (bv. broer/zus of neef/nicht werd uitgekocht) <input type="radio"/> Andere, namelijk

3.11 Vergelijk de situatie voor en na de meest recente overdracht met betrekking tot onderstaande elementen.

Na de aandelenoverdracht...	sterk gedaald	gedaald	licht gedaald	gelijk-aardig	licht toe-genomen	toege-nomen	sterk toe-genomen
is de intensiteit van het nemen van risico's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn de vergoedingen aan het management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn de dividendvergoedingen aan aandeelhouders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn de investeringen in onderzoek en ontwikkeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zijn de investeringen in fysieke activa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
is de focus op lange termijnperspectieven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
is de winstgevendheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
is de omzetgroei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
is het aantal familietakken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
is het aantal passieve aandeelhouders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Successiefinanciering

4.1 De aandelen werden tijdens de meest recente aandelenoverdracht overgedragen aan de hand van...

- de betaling van een aankoopprijs
- een erfenis
- een schenking
- een combinatie van bovenstaande opties: % geschenken, % geërfd, % betaald
- andere manier, namelijk:

4.2 Welke financieringsbronnen werden gebruikt om de aandelenoverdracht te financieren? Gelieve aan te geven in welke mate deze financieringsbron aangewend werd (procentueel).

N.B.: Een aandelenoverdracht brengt mogelijk verschillende kosten met zich mee die financiering nodig maken, met o.a. kosten verbonden aan het betalen van een aandelenprijs of schenk- of erfbelastingen.

	Ja	Nee	%
Banklening	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>%
- aangegaan door het bedrijf zelf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>%
- aangegaan door een holdingmaatschappij*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>%
- aangegaan door de nieuwe aandeelhouder (persoonlijke lening)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>%
Lening tussen familieleden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>%
Intern eigen vermogen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>%
- spaargeld van de nieuwe aandeelhouder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>%
- geldmiddelen van de vorige generatie (bv. erfenis, schenking)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>%
Extern eigen vermogen (niet-familiaal vermogen, risicokapitaal (private equity))	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>%
Andere, namelijk:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>%

*N.B.: Bij een holdingstructuur worden de aandelen van het familiebedrijf X aangekocht door een "holdingmaatschappij" Y, die (deels of geheel) in het bezit is van de overnemende generatie. Holding Y gaat vervolgens een lening aan om de verkoper (uit de verkopende generatie) te vergoeden. Deze lening wordt vaak afbetaald via dividenden die van X naar Y vloeien.

4.3 Werd er gebruik gemaakt van een holdingstructuur voor de aandelenoverdracht? Ja Nee

4.4 Indien er gebruik gemaakt werd van aan banklening: welke looptijd had deze lening bij aanvang? jaar

4.5 Indien de aandelen geschonken/vererfd werden: werden andere erfgenamen uitgekocht? Ja Nee

4.6 Uw keuze voor een financieringsbron voor de overdracht was mogelijk gebaseerd op een aantal drijfveren. Geef het belang aan van onderstaande drijfveren.

	helemaal niet belangrijk	niet belang- rijk	neu- traal	belang- rijk	heel belang- rijk
Fiscaal (bv. het minimaliseren van belastingen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onvoldoende eigen middelen van de overnemer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onvoldoende toegang tot externe schuldfinanciering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gekozen optie laat best toe om bedrijfsobjectieven te realiseren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gekozen optie laat best toe om familieobjectieven te realiseren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gekozen optie betekent het minste risico voor het bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere, namelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....					
.....					

5. Aanvaarden van risico's

5.1 Gelieve aan te geven tot welke stelling uw bedrijf het meeste aanleunt. Indien u getal 1 (7) omcirkelt, dan sluit uw onderneming het meest aan bij de linkse (rechtse) stelling.

Ons bedrijf legt een sterke nadruk op de marketing van de huidige producten en diensten	1 2 3 4 5 6 7	Ons bedrijf legt een sterke nadruk op onderzoek en ontwikkeling, technologisch leiderschap en innovatie
De laatste 5 jaar werden geen nieuwe producten of diensten geïntroduceerd	1 2 3 4 5 6 7	De laatste 5 jaar werden veel nieuwe producten of diensten geïntroduceerd
De aanpassingen aangebracht aan bestaande producten of diensten waren klein	1 2 3 4 5 6 7	De veranderingen aangebracht aan bestaande producten of diensten waren drastisch/radicaal
Ons bedrijf reageert gewoonlijk op acties van de concurrenten	1 2 3 4 5 6 7	Ons bedrijf initieert meestal zelf acties waarop concurrenten zullen reageren
Ons bedrijf is zelden eerst met de introductie van nieuwe producten/diensten, operationele technologieën of administratieve technieken	1 2 3 4 5 6 7	Ons bedrijf is vaak de eerste om nieuwe producten/diensten, operationele technologieën of administratieve technieken te introduceren
Ons bedrijf probeert een concurrentiestrijd te vermijden en zal dus eerder kiezen voor een 'leven en laat leven' houding	1 2 3 4 5 6 7	Ons bedrijf neemt een competitieve houding aan waarbij het verslaan van de concurrentie centraal staat
Ons bedrijf geeft de voorkeur aan projecten met een laag risico (met normale en zekere opbrengst)	1 2 3 4 5 6 7	Ons bedrijf geeft de voorkeur aan projecten met een hoog risico (met kansen op een hoge opbrengst)
Onze bedrijfsomgeving is zodanig dat het beter is om voorzichtig en geleidelijk te werk te gaan om de bedrijfsdoelstellingen te bereiken	1 2 3 4 5 6 7	Onze bedrijfsomgeving is zodanig dat krachtige en verreikende acties ondernomen worden om de bedrijfsdoelstellingen te bereiken
Ons bedrijf is eerder voorzichtig en wacht liever af om zo kostelijke fouten te vermijden	1 2 3 4 5 6 7	Ons bedrijf zal strijdlustig en ambitieus te werk gaan om opportuniteiten te benutten

5.2 Gelieve aan te geven in welke mate u akkoord bent met de volgende stellingen.

	helemaal oneens	oneens	enigszins oneens	neu- traal	enigszins eens	eens	helemaal eens
Respect voor traditie is belangrijk voor mij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik plan op de lange termijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het familiaal erfgoed is belangrijk voor mij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik hecht een grote waarde aan een sterke link met mijn verleden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik werk hard voor toekomstig succes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het niet erg om het plezier van vandaag op te geven voor toekomstig succes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Traditionele waarden zijn belangrijk voor mij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doorzettingsvermogen is belangrijk voor mij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	helemaal oneens	oneens	enigszins oneens	neu- traal	enigszins eens	eens	helemaal eens
Ons familiebedrijf heeft de mogelijkheid om investeringsprojecten te ondernemen die pas op lange termijn financiële rendementen oplevert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ons familiebedrijf investeert in projecten die risicovoller zijn dan die van de concurrentie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ons familiebedrijf investeert in projecten die minder winstgevend zijn dan die van de concurrentie, aangezien de aandeelhouders minder veeleisend zijn op gebied van het behalen van korte termijn financiële rendementen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ons familiebedrijf heeft de mogelijkheid om meerdere investeringsprojecten te ondernemen en om af te wachten hoe deze projecten evolueren overheen de tijd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Bedrijfsdoelstellingen en -prestaties

6.1 Beoogt het bedrijf jaarlijks een bepaalde financiële doelstelling? Ja Nee

Zo ja, welke doelstelling wordt jaarlijks nagestreefd? (bv. een winst van €x, een omzetgroei van y%)

.....

6.2 Is omzetgroei een bewuste doelstelling? Ja Nee → vraag 6.4

Indien ja, duid aan welk objectief inzake omzetgroei uw onderneming bewust nastreeft:

snelle groei matige groei trage groei geen groei

6.3 Hoe verhoudt de beoogde omzetgroei zich tot de werkelijke groei (op jaarbasis)? Beoogde groei:%

Werkelijke groei: %

6.4 Is toegang tot schuldfinanciering een probleem voor de werking en groei van uw bedrijf?

helemaal geen probleem klein probleem matig probleem groot probleem zeer groot probleem

6.5 Hoe zou u de huidige prestaties van het familiebedrijf vergelijken met deze van de concurrentie?

	veel slechter	slechter	iets slechter	gelijk- aardig	iets beter	beter	veel beter
Groei in verkopen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Groei in marktaandeel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Groei in aantal werknemers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Groei in winstgevendheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rendement op eigen vermogen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rendement op totale activa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Winstmarge op verkopen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vermogen om groei te financieren via winsten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.6 Gelieve aan te geven in welke mate u akkoord bent met de volgende stellingen.

De bedrijfstak waarin mijn bedrijf opereert...	helemaal oneens	oneens	enigszins oneens	neu- traal	enigszins eens	eens	helemaal eens
ervaart een sterke groei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ervaart intense competitie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ervaart snelle technologische veranderingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Familiale doelstellingen

7.1 Gelieve aan te geven in welke mate u akkoord bent met de volgende stellingen.

	hele- maal oneens	oneens	enig- zins oneens	neu- traal	enig- zins eens	eens	hele- maal eens
De familieleden, betrokken bij het familiebedrijf, bepalen in belangrijke mate de strategische richting die het bedrijf zal uitgaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn familiebedrijf worden de meeste uitvoerende posities ingenomen door familieleden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mijn familiebedrijf worden niet-familiale managers en bestuurders benoemd door familieleden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	hele- maal oneens	oneens	enigs- zins oneens	neu- traal	enigs- zins eens	eens	hele- maal eens
De raad van bestuur bestaat grotendeels uit familieleden	0	0	0	0	0	0	0
In dit bedrijf is het essentieel om familiale controle en onafhankelijkheid van het familiebedrijf te bewaren	0	0	0	0	0	0	0
De familieleden, die bij het familiebedrijf betrokken zijn, hebben een sterke verbondenheid met het bedrijf	0	0	0	0	0	0	0
De familieleden, die bij het familiebedrijf betrokken zijn, hebben het gevoel dat hun eigen succes afhangt van het succes van het bedrijf	0	0	0	0	0	0	0
Het familiebedrijf heeft een belangrijke persoonlijke betekenis voor de familieleden betrokken bij het familiebedrijf	0	0	0	0	0	0	0
Familieleden vertellen met trots dat ze deel uitmaken van het familiebedrijf	0	0	0	0	0	0	0
Deel uitmaken van het familiebedrijf helpt ons te definiëren wie we zijn	0	0	0	0	0	0	0
Klanten associëren onze familienaam vaak met de producten en diensten van het familiebedrijf	0	0	0	0	0	0	0
Het familiebedrijf is erg actief in het promoten van sociale activiteiten op samenlevingsniveau	0	0	0	0	0	0	0
Niet-familieleden, actief in het familiebedrijf, worden behandeld als deel van de familie	0	0	0	0	0	0	0
In het familiebedrijf is wederzijds vertrouwen de basis van het zaken doen met leveranciers, klanten, ...	0	0	0	0	0	0	0
Het opbouwen van sterke relaties met andere instellingen (zoals andere bedrijven, overheidsagentschappen, professionele associaties,...) is erg belangrijk voor mijn familiebedrijf	0	0	0	0	0	0	0
In het familiebedrijf zijn contracten met de leveranciers gebaseerd op een langdurige samenwerking	0	0	0	0	0	0	0
De beslissingen genomen in het familiebedrijf worden vaak beïnvloed door emoties en gevoelens	0	0	0	0	0	0	0
Het is essentieel dat het de familieleden, die betrokken zijn bij het familiebedrijf, goed gaat	0	0	0	0	0	0	0
De emotionele banden tussen familieleden in het bedrijf zijn zeer sterk	0	0	0	0	0	0	0
In mijn familiebedrijf zijn gevoelskwetsies vaak even belangrijk als economische overwegingen	0	0	0	0	0	0	0
Sterke emotionele banden tussen familieleden in het bedrijf dragen bij tot een positief zelfbeeld	0	0	0	0	0	0	0
Familieleden, betrokken bij het familiebedrijf, voelen warmte voor elkaar	0	0	0	0	0	0	0
Familiale eigenaars zien hun investering in het familiebedrijf als een langetermijninvestering	0	0	0	0	0	0	0
Het behouden van het familie-erfgoed en tradities is een belangrijk doel voor het familiebedrijf	0	0	0	0	0	0	0
Succesvolle overdracht naar de volgende generatie is een belangrijk doel voor het familiebedrijf	0	0	0	0	0	0	0
Familieleden, die betrokken zijn bij het familiebedrijf, zullen niet snel overwegen om het bedrijf te verkopen	0	0	0	0	0	0	0

8. Slotvragen

8.1 Vul onderstaande tabel aan voor de huidige aandeelhouders (N.B.: aantal = aantal personen).

Hoeveel procent van de aandelen is in handen van ...	%	aantal
de huidige CEO? %
actieve familieleden? (<i>actief = zowel eigenaar als werknemer/manager binnen het bedrijf</i>) %
passieve familieleden? (<i>passief = enkel eigenaar, geen actieve functie binnen het bedrijf</i>) %
actieve niet-familiale investeerders? %
passieve niet-familiale investeerders? %

6

8.2 Gelieve aan te geven in welke mate u akkoord bent met de volgende stellingen.

	helemaal oneens	oneens	enigszins oneens	neu- traal	enigszins eens	eens	helemaal eens
Dit is mijn organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb het gevoel dat deze organisatie van ons is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik voel een sterke mate van persoonlijk eigenaarschap voor dit bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb het gevoel dat dit mijn bedrijf is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dit is ons bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De meeste mensen die in dit bedrijf werken voelen zich alsof ze eigenaar zijn van het bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het is moeilijk voor mij om deze organisatie te zien als de mijne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik handel alsof deze organisatie de mijne is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik handel alsof deze organisatie de onze is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Hartelijk dank voor uw medewerking!

Indien u geïnteresseerd bent in de resultaten van dit onderzoek kan u hieronder uw e-mailadres invullen en zullen wij u een samenvattende kopij opsturen.

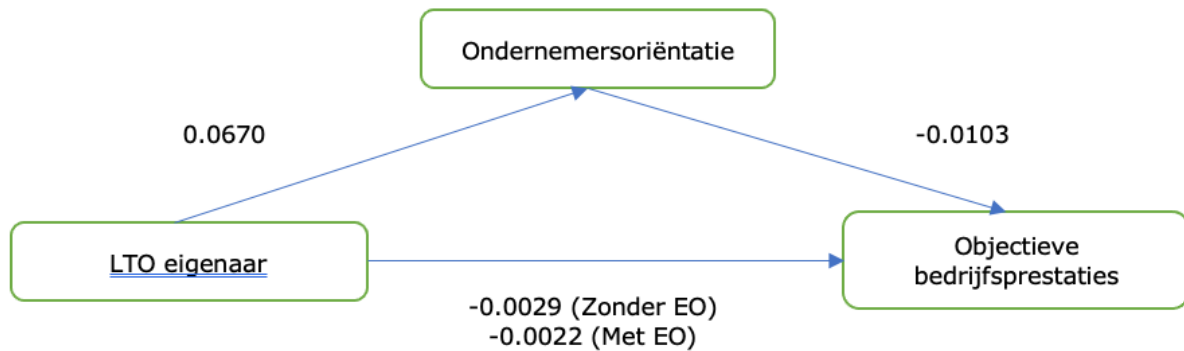
E-mail:

De door u verstrekte gegevens worden strikt vertrouwelijk behandeld. We maken in ons onderzoek enkel gebruik van geaggregeerde gegevens en verwijzen op geen enkel moment naar een individueel bedrijf. Verdere info omtrent het gebruik van uw gegevens vindt u in bijgevoegde privacyverklaring.

Gelezen en goedgekeurd,

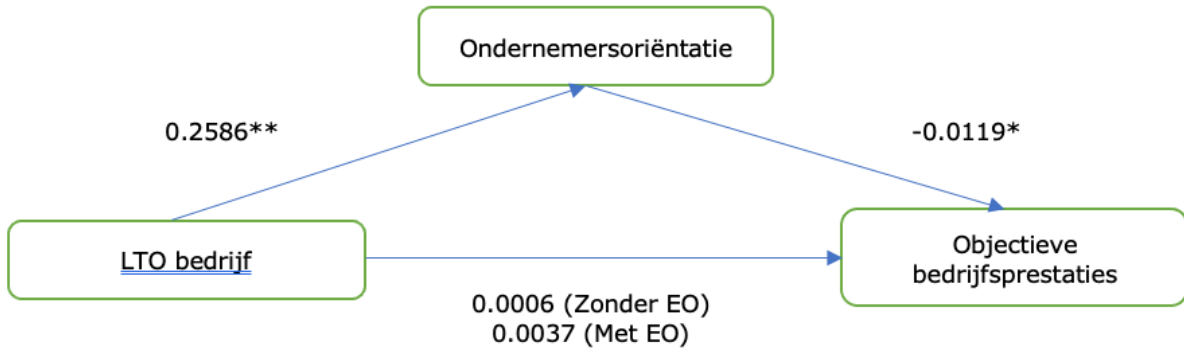
Datum: (handtekening)

Bijlage 2: Het effect van LTO op objectieve bedrijfsprestaties



-0.0007 CI[-0.0034, 0.0010]

Figuur 6 Het effect van LTO van de eigenaar op objectieve bedrijfsprestaties met ondernemersoriëntatie als mediator



-0.0031 CI[-0.0071, 0.0002]

Figuur 7 Het effect van LTO van het bedrijf op objectieve bedrijfsprestaties met ondernemersoriëntatie als mediator