



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Hoe verloopt het selectieproces van het aanstellen van niet familiale managers in familiebedrijven?

Elien Loyaerts

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

PROMOTOR :

dr. Ruveyda KELLECI



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

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

2023
2024



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Hoe verloopt het selectieproces van het aanstellen van niet familiale managers in familiebedrijven?

Elien Loyaerts

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

PROMOTOR :

dr. Ruveyda KELLECI

Woord vooraf

Deze masterproef werd geschreven in het kader van het behalen van de master in handelswetenschappen met als afstudeerrichting accountancy, financiering en fiscaliteit aan de Universiteit Hasselt. Het onderzoeksthema dat mij werd toegewezen betrof “het selectieproces voor het aanstellen van niet-familiale managers in familiebedrijven”. Voor dit onderzoek heb ik eerst een grondige literatuurstudie uitgevoerd om het bestaande kennisniveau te evalueren. Vervolgens heb ik gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek, met name diepte-interviews, om een antwoord te formuleren op mijn onderzoeksvraag.

Graag wil ik mijn oprechte dank uitspreken aan mijn promotor, professor dr. Ruveyda Kelleci. Gedurende het hele proces stond zij klaar om mijn vragen te beantwoorden en waardevolle feedback te geven. Daarnaast wil ik ook de familiebedrijven met niet-familiale CEO's bedanken voor hun bereidwillige medewerking tijdens de interviews. Hun bijdrage was van onschatbare waarde voor het verkrijgen van dieper inzicht in het selectieproces. Tot slot wil ik mijn diepe waardering uiten aan mijn familie en vrienden voor hun voortdurende steun en motivatie gedurende dit traject.

Veel leesplezier!

Elien Loyaerts, Universiteit Hasselt, juni 2024.

Samenvatting

Familiebedrijven vormen een essentiële pijler van onze economie en behoren tot de meest voorkomende bedrijfstypen wereldwijd. In België vertegenwoordigen familiebedrijven maar liefst 77% van het totaal aantal ondernemingen. Deze bedrijven dragen significant bij aan het bruto binnenlands product (BBP), met een aandeel van ongeveer 33% van het BBP in België. De leiding van familiebedrijven geniet veel aandacht binnen de academisch literatuur, waarbij de complexiteit vaak wordt toegeschreven aan de aanwezigheid van familieleden in de bedrijfsvoering. In de beginfase beschikken familiebedrijven doorgaans over een klein managementteam dat uitsluitend bestaat uit oprichtende familieleden. Wanneer de drang naar uitbreiding toeneemt, kan het management wellicht tot het besluit komen dat er onvoldoende capaciteiten en middelen beschikbaar zijn om deze groei te ondersteunen. Dit kan leiden tot overwegingen bij de familiale aandeelhouders om externe professionals aan te trekken. Op een bepaald punt zal ook de aanstelling van een CEO zonder familieband met het bedrijf noodzakelijk worden. Deze overgang van een niet-familiale CEO wordt in de literatuur vaak beschouwd als 'professionalisering'. Niet-familiale CEO's brengen aanzienlijke voordelen met zich mee, zoals uitgebreide kennis en ervaring, toegang tot een breder netwerk van externe bronnen en een grotere bereidheid om risico's te nemen. Deze factoren kunnen bijdragen tot het bevorderen van groei, innovatie en concurrentievermogen binnen het familiebedrijf.

Deze masterproef richt zich op het onderzoek naar het selectieproces voor het aanstellen van niet-familiale CEO's in familiebedrijven, met een specifieke nadruk op groei en sociaal emotionele welvaart als cruciale aspecten. Gezien het groeiende belang van leiderschap binnen familiebedrijven, zijn er tal van factoren die een significante invloed hebben op dit proces, en het is dan ook van essentieel belang om hier een diepgaand begrip van te ontwikkelen. De centrale onderzoeksvraag die tijdens dit onderzoek zal worden beantwoord, luidt als volgt: **"Hoe verloopt het selectieproces van het aanstellen van een niet-familiale CEO in familiebedrijven?"** Dit onderzoek beoogt een grondige analyse van het selectieproces en de factoren die daarbij een rol spelen, met als doel inzicht te verschaffen in de mechanismen die leiden tot de benoeming van niet-familiale leiders binnen familiebedrijven.

Dit onderzoek begint met een grondige verkenning van de term familiebedrijven en de relevante theoretische kaders die daarbij komen kijken. Daarnaast wordt een uitgebreid begrip ontwikkeld van de niet-familiale CEO en de specifieke voordelen en uitdagingen die deze rol met zich meebrengt. Deze aspecten worden uitvoerig behandeld in de literatuurstudie, waarbij een systematische analyse wordt uitgevoerd van bestaande kennis en inzichten op dit terrein. Vervolgens wordt de gehanteerde onderzoeksmethode in detail uiteengezet. Hierbij wordt beschreven welke methodologie is toegepast, hoe de data worden verzameld en op welke wijze deze data vervolgens geanalyseerd worden. Voor het empirische gedeelte van het onderzoek wordt gekozen voor een kwalitatieve benadering, waarbij diepte-interviews worden ingezet als primaire bron van data. Concreet worden er tien interviews afgenomen binnen vijf verschillende bedrijven die als familiebedrijf worden gekarakteriseerd. Binnen

elk van deze bedrijven worden zowel de niet-familiale CEO als de verantwoordelijke voor HR geïnterviewd, wat een breder perspectief en diepgaander inzicht in het selectieproces mogelijk maakt.

Uit de verzamelde interviews is naar voren gekomen dat het aanwerven van niet-familiale CEO's in familiebedrijven op drie verschillende manieren kan verlopen. Allereerst blijkt dat niet-familiale CEO's vaak door de familiale eigenaren zelf worden gerekruteerd om leiding te geven aan het bedrijf. Aan de andere kant wordt ook opgemerkt dat een interne medewerker, met de juiste combinatie van kennis en vaardigheden, kan doorgroeien naar de positie van CEO binnen het familiebedrijf. Ten slotte komt het voor dat niet-familiale CEO's eenvoudigweg solliciteren naar de functie bij het bedrijf, vaak in reactie op vacatures die worden gepubliceerd. Elk van deze benaderingen vertegenwoordigen een uniek traject voor het aantrekken van niet-familiale leiders in familiebedrijven.

Aanvullend op de inzichten verkregen uit de interviews, ondersteunt de literatuur het idee dat niet-familiale CEO's vaak worden aangeworven in familiebedrijven om verschillende redenen. Ten eerste wordt opgemerkt dat een van de voornaamste redenen voor het aantrekken van een niet-familiale CEO is dat er simpelweg geen geschikte kandidaat binnen de familie beschikbaar is om deze rol te vervullen. Daarnaast wordt een niet-familiale CEO ook vaak aangeworven met als doel het stimuleren van verdere groei en ontwikkeling van het familiebedrijf. Dit wordt gerechtvaardigd door het feit dat niet-familiale CEO's vaak beschikken over een breed scala aan kennis en ervaring die mogelijk ontbreekt binnen de familiekring.

De voordelen van het bekleden van de rol van niet-familiale CEO in familiebedrijven zijn voornamelijk gerelateerd aan objectiviteit en professionele expertise. Een belangrijk voordeel is dat een niet-familiale CEO een neutraler perspectief kan innemen aangezien men geen directe binding heeft met de familie. Bovendien bezitten ze een aanzienlijke hoeveelheid kennis en ervaring die van belang kan zijn voor het welzijn van het familiebedrijf. Uiteraard brengt het innemen van de positie van niet-familiale CEO ook de nodige uitdagingen met zich mee. Een eerste uitdaging is het winnen van vertrouwen van zowel de familie als het personeel. Een tweede uitdaging is het creëren van een gedeelde visie en doelstelling binnen het bedrijf, waarbij het cruciaal is dat alle belanghebbenden op dezelfde golflengte zitten en samenwerken richting gemeenschappelijke doelen. Ten slotte worden transparantie en communicatie ook als uitdagingen genoemd, aangezien het essentieel is om open en duidelijk te communiceren met zowel de familieleden als het personeel voor een succesvolle samenwerking.

Binnen familiebedrijven bestaat er een diversiteit in de manier waarop niet-familiale CEO's omgaan met de familieleden. Sommige CEO's handhaven strikt professionele relaties, gericht op zakelijke doelen, terwijl anderen ook belang hechten aan het opbouwen van persoonlijke relaties met de familie. De eerste groep focust vooral op zakelijke doelstellingen, terwijl de tweede groep tijd investeert in het cultiveren van banden, zowel binnen als buiten de werkomgeving, door bijvoorbeeld gezamenlijke lunches, koffiepauzes, sociale evenementen en gezamenlijke uitjes.

Deze masterproef heeft nieuwe inzichten opgeleverd in het aanstellingsproces van niet-familiale CEO's in familiebedrijven. Door de unieke kenmerken en dynamieken van familiebedrijven is het selectieproces voor een niet-familiale CEO bijzonder complex. Het onderzoek biedt inzicht in deze specifieke uitdagingen en de invloed van diverse factoren op het selectieproces. Bovendien identificeert het onderzoek succesfactoren die bijdragen aan een effectieve selectie en integratie van een niet-familiale CEO in familiebedrijven, terwijl het tevens de obstakels en belemmeringen blootlegt die dit proces kunnen bemoeilijken.

Ondanks dat deze masterproef nieuwe en relevante inzichten heeft opgeleverd over het aanstellingsproces van niet-familiale CEO's in familiebedrijven, zijn er ook enkele beperkingen verbonden aan dit onderzoek. Allereerst dient te worden opgemerkt dat het empirisch onderzoek zich heeft beperkt tot vijf verschillende bedrijven. Deze beperkte steekproefomvang kan als een beperkende factor worden beschouwd aangezien het de generaliseerbaarheid van de bevindingen kan beïnvloeden. Bovendien is het belangrijk op te merken dat sommige geïnterviewde HR-verantwoordelijken pas zijn aangesteld nadat de niet-familiale CEO al was aangesteld. Dit heeft geleid tot een situatie waarin deze HR-verantwoordelijken mogelijk slecht beperkt kennis hadden van de specifieke details met betrekking tot het aanstellingsproces van de huidige niet-familiale CEO.

Een suggestie voor vervolgonderzoek zou kunnen zijn dat er nader onderzoek wordt verricht naar de rol van externe adviseurs in het selectieproces van niet-familiale CEO's in familiebedrijven. Dit onderzoek zou zich kunnen concentreren op de wijze waarop deze adviseurs betrokken worden bij het selectieproces en welke invloed zij uitoefenen op de besluitvorming.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	1
Samenvatting	2
Inhoudsopgave	5
Lijst van figuren	6
1 Probleemstelling	7
2 Literatuurstudie	10
2.1 Wat is een familiebedrijf?	10
2.1.1 Definitie	10
2.1.2 F-PEC	11
2.1.3 Systeemtheorie	12
2.2 Theorieën	13
2.2.1 Agency theorie	13
2.2.2 Stewardshiptheorie	14
2.2.3 Resource based view theorie	14
2.3 De niet-familiale CEO	16
2.3.1 De opvolgingsproblematiek	16
2.3.2 De niet-familiale CEO	16
2.3.3 Voordelen	17
2.3.4 Uitdagingen	18
2.4 Socio-emotionele welvaart	19
2.5 Het aanstellingsproces	21
3 Empirisch onderzoek	23
3.1 Onderzoekopzet	23
3.1.1 Onderzoeksvraag	23
3.1.2 Type onderzoek – onderzoeksmethode	23
3.2 Methodologie	24
3.2.1 Dataverzameling	24
3.2.2 Data-analyse en coderingsproces	25
4 Resultaten	28
4.1 Het selectieproces	28
4.1.1 Procedure	28
4.1.2 Criteria	29
4.1.3 Betrokkenen selectieproces	31
4.2 Opvolging	31
4.2.1 Keuze externe CEO	31
4.2.2 Voordelen externe CEO	32
4.2.3 Uitdagingen externe CEO	33
4.3 Theorieën	34

4.3.1	Relaties	34
4.3.2	Toezicht prestaties	36
4.4	Sociaal emotionele welvaart.....	37
4.4.1	Belang SEW	37
4.4.2	Familiewaarden integreren in selectieproces	39
5	Discussie	41
6	Beperkingen en aanbevelingen	44
7	Conclusie.....	46
8	Bibliografie	48
9	Bijlagen.....	52
9.1	Interviewleidraad niet-familiale CEO	52
9.2	Interviewleidraad HR-verantwoordelijken.....	54

Lijst van figuren

Figuur 1: F-PEC schaal (Astrachan, Klein & Smyrnios, 2002).....	11
Figuur 2: Het driecirkel model (Tagiuri & Davis, 1996)	12
Figuur 3: Codeboom	27

1 Probleemstelling

De dag van vandaag zijn familiebedrijven het meest voorkomende type bedrijven (La Porta et al., 1999). Familiebedrijven hebben wereldwijd een aanzienlijke impact op de economie. In Europa schommelt dit percentage tussen de 70% en 90%. België bevindt zich binnen deze reikwijdte met een aandeel van 77% (Van Nieuwenhuysen, 2022). Bovendien dragen familiebedrijven aanzienlijk bij aan het bruto binnenlands product (BBP), waarbij zij verantwoordelijk zijn voor 33% van het BBP in België. Deze bedrijven verschaffen tevens werkgelegenheid aan 45% van de beroepsbevolking in België (Van Nieuwenhuysen, 2022). Hierdoor zijn familiebedrijven niet alleen talrijk, maar vormen ze ook de ruggengraat van onze economie.

In de literatuur is er aanzienlijke aandacht besteed aan het management van familiebedrijven, wat begrijpelijk is gezien de essentiële rol die leidinggevendenden binnen deze bedrijven spelen. Twee essentiële theoretische perspectieven die hieraan ten grondslag liggen, zijn de agency theorie (Jensen & Meckling, 2019) en de stewardshiptheorie (Davis et al., 2018). De agencytheorie stelt de relatie tussen principaal-eigenaren (aandeelhouders) en agent-managers vast (Jensen & Meckling, 2019). Wanneer de agent niet dezelfde doelstellingen nastreeft als de principaal kunnen er mogelijke conflicten ontstaan tussen principaal-eigenaren. Deze theorie stelt dat agent-managers vaak geneigd zijn tot individualistisch denken en zonder adequate controlemechanismen uit eigen belang zullen handelen. Zulke controlemaatregelen, zoals contracten, kunnen op hun beurt agencykosten veroorzaken. In tegenstelling tot dat standpunt, omarmt de stewardshiptheorie een alternatieve kijk op het gedrag van managers. Deze theorie ziet managers niet als individuen die louter uit eigenbelang handelen, maar eerder als beheerders die zich inzetten voor het welzijn van de organisatie (Davis et al., 2018).

In de studie van leiderschap in familiebedrijven zijn diverse empirische onderzoeken uitgevoerd. Echter, recente literatuur wijst op enkele tegenstrijdigheden. Aan de ene kant benadrukt de agencytheorie de waarden van een familiale CEO (Jensen & Meckling, 2019). De keuzen voor een CEO uit de familie kan de problemen tussen eigenaren en managers verminderen, omdat de eigenaar zelf de leiding heeft, wat conflicten vermindert. In deze situatie delen beide partijen hetzelfde doel, namelijk het maximaliseren van aandeelhouderswaarde, wat resulteert in een verlaging van de agency kosten (Chua et al., 2009). Aan de andere kant stellen sommige familiebedrijven zich open voor het aanstellen van niet-familiale managers teneinde toegang te verkrijgen tot waardevolle managementvaardigheden die binnen de familie wellicht ontbreken of schaars zijn (Cucculelli et al., 2019). Het onderzoek uitgevoerd door Bennedson et al. (2007) wijst op de mogelijkheid dat een niet-familiale CEO wellicht geschikter is, gezien de grotere kans dat deze de vereiste competenties bezit voor een succesvol bedrijfsbeheer. Bovendien wijst ander onderzoek op een positieve impact van niet-familiale managers op de prestaties van familiebedrijven (Tabor et al., 2018). Niettemin blijkt uit andere onderzoeken dat bedrijven ook uitdagingen ervaren bij het aantrekken van niet-familiale managers.

Deze hindernissen worden vaak toegeschreven aan de aarzeling van het familiebedrijf om gebruik te maken van stimulerende compensatieregelingen voor niet-familiale werknemers (Memili et al. 2013),

en de neiging om zich schuldig te maken aan bifurcatie bias, dat wil zeggen, de voorkeursbehandeling van familieleden boven niet-familieleden (Verbeke & Kano, 2012).

Familiebedrijven worden erkend voor hun streven naar niet alleen financiële doelen, maar ook naar niet-financiële doelen. Een verschijnsel dat in de literatuur wordt aangeduid met de term 'sociaal emotionele welvaart' (SEW) (Gomez-Mejia et al., 2007). SEW fungeert als overkoepelende term om het concept van niet-financiële doelstellingen in familiebedrijven te omschrijven (Gomez-Mejia et al., 2007). Voorbeelden van sociaal-emotionele behoeften kunnen zijn: het behouden van familiale controle (Miller et al., 2014), evenals het koesteren van tradities, normen en strategieën die al aanwezig waren in het bedrijf (Bertrand & Schoar, 2006). Het behouden van sociale emotionele welvaart in familiebedrijven is dan ook van vitaal belang voor deze ondernemingen. Familiebedrijven zijn bereid om verliezen op gebied van SEW te accepteren en acties te ondernemen die afbreuk doen aan SEW in de volgende situaties: (1) wanneer de bedrijven en/of hun eigenaren op een wijze worden gecompenseerd die in verhouding staat tot de waargenomen verliezen in SEW, of (2) wanneer de actie noodzakelijk is om de bedrijven te behouden, aangezien deze op hun beurt de bron vormen van zowel SEW als financiële welvaart (Zellweger, 2017).

Uit het voorgaande kunnen we concluderen dat een niet-familiale CEO mogelijk over de benodigde competenties beschikt, maar desondanks mogelijk niet altijd intrinsiek gemotiveerd is om in lijn te handelen met het algemene belang van het familiebedrijf. Deze kwestie is van aanzienlijk belang voor hedendaagse familiebedrijven. Het is opmerkelijk dat er in de literatuur tot op heden beperkte inzichten zijn met betrekking tot het proces van selectie van niet-familiale CEO binnen familiebedrijven. In een studie aangehaald door Waldkirch (2020) wordt benadrukt wanneer niet-familiale CEO's worden aangesteld. Eigendomsstructuren spelen hierbij een cruciale rol, waarbij grote familiebedrijven de voorkeur geven aan niet-familiale CEO's. De besluitvorming rond de aanstelling van een niet-familiale CEO omvat een evenwichtsoefening tussen sociaalemotionele en financiële factoren (Minichilli et al., 2014). In familiebedrijven is het veelvoorkomend dat CEO's die geen familieband hebben, de leiding hebben over ondernemingen waarin de familie een minder uitgesproken emotionele betrokkenheid vertoont (Kang & Kim, 2016). Externe invloeden, zoals bedrijfscultuur en institutionele instellingen, spelen eveneens een rol in de prevalentie van niet-familiale CEO's, waarbij variaties opgemerkt worden op basis van locatie en culturele normen (Zheng & Ho, 2012). Hoewel deze studies ons al wat inzichten verschaffen met betrekking tot de prevalentie van niet-familiale CEO's in familiebedrijven, is er nog veel onwetendheid met betrekking tot het selectieproces voor niet familie CEO's.

Het hoofddoel van deze thesis is bijgevolg om diepgaand begrip te verschaffen van hoe het selectieproces voor niet-familiale CEO's in familiebedrijven precies verloopt.

Nu het praktijkprobleem, en daarmee het onderwerp van dit onderzoek, is vastgesteld, kunnen we voortbouwen op deze basis om de centrale onderzoeksvraag als volgt te formuleren:

"Hoe verloopt het selectieproces van het aanstellen van niet-familiale CEO's in familiebedrijven?"

Om de centrale onderzoeksvraag zo goed mogelijk te kunnen beantwoorden, is het noodzakelijk om de onderzoeksvraag op te splitsen in deelvragen.

Vanuit de centrale onderzoeksvraag kunnen volgende deelvragen afgeleid worden:

- In welke mate spelen bedrijfsprestaties hierin een rol?
- Zijn groeiambities cruciaal?
- Welke rol speelt het behoud van socioemotional wealth in het selectieproces?

Deze masterproef begint met een overzicht van de literatuur die reeds gekend is omtrent het onderwerp, gevolgd door de gehanteerde onderzoeksmethode. Vóór het aangaan van een discussie in de context van bestaande academische literatuur, worden eerst de bevindingen uit dit onderzoek gepresenteerd. Tot slot zullen de beperkingen van deze studie geïdentificeerd worden en zal getracht worden enkele aanbevelingen te doen voor verder onderzoek.

2 Literatuurstudie

2.1 Wat is een familiebedrijf?

2.1.1 Definitie

Voordat er verder wordt gegaan met de uitwerking van deze thesis, is het raadzaam om eerst stil te staan bij de kernkenmerken van een familiebedrijf. In de literatuur zijn diverse definities beschikbaar met betrekking tot familiebedrijven; desondanks ontbreekt een universele definitie. Deze sectie zal nader ingaan op de huidige literatuur, waarin verschillende theoretische perspectieven, definities en benaderingen worden behandeld.

Chua et al. (1999) hebben een analyse uitgevoerd van 250 wetenschappelijke artikelen in een poging om een eenduidige definitie voor familiebedrijven te vinden. Helaas leverden deze inspanningen geen heldere consensus op. Uit enkele definities die voortkwamen uit hun onderzoek, kunnen we echter enkele belangrijke inzichten halen. In gevallen waar bedrijven zowel familiale eigendom als familiale controle vertoonden, werden zij over het algemeen unaniem geclassificeerd als familiebedrijf (Chua et al., 1999). Wanneer deze combinatie niet aanwezig was, waren de conclusies in de literatuur aanzienlijk uiteenlopend wat betreft de definitie van een familiebedrijf.

Een andere belangrijke vereiste waaraan de definitie van een familiebedrijf moet voldoen is dat het de uniekheid ervan moet benadrukken (Chua et al., 1999). Wat een familiebedrijf uniek maakt is het patroon van eigendom, bestuur, management en opvolging (Chua et al., 1999). Deze vier elementen beïnvloeden de doelstellingen, strategieën en structuur van het familiebedrijf. Chua et al. (1999) stellen de volgende definitie voor:

"The family business is a business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families."

We zullen deze definitie eveneens hanteren voor de verdere ontwikkeling van deze thesis. De definitie benadrukt voornamelijk het belang van familiegericht bestuur en management. Binnen deze context streven bedrijven naar het behoud van familiale visie, die van generatie op generatie wordt overgedragen (Chua et al., 1999).

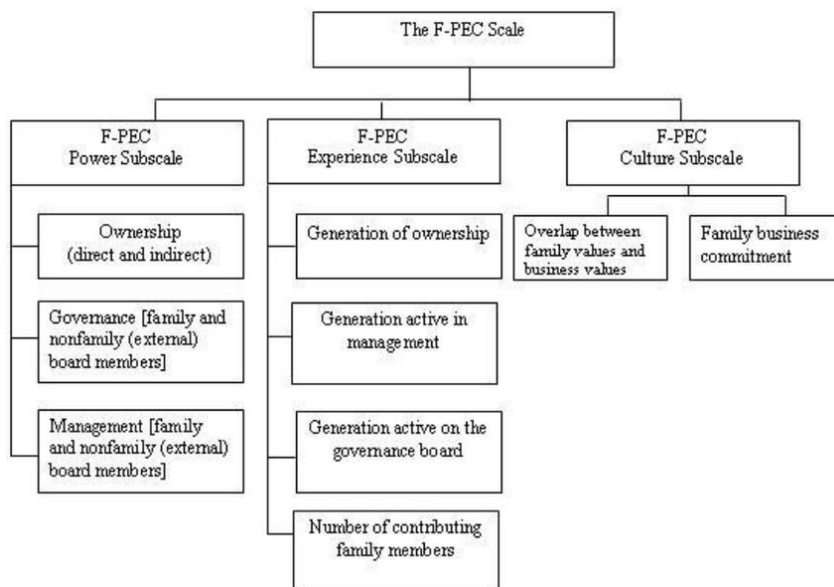
2.1.2 F-PEC

Een alternatieve benadering om de aard van een familiebedrijf te onderzoeken, is het definiëren van een familiebedrijf op basis van het niveau van familiebetrokkenheid. Astrachan et al. (2022) ontwikkelden hiervoor een model dat tracht de fundamentele dimensies van familiale invloed te kwantificeren, het F-PEC model. Dit model analyseert de inbreng van de familie binnen een bedrijf aan de hand van drie aspecten, met als doel vast te stellen of het als familiebedrijf kan worden beschouwd. Deze drie dimensies zijn macht (Power), ervaring (Experience) en cultuur (Culture).

De eerste dimensie betreft de machtsdimensie. Deze dimensie omvat de mate van eigendomscontrole en managementcontrole die in handen van de familie ligt, evenals de mate waarin het bestuursorgaan wordt gecontroleerd door de familie. Macht wordt gemeten aan de hand van het procentuele belang van de familie in verschillende aspecten, waaronder aandelenbezit, topmanagementposities en zetels in het bestuur (Astrachan et al., 2002).

De tweede dimensie houdt verband met ervaring. Ervaring verwijst naar de cumulatieve kennis die de familie meebrengt in het bedrijf. Om de mate van familiale betrokkenheid te beoordelen, wordt gekeken naar zowel het aantal generaties dat betrokken is bij eigendom, management en bestuur, als naar de omvang van de familie die over verschillende generaties bij het bedrijf betrokken is (Astrachan et al., 2002).

De derde dimensie, namelijk de culturele dimensie, richt zich op de kernwaarden en normen die binnen het bedrijf worden gekoesterd. Dit betekent dat we beoordelen in hoeverre de familie haar eigen waarden en normen overdraagt aan het bedrijf (Astrachan et al., 2002).

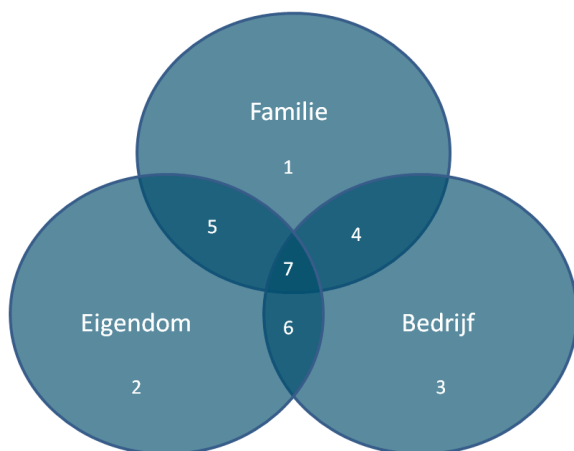


Figuur 1: F-PEC schaal (Astrachan, Klein & Smyrniotis, 2002)

2.1.3 Systeemtheorie

Systeemtheorie biedt een alternatieve benadering voor het begrijpen van familiebedrijven, waarbij deze bedrijven worden beschouwd als bestaande uit drie overlappende subsystemen die onderling met elkaar in wisselwerking staan. Deze subsystemen, namelijk de familie, de eigenaars en het management, worden gemodelleerd volgens de theorie ontwikkeld door Tagiuri & Davis (1996). Elk van deze subsystemen heeft duidelijk gedefinieerde grenzen waarmee ze zich onderscheiden van de andere subsystemen en de externe omgeving. Dit model benadrukt dat een familiebedrijf een complex en dynamisch systeem is, waarbij de familie, het management en de eigendom essentiële componenten zijn die nauw met elkaar moeten samenwerken om de organisatie efficiënt te laten functioneren (Finkelstein et al., 2009).

Het driecirkel model biedt een gestructureerd kader om zeven rollen te identificeren die individuen kunnen aannemen binnen een familiebedrijfssysteem. De eerste rol betreft het familielid, waarbij de betrokkene geen actieve rol vervult binnen het familiebedrijf en tevens geen aandelen bezit. Een alternatieve positie is die van een externe aandeelhouder, waarbij de persoon (mede-)eigenaar is van het familiebedrijf, maar geen werkzaamheden verricht binnen het bedrijf en geen deel uitmaakt van de familie. De derde rol binnen dit model is die van medewerker, waarbij de persoon werkzaam is binnen het familiebedrijf zonder familiale banden en zonder aandelenbezit. De vierde rol is voorbehouden aan het actieve familielid, waarbij men zowel tot de familie behoort als werkzaam is binnen het familiebedrijf, maar geen aandelen bezit. De vijfde rol, de familiale aandeelhouder, kenmerkt zich door (mede-)eigendom van het familiebedrijf en familiebanden, maar zonder actieve betrokkenheid in de operationele aspecten van het bedrijf. De zesde rol, de actieve externe aandeelhouder, combineert eigendom en actieve betrokkenheid in het familiebedrijf, echter zonder familiale banden. Tot slot, de zevende rol van de actieve familiale aandeelhouder omvat (mede-)eigendom, familiale connecties, en actieve deelname in het dagelijks reilen en zeilen van het familiebedrijf (Tagiuri & Davis, 1996). Dit model biedt een gedifferentieerde benadering van de diverse rollen die individuen kunnen aannemen in een familiaal ondernemingskader, waardoor het mogelijk wordt om de dynamiek en interacties binnen het familiebedrijf beter te begrijpen en te beheren (Tagiuri & Davis, 1996).



Figuur 2: Het driecirkel model (Tagiuri & Davis, 1996)

Het definiëren van het begrip 'familiebedrijven' is van cruciaal belang bij het onderzoeken van de vraag "Hoe verloopt het selectieproces van het aanstellen van niet-familiale CEO's in familiebedrijven?". Het is eerst en vooral belangrijk aangezien het een contextuele basis voor het onderzoek verschaft. Het stelt onderzoekers in staat om de specifieke kenmerken en dynamieken van organisaties te begrijpen waarin familiebanden een significante rol kunnen hebben op managementbeslissingen, inclusief de selectie van CEO's.

2.2 Theorieën

In de literatuur is er aanzienlijke aandacht voor het beheer van familiebedrijven, een focus die begrijpelijk is gezien de cruciale rol die leidinggevendenden binnen deze bedrijven vervullen. Drie fundamentele theoretische perspectieven vormen de basis hiervan, namelijk de agency theorie (Jensen & Meckling, 1976), de stewardshiptheorie (Davis et al., 2018), en de resource based view theorie (Habbershon & Williams, 1999). In het vervolg van deze sectie zullen we dieper ingaan op bovenstaande theoretische benaderingen.

2.2.1 Agency theorie

De eerste besproken theorie is de agency theorie die zich richt op de dynamiek tussen de principaal en de agent. De agency relatie beschrijft het contract waarin een persoon (de agent) zich contractueel verbindt ten opzichte van een andere persoon (de principaal) (Jensen & Meckling, 1976). Familiebedrijven kunnen worden geconfronteerd met agency problemen, wanneer de principalen en agenten uiteenlopende doelen en belangen hebben. Een familiebedrijf omvat meer dan alleen de oorspronkelijke oprichter; het betreft vaak meerdere ondernemers, waaronder kinderen die toetreden tot het bedrijf of andere betrokken familieleden. Deze betrokkenheid kan resulteren in verschillende belangen ten opzichte van de oprichter. In deze context zijn veel voorkomende agencyproblemen altruïsme en zelfcontrole. Familieleden worden verwacht altruïstisch te handelen ten opzichte van elkaar, wat kan leiden tot fenomenen zoals free riding of nepotisme (vriendjespolitiek) (Schulze et al., 2003). Dit houdt in dat zij worden geacht op een wijze te handelen die niet alleen persoonlijke voordelen oplevert, maar tevens gunstig is voor het welzijn van de gehele familie. Altruïsme kan derhalve leiden tot free riding, wat impliceert dat een individu profiteert van de inspanningen (in tijd en geld) van anderen, zonder bij te dragen aan de kosten (Schulze et al., 2003). De sterke aanwezigheid van dit altruïstische gedrag in familiebedrijven resulteert vaak in een gebrek aan zelfcontrole, aangezien de sterke emotionele band tussen familieleden binnen het bedrijf leidt tot terughoudendheid bij onderlinge correcties (Schulze et al., 2003).

Het is een uitdaging om impliciete en expliciete contracten af te dwingen tussen familieleden die eigendom bezitten en andere familieleden die in het bedrijf werkzaam zijn, vanwege de aanwezigheid van altruïsme en het gebrek aan zelfcontrole (Schulze et al., 2001). Een strategie ter bestrijding van deze problemen rondom agency is het professionaliseren van het familiebedrijf. Dit kan worden bereikt door extern management toe te voegen aan het leiderschapsteam of een niet-familiale CEO aan te stellen. Hierdoor kan de neiging tot altruïstisch gedrag worden verminderd, terwijl externe managers de dominante familiecontrole kunnen doorbreken.

Een alternatieve strategie voor het aanpakken van familiale agency problemen is het opstellen van een officieel document, genaamd een familiecharter. Dit charter legt expliciete criteria vast waaraan een persoon moet voldoen om lid te worden van het managementteam (Chua et al., 2009; Siebels & Knyphausen-Aufseß, 2012). De uitgaven die voortvloeien uit deze problemen in de agency relatie worden aangeduid als agency kosten.

2.2.2 Stewardshiptheorie

De stewardshiptheorie staat in direct contrast met de agency theorie. Waar de agency theorie een individualistische benadering hanteert, legt de stewardshiptheorie juist de nadruk op collectivisme. Managers worden niet gedreven door persoonlijke doelen, maar vervullen eerder de rol van beheerders wiens motivatie in lijn ligt met de organisatie, en zodoende handelen in het belang van de organisatie (Davis et al., 2018). Hierdoor is de intrinsieke motivatie van mensen om te handelen in het belang van de onderneming. De kerngedachte van de stewardshiptheorie is dat het nastreven van organisatorische en collectieve doelen tegelijkertijd voldoening schenkt aan persoonlijke behoeften (Davis et al., 2018). De keuzes en mogelijkheden van de stewards worden daarom beïnvloed door de perceptie dat de voordelen van pro-organisatorisch gedrag groter zijn dan de opbrengsten van individualistisch gedrag. Zelfs in situaties waarin de belangen van de stewards en de opdrachtgever niet volledig overeenkomen, hecht een steward meer waarde aan samenwerking dan aan afvalligheid (Davis et al., 2018).

2.2.3 Resource based view theorie

Familiebedrijven vertonen een aanzienlijke complexiteit vanwege de diversiteit aan unieke middelen die inherent zijn aan de interactie tussen familie en bedrijf. Dit specifieke fenomeen staat bekend als 'familiness'. De familiness is de unieke bundel middelen die een bedrijf heeft vanwege de interactie tussen het gezin en het bedrijf (Habbershon & Williams, 1999). Deze hulpbronnen hebben het potentieel om te leiden tot concurrentievoordelen en uitstekende prestaties op de lange termijn. Habbershon en Williams (1999) hebben in dit verband de 'resource-based view theorie' ontwikkeld. Deze theoretische benadering biedt een raamwerk om de concurrentievoordelen van een familiebedrijf te beoordelen, beginnend bij de unieke hulpbronnen die het bedrijf bezit. Volgens Barney (1991) moeten deze hulpbronnen gelijktijdig aan vier criteria voldoen om als uniek te worden beschouwd. De betreffende hulpbron moet waardevol, zeldzaam, niet vervangbaar en gedurende een aanzienlijke periode moeilijk te reproduceren zijn.

Deze criteria zijn van cruciaal belang voor het begrijpen van de kracht en duurzaamheid van de unieke middelen die familiebedrijven onderscheiden en hen een concurrentievoordeel verschaffen.

Families voorzien hun bedrijven doorgaans van een unieke reeks middelen, waarvan de meest prominente hiervan zijn: 'human capital', 'social capital', 'patient financial capital' en 'survivability capital' (Sirmon & Hitt, 2003). 'Human capital' vertegenwoordigt de verworven kennis, vaardigheden en capaciteiten van een individu die unieke en vernieuwende acties mogelijk maken (Coleman, 1988).

De complexiteit van menselijk kapitaal binnen een familiebedrijf komt voort uit de unieke dynamiek tussen de familieleden en het bedrijf waar ze bij betrokken zijn. Desondanks is de aanwezigheid van menselijk kapitaal essentieel voor het succes van een familiebedrijf. Het aanbod van menselijk kapitaal binnen het familiebedrijf heeft echter zijn grenzen, en het betrekken van extern, niet-familiale managers zou een mogelijke oplossing kunnen zijn (Sirmon & Hitt, 2003). 'Social capital' is eveneens een cruciale resource voor het behalen van een concurrentievoordeel. Het begrip verwijst naar de verbindingen en interacties tussen personen of organisaties (Burt, 1997), en deze hebben een aanzienlijke impact op diverse bedrijfsactiviteiten, zoals de uitwisseling van hulpbronnen, de creatie van intellectueel kapitaal, interacties met leveranciers en toegang tot markten (Hitt et al., 2001). 'Patient financial capital' wordt gedefinieerd als financieel kapitaal dat gedurende langere perioden wordt geïnvesteerd zonder de dreiging van liquidatie (Dobrzynski, 1993). Binnen familiebedrijven is deze vorm van kapitaal prominent aanwezig, aangezien het in lijn is met de langetermijnvisie die vaak heerst in deze context (Sirmon & Hitt, 2003). Ten slotte staat 'survivability capital' voor de verzamelde persoonlijke hulpbronnen die familieleden bereid zijn te gebruiken, in te zetten of te delen om het familiebedrijf te ondersteunen (Haynes et al., 1999). Deze persoonlijke hulpbronnen kunnen variëren van gratis arbeid tot extra aandeleninvesteringen of geldleningen (Sirmon & Hitt, 2003). De erkenning van deze diverse vormen van kapitaal benadrukt de complexiteit en multidimensionaliteit van de resources die familiebedrijven onderscheiden en vormt een belangrijk aspect van hun strategische kracht en veerkracht.

Door deze theoretische perspectieven te integreren, kan een diepgaander begrip worden verkregen van de dynamiek en factoren die betrokken zijn bij het selectieproces van niet-familiale CEO's in familiebedrijven. Het stelt onderzoekers in staat om zowel de uitdagingen als de kansen in kaart te brengen en aanbevelingen te doen voor effectieve governance en leiderschap in deze specifieke context.

2.3 De niet-familiale CEO

In de komende sectie zullen we dieper ingaan op de rol van de niet-familiale CEO binnen het familiebedrijf. We zullen ons in eerste instantie richten op de kwestie omtrent de opvolgingsproblematiek die heerst binnen familiebedrijven. Vervolgens zullen we de positie van de niet-familiale CEO binnen het familiebedrijf onderzoeken. Ten slotte zullen we de voordelen en uitdagingen van deze dynamiek bespreken.

2.3.1 De opvolgingsproblematiek

Opvolging vormt een van de meest vooraanstaande thema's binnen de context van familiebedrijven, zowel in de praktijk als in onderzoek. Het blijkt dat slechts een kleine 30% van de familiebedrijven erin slaagt om succesvol over te gaan naar de tweede generatie, en nog minder, slechts 10%, bereikt zelfs de derde generatie (Beckhard & Dyer, 1983). Deze bevindingen illustreren de uitdagingen die opvolging met zich meebrengt voor het merendeel van de familiebedrijven. In de levensloop van elk familiebedrijf is de opvolging een onvermijdelijke uitdaging. Bedrijven komen voor talloze vragen te staan. Dé belangrijkste vraag voor dit onderzoek zal dan zeker zijn: kunnen we deze persoon intern vinden, of moeten we ze extern gaan aantrekken?

Indien er binnen de familie geen geschikte opvolger voorhanden is, overweegt men doorgaans het aantrekken van een externe CEO. Aangezien de niet-familiale CEO het kernonderwerp vormt van deze thesis, zal in de komende alinea's hier dieper worden op ingegaan.

2.3.2 De niet-familiale CEO

Nauwe familiale betrokkenheid in de rol van CEO kan aanzienlijke voordelen opleveren door de manifestatie van waardevolle hulpbronnen, zoals sociaal kapitaal (Pearson et al., 2008), financieel kapitaal (Simon & Hitt, 2003) en menselijk kapitaal (Dawson, 2012).

Desondanks kunnen familieleden betrokkenheid tonen die kan leiden tot concurrentienadelen, omdat ze vaak niet over de benodigde expertise en vaardigheden beschikken om uitmuntende bedrijfsprestaties neer te zetten (Carney, 2005). Om de beperkingen in capaciteit op het gebied van familiemanagement te overwinnen, wordt door de familiebedrijven overwogen om niet-familiale CEO's aan te werven. Dit stelt familiebedrijven in staat om toegang te verkrijgen tot waardevolle managementmiddelen die ofwel afwezig zijn of schaars zijn binnen de familie (Cuccellei, 2019).

Een potentieel aangewezen strategie om dit probleem te adresseren, omvat de aanstelling van een CEO die geen familieband heeft met de onderneming. De aanstelling van een niet-familiale CEO wordt in de literatuur vaak aangeduid met de term 'professionalisering'. Deze term wordt in de literatuur gedefinieerd als: "het aannemen van voltijdse, niet-familie gerelateerde werknemers, voornamelijk met de delegatie van leidinggevende autoriteit (Stewart & Hitt, 2012)".

Dyer (1989) identificeert drie significante redenen waarom bedrijven de weg van professionalisering inslaan. De eerste cruciale drijfveer voor deze overgang is gebrek aan managementtalent binnen de familiekring. Familieleden vertonen soms een tekort in specifieke vaardigheden zoals financiën, marketing of accounting. Vooral in tijden van aanzienlijke bedrijfsgroei wordt het moeilijk om binnen de familie alle vereiste vaardigheden te vinden. Daarom zal het bedrijf extern talent aantrekken. Dyer (1989) benoemt een tweede reden uit hun onderzoek waarom bedrijven professionalisering omarmeren. Familiebedrijven engageren een niet-familiale CEO om de bedrijfscultuur en -waarden te transformeren. De kernwaarden binnen een familie, zoals onvoorwaardelijke liefde en zorg, staan vaak haaks op de zakelijke principes, waarbij winstgevendheid voorop staat. Sommige leiders van familiebedrijven geloven dat een gebrek aan professionaliteit en aandacht voor winstgevendheid en efficiëntie binnen de familie kunnen worden aangepakt door het huidige managementteam te indoctrineren. De laatste reden waarom bedrijven een niet-familiale CEO aannemen, is om het bedrijf voor te bereiden op opvolging in leiderschap. De huidige bedrijfsleider wil wellicht in de toekomst met pensioen gaan en wellicht ervaart deze persoon dat niemand binnen de familie in staat is om het bedrijf succesvol te leiden na diens vertrek. Hierdoor ontstaat de behoefte om potentiële opvolgers voor de toekomstige leiding van het bedrijf te identificeren (Dyer, 1989).

Voor een diepgaand begrip van professionaliseringsstrategieën in familiebedrijven is het essentieel om rekening te houden met de intenties van de bedrijfsleiders en hun vermogen om een specifieke vorm van professionalisering te conceptualiseren en te implementeren. Stewart & Hitt (2012) hebben zes vormen van professionalisering binnen familiebedrijven geïdentificeerd. Deze modellen, hoewel ideaaltypes, zijn gerangschikt van minst naar meest professioneel (Stewart & Hitt, 2012). De eerste vorm betreft de minimaal professionele familiebedrijven. Deze bedrijven missen de capaciteit voor diepgaande professionalisering maar vertonen beperkte professionalisering op verschillende vlakken. Daarnaast onderscheidt Stewart & Hitt (2012) de vermogensverstrekkende particuliere privéfamiliebedrijven. Deze bedrijven streven naar de voordelen van privécontrole over hun eigen kapitaal en wensen onafhankelijkheid van extern bestuur. Een derde onderscheid betreft de familiebedrijven die als ondernemer opereren. Deze bedrijven streven naar de voordelen van informeel management maar beperken zich in het gebruik van formalisering en standaardisering. Daaropvolgend worden de ondernemende bedrijven onderscheiden. Deze bedrijven gedijen beter bij ondernemend leiderschap dan bij professioneel management. De vijfde categorie omvat de pseudoprofessionele openbare familiebedrijven. Deze bedrijven streven naar de voordelen van privécontrole over andermans geld, handhaven de schijn van openbaar bestuur terwijl de geest van dit bestuur wordt geschonden. Ten slotte identificeren Stewart & Hitt (2012) de hybride professionele familiebedrijven. Deze bedrijven worden professioneel geleid met het doel om te professionaliseren, terwijl ze tegelijkertijd trachten de invloed van de familie te behouden.

2.3.3 Voordelen

Het aanstellen van niet-familiale CEO's brengt aanzienlijke voordelen met zich mee, met een aantoonbaar positief effect op de prestaties van familiebedrijven (Fang et al., 2016). Fang et al. (2022) presenteren in hun onderzoek verschillende argumenten die de verbetering van de prestaties van

familiebedrijven kunnen verklaren door het aanstellen van een niet-familiale CEO. Allereerst kunnen niet-familiale CEO's de prestaties verbeteren door hun gevarieerde kennis en ervaring (Binacci et al., 2016). Bovendien genieten niet-familiale CEO's doorgaans van een meer professionele opleiding en beschikken vaak over aanzienlijk meer ervaring dan CEO's die familiebanden hebben binnen het bedrijf (Dyer, 1989). Een derde reden voor een positieve impact van een niet-familiale CEO op de bedrijfsprestaties van familiebedrijven is hun neiging om meer risico's te nemen (Huybrechts et al., 2013). Hierdoor kan het bedrijf zich flexibeler aanpassen aan huidige kansen in de sector en mogelijke valkuilen in competentie vermijden die voortkomen uit een beperkt begrip van de huidige sectoromstandigheden (Huybrechts et al., 2013). Daarnaast hebben niet-familiale CEO's toegang tot een uitgebreider netwerk van externe bronnen (Classen et al., 2012). De netwerken van niet-familiale CEO's zijn wezenlijk anders dan die van CEO's met familiebanden. Classen et al. (2012) stellen vast dat het aantal niet-familiale CEO's in een familiebedrijf positief gerelateerd is aan de mate waarin extern gezocht wordt naar innovatiemogelijkheden. Dit vergroot de betrokkenheid bij het vergaren van nieuwe externe kennis (Daspit et al., 2019). Ten slotte wordt de betrokkenheid van niet-familiale managers vaak in verband gebracht met professionele managementpraktijken (Lien & Li, 2014). Hun betrokkenheid bij familiebedrijven gaat vaak samen met de ontwikkeling van hoogwaardige werksystemen en relevant personeelsbeleid, zoals systemen voor prestatiebeoordeling en incentive-compensatie. Deze initiatieven bevorderen verantwoordelijkheid en verminderen eventuele vooroordelen tussen familieleden en werknemers.

Andere onderzoeken benadrukken eveneens de aanzienlijke voordelen van het inzetten van niet-familiale CEO's in familiebedrijven. Stewart & Hitt (2012) benoemen een essentieel zakelijk argument voor de professionalisering op financieel gebied. Niet-familiale CEO's genieten gunstigere voorwaarden bij financiële instellingen, hebben een grotere kans op het aantrekken van private equity en beschikken over mogelijkheden om kapitaal aan te trekken op de publieke aandelenmarkt (Barden et al., 1984; Dawson, 2011). Eigenaren plukken hier de vruchten van door toegang te hebben tot goedkoper kapitaal, verbeterde groeimogelijkheden en overnamemogelijkheden, en diversificatie van hun activa, vooral wanneer ze hun bedrijven naar de beurs brengen (Bancel & Mittoo, 2009).

2.3.4 Uitdagingen

Uiteraard kent het aanstellen van niet-familiale CEO's ook uitdagingen. Familiebedrijven worden geconfronteerd met hindernissen bij het in dienst nemen van niet-familiale CEO's. Veel van de problemen die voortkomen uit de overgang naar professioneel management binnen een familiebedrijf worden toegeschreven aan de verschillen in opleiding en waarden tussen de familie en de professionele CEO's (Dyer, 1989). Schein (1983) benadrukt dat oprichters en professionele CEO's problemen anders analyseren, verschillende machtsposities bekleden en op aanzienlijk verschillende wijzen met anderen omgaan. Bijvoorbeeld, familiale CEO's laten zich vaak leiden door hun specifieke visie op het product of de dienst. Hun besluitvorming is doorgaans intuïtief, hun autoriteit is geworteld in eigendom en ze motiveren anderen middels charismatisch gedrag. Aan de andere kant ontnemen professionele CEO's hun autoriteit doorgaans niet aan eigendom, maar aan functionele posities. Hun besluitvorming is eerder gebaseerd op logica en rationele analyse dan op intuïtie. Bovendien is hun

interactie met anderen vaak minder persoonlijk vergeleken met de meer persoonlijke benadering van familiale CEO's. Daarnaast koesteren professionele CEO's vaak wereldbeelden en aannames die verschillen van die van leiders binnen familiebedrijven. Hun organisatorische systemen en werkwijzen staan vaak haaks op die van gezinsleiders, die gewend zijn aan de meer informele managementstijl (Dyer, 1989).

Een bijkomende uitdaging die frequent voorkomt bij de benoeming van een niet-familiale CEO is het verschijnsel van asymmetrische informatie en adverse selectie. De agency theorie benadrukt het probleem van informatieasymmetrie tussen de principaal en de agent. In overeenstemming met het onderzoek van Zhang (2008) blijkt dat de raad van bestuur vaak beperkte voorafgaande informatie bezit met betrekking tot de niet-familiale CEO. Deze onvolledige informatie wordt pas na de aanstelling duidelijk. Naarmate de kans op asymmetrische informatie toeneemt, groeit ook het risico op adverse selectie, wat op zijn beurt de kans vergroot dat een niet-familiale CEO vroegtijdig wordt ontslagen (Zhang, 2008).

Het wervingsproces van een CEO is vaak van aanzienlijke complexiteit, beïnvloed door diverse factoren. De kwestie van opvolging, met name wanneer organisaties ervoor kiezen om buiten de familiale kring te kijken voor een CEO, voegt een bijkomende complexiteitslaag toe aan dit proces. Het doorgronden van deze complexiteit vormt een essentieel aspect bij het adequaat beantwoorden van de gestelde onderzoeksvraag van dit onderzoek, namelijk: *"Hoe verloopt het selectieproces van het aanstellen van niet-familiale CEO's in familiebedrijven?"* Een grondige analyse van zowel de voordelen als de uitdagingen die gepaard gaan met het aanstellen van een niet-familiale CEO is van cruciaal belang om inzicht te verwerven in de beweegredenen achter de keuze van organisaties om leiderschap buiten de familiekring te zoeken.

Dit onderzoek kan de factoren identificeren die van invloed zijn op dergelijke besluitvorming en de overwegingen belichten die tijdens het selectieproces in aanmerking worden genomen. Door deze aspecten grondig te onderzoeken, kan de effectiviteit van het selectieproces geëvalueerd worden met betrekking tot het identificeren van leiders die het best aansluiten bij de belangen van de organisatie. Bovendien biedt deze analyse inzicht in mogelijke verbeteringen en best practices die kunnen toegepast worden binnen het selectieproces.

2.4 Socio-emotionele welvaart

In de context van familiebedrijven neemt de socio-emotionele welvaartstheorie (SEW) een centrale positie in als belangrijk kader voor begrip. Deze theorie, zoals uiteengezet door Zellweger (2017), stelt als basisprincipe dat familiebedrijven primair streven naar niet-financiële doelen. Gomez-Méjia et al. (2007) definiëren socio-emotionele welvaart als volgt: "By socioemotional wealth we refer to 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". In het onderzoek van Gomez-Méjia et al. (2007) worden verschillende facetten belicht waarop sociale-emotionele rijkdom

zich manifesteert binnen familiebedrijven. Voorbeelden van dergelijke manifestaties omvatten het vermogen om gezag uit te oefenen (Schulze et al., 2003b), het vervullen van behoeften aan verbondenheid, affectie en intimiteit (Kepner, 1983), het handhaven van familiewaarden via de bedrijfsvoering (Handler, 1990), het behoud van de familie-erfenis (Casson, 1999), het behouden van het sociale kapitaal van het familiebedrijf (Arregle et al., 2005), het nakomen van familieverplichtingen gebaseerd op bloedbanden in plaats van strikte competentiecriteria (Athanassiou et al., 2002) en de mogelijkheid om altruïstisch te handelen ten opzichte van familieleden (Schulze et al., 2003). Het gebrek van deze sociaal-emotionele rijkdom impliceert een gebrek aan intimiteit, verminderde status en het niet voldoen aan de verwachtingen van het gezin (Gomez-Méjia et al., 2007).

Volgens Berrone et al. (2012) omvat de socio-emotionele welvaart (SEW) vijf dimensies, die elk een specifiek aspect weerspiegelen van de niet-financiële waarde die eigenaren van familiebedrijven genereren door controle over het bedrijf uit te oefenen. De eerste en tweede dimensie richten zich op de transgenerationele controle en invloed. Hierbij wordt verondersteld dat de familie voordelen ervaart door de controle over het bedrijf te behouden in familiebezit, met als doel dit over te dragen naar de volgende generatie. Berrone et al. (2012) beschrijven ook de identiteits- en reputatiedimensie, die de mate beschrijft waarin de familie waarde hecht aan het zich identificeren met het bedrijf of geïdentificeerd worden door het bedrijf. De vierde dimensie is de emotiedimensie (trots en geluk) en affectiviteit. Eigenaren van familiebedrijven kunnen niet-financiële waarde ontleen aan de positieve emoties of consequenties die zij ervaren als gevolg van hun band met het bedrijf. Tot slot benoemen Berrone et al. (2012) de dimensie van vertrouwensvolle en wederzijds ondersteunende sociale banden. Welwillende sociale banden geven de mate weer waarin leden van controlerende families waarde hechten aan relaties met individuen die worden gekenmerkt door welwillendheid, wederzijdse steun en loyaliteit.

Een niet-familiale CEO zou aanzienlijk minder beïnvloed worden door socio-emotionele welvaart (SEW) en meer gericht zijn op de financiële prestaties van bedrijven, zoals benadrukt in het onderzoek van Gomez-Méjia et al. (2007). Wanneer er geen familiebanden bestaan met de controlerende familie, leidt dit tot een CEO die minder beïnvloed wordt door sociale en emotionele banden en zich objectiever en kritischer opstelt dan zijn collega met familiale connecties (Gomez-Méjia et al. 2007).

Het feit dat familiebedrijven bereid zijn aanzienlijke risico's te nemen op het gebied van bedrijfsprestaties om verlies van socio-emotionele welvaart te voorkomen, wordt in het onderzoek van Gomez-Méjia et al. (2007) benadrukt. Deze bevinding impliceert dat de familiale verbondenheid een doorslaggevende rol speelt in besluitvormingsprocessen binnen familiebedrijven, waarbij het behoud van socio-emotionele welvaart als cruciaal wordt beschouwd, zelfs als dit ten koste gaat van financiële overwegingen.

Een diepgaand begrip van 'social emotional wealth' (SEW) is belangrijk voor dit onderzoek. SEW verwijst naar niet-financiële aspecten van welvaart, zoals de emotionele banden en relaties binnen de familie en de organisatie. Bij het selecteren van een niet-familiale CEO is het van cruciaal belang om de impact op deze niet-financiële welvaart te begrijpen. Het selectieproces moet rekening houden met de dynamiek van de relaties tussen de familieleden, medewerkers en andere stakeholders om een duurzame en harmonieuze overgang te bevorderen. Daarnaast is het begrijpen van culturele en emotionele aspecten ook van essentieel belang om te kunnen beoordelen hoe een niet-familiale CEO past binnen de bestaande bedrijfscultuur en hoe deze leiderschapswisselingen de emotionele welvaart van de familie en medewerkers kunnen beïnvloeden.

2.5 Het aanstellingsproces

In het kader van familiebedrijfsbeheer is de niet-familiale CEO een cruciale speler, die doorgaans wordt beschouwd als 'het machtigste individu' binnen de organisatie (Busenbark et al., 2016). De impact van deze CEO sterkt zich uit de groei, overleving, strategie en algemene koers van het bedrijf (Quigley & Graffin, 2017). Een grondig begrip van de implicaties die voortvloeien uit de keuze voor een niet-familielid als CEO is niet alleen vanuit een zakelijk perspectief van belang, maar heeft tevens aanzienlijke gevolgen voor familie- en eigendomsprocessen en -resultaten. In de afgelopen tien jaar heeft de trend zich ontwikkeld waarbij familiebedrijven steeds vaker opteren voor niet-familiale CEO's, zoals benadrukt in een rapport van PwC uit 2016. Deze verschuiving getuigt van een groeiend bewustzijn binnen familiebedrijven omtrent het belang van professioneel management, dat niet alleen de zakelijke aspecten optimaliseert maar ook de complexe dynamiek van familie- en eigendomsstructuren in overweging neemt.

In de bestaande literatuur blijft er een beperkte hoeveelheid kennis beschikbaar omtrent het specifieke verloop van het aanstellingsproces van niet-familiale CEO's in familiebedrijven. Desondanks benadrukt de studie van Waldkrich (2020) bepaalde cruciale aspecten met betrekking tot het moment waarop niet-familiale CEO's worden aangesteld. Uit deze onderzoeksliteratuur komt naar voren dat niet-familiale CEO's vaker worden aangesteld binnen omvangrijke familiebedrijven.

Deze aanstelling lijkt voornamelijk ingegeven te zijn door de behoefte om de groeiende complexiteit van dergelijke ondernemingen effectief te adresseren waarbij niet-familiale CEO's vaak worden beschouwd als bezitters van superieure managementvaardigheden (Lin & Hu, 2007). Verder blijkt uit onderzoek dat de beslissingen om een niet-familiale CEO aan te stellen vaak wordt beïnvloed door een balans tussen sociaal-emotionele en financiële overwegingen (Minichilli et al., 2014). De afkomst van de nieuwe CEO is tevens van belang, aangezien aandelenmarkten positiever reageren op zowel interne niet-familiale CEO's als CEO's van buitenaf in vergelijking met familiale CEO's (Wong & Chen, 2018). Financiële stimulansen zijn ook een factor in dit proces, waarbij niet-familiale CEO's over het algemeen een hoger inkomen ontvangen dan hun familiale tegenhangers. Onderzoek wijst uit dat familiebedrijven geneigd zijn niet-familiale CEO's aanzienlijk meer te betalen dan ze een familiale CEO zouden betalen (McConaughy, 2000). Volgens Gallego en Larrain (2012) verdienen niet-familiale CEO's in familiebedrijven gemiddeld ongeveer 30% meer dan hun collega's in niet-familiale bedrijfsomgevingen. Ondanks diverse bevindingen over de motieven achter het aanstellen van niet-familiale

CEO's blijft er een opvallend gebrek aan inzicht bestaan met betrekking tot de concrete procedures en methodologieën die familiebedrijven hanteren bij het werven van geschikte kandidaten voor deze kritieke leiderschapsposities. Deze masterproef zal proberen een antwoord te bieden op deze onderzoeksvraag aan de hand van empirisch onderzoek. In het volgende stuk gaan we verder met de beschrijving van de methodologie.

3 Empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk worden de methoden die zijn toegepast om inzicht te verkrijgen in de verwerving van de data grondig belicht. Tevens wordt ingegaan op de totstandkoming van het onderzoek, waarbij de wijze van verzameling en verwerking van kwalitatieve gegevens nader wordt toegelicht.

3.1 Onderzoeksopzet

3.1.1 Onderzoeksvraag

De essentie van deze masterthesis is het verkrijgen van een dieper inzicht in het selectieproces van een niet-familiale CEO. Met behulp van kwalitatief onderzoek wordt beoogd een substantieel antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag "Hoe verloopt het selectieproces van het aanstellen van een niet-familiale CEO in familiebedrijven?" Uit de literatuur zijn verschillende deeltopics geïdentificeerd, waarbij het formuleren van deelvragen bijdraagt aan een gedetailleerd begrip en een effectieve beantwoording van onderzoeksvraag. In deze masterthesis worden volgende deelvragen nader onderzocht en geanalyseerd.

- In welke mate spelen bedrijfsprestaties hierin een rol?
- Zijn groeiambities cruciaal?
- Welke rol speelt het behoud van socioemotional wealth in het selectieproces?

3.1.2 Type onderzoek – onderzoeksmethode

Tot op heden is er beperkt onderzoek verricht naar het selectieproces van een niet-familiale CEO. In gevallen waar onderzoeken zijn uitgevoerd, betrof doorgaans kwantitatieve benaderingen. Met het oog op het aanvullen van bestaand onderzoek met diepgaande inzichten met betrekking tot de 'waarom' en 'hoe' aspecten, is in dit onderzoek gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksaanpak. Daarnaast is kwalitatief onderzoek het meest geschikt om deze specifieke onderzoeksvraag op te lossen aangezien het relevant is voor het beschrijven en/of verklaren van sociale fenomenen die niet kwantificeerbaar zijn (Gibbs, 2007). Specifiek zal gebruik worden gemaakt van een exploratief case study onderzoek (Yin, 2003). Exploratief onderzoek is een flexibel onderzoekstype waarbij men tracht vragen te beantwoorden die nog niet uitvoering zijn onderzocht. Dergelijke casestudies zijn met name gericht op het ontrafelen van 'hoe' en 'waarom' vragen (Yin, 2003). Op deze wijze kunnen onderliggende redenen aan het licht komen die niet of minder toegankelijk zijn voor onderzoek via kwalitatieve methoden. Door gebruik te maken van kwalitatief onderzoek, met name semigestructureerde interviews, beoog ik een adequaat antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag.

3.2 Methodologie

3.2.1 Dataverzameling

De keuze voor semigestructureerde diepte-interviews is gebaseerd op het feit dat de onderwerpen, vragen en volgorde vooraf zijn bepaald en consistent zijn bij elk interview. Deze gestandaardiseerde aanpak zorgt ervoor dat alle geïnterviewde personen onder gelijke omstandigheden worden bevraagd, waardoor de betrouwbaarheid van het interviewproces gewaarborgd en versterkt wordt (Smits, 2021). Het gebruik van een semigestructureerde aanpak biedt flexibiliteit doordat er ruimte is om in te spelen op de antwoorden van de geïnterviewde en om eventuele aanvullende vragen te stellen.

Om het interview op een efficiënte manier te laten verlopen werd een interviewprotocol ontworpen op basis van een grondige literatuurstudie. Dit protocol bood een weloverwogen structuur om het overzicht te behouden (zie bijlage 1). Aanvankelijk werd de geïnterviewde gevraagd om kort kennis te maken en een introductie te geven over zowel henzelf als het bedrijf. Vervolgens werden er cruciale vragen gesteld met betrekking tot het aanstellingsproces van een niet-familiale CEO. Diverse onderwerpen kwamen aan bod, waaronder het verloop van het selectieproces, opvolgingskwesties, de agency theorie, en het behoud van sociale-emotionele welvaart. Ter afsluiting kreeg de geïnterviewde de gelegenheid om eventuele belangrijke toevoegingen aan het interview te doen.

In totaal werden er 10 interviews afgenomen om de benodigde kwalitatieve data voor deze masterproef te vergaren. Deze interviews bestaan uit vijf bedrijven, waarvan per bedrijf zowel de HR-verantwoordelijke als de niet-familiale CEO is geïnterviewd. Er werd gekeken naar het HR-perspectief omdat de HR-verantwoordelijke vaak betrokken is bij de initiële fase van het selectieproces. Zij kunnen dus vaak inzichten bieden in de opstelling van de vacature, de criteria voor de functie, het wervingsproces en de eerste selectie van de criteria. Daarnaast werd er ook naar het CEO-perspectief gekeken omdat de niet-familiale CEO inzichten biedt in de ervaring van de persoon die de rol daadwerkelijk bekleedt. Het interviewen van de niet-familiale CEO kan informatie opleveren over hun motivatie om voor de functie te solliciteren, hoe zij het selectieproces hebben ervaren, welke uitdagingen ze zijn tegengekomen en welke aspecten van het proces van cruciaal belang waren voor hun besluitvorming. De interviews met de niet-familiale CEO's duurde ongeveer 45 minuten en die met de HR-verantwoordelijke rond de 30 minuten. De datacollectie strekte zich uit over een periode van ongeveer één maand, tussen februari en maart. Voorafgaand aan elk interview werd toestemming gevraagd voor opname, waarbij tevens werd verzekerd dat alle gegevens anoniem zouden worden verwerkt. Deze benadering diende om vertrouwen en anonimiteit te waarborgen tussen beide partijen.

De interviews werden zowel fysiek, op locatie bij het bedrijf, als online via Teams afgenomen. Bovendien werden alle interviews opgenomen met een smartphone. Alle voorafgaande communicatie verliep telefonisch of via e-mail.

Tabel 1 Overzicht geïnterviewden

Bedrijf	Sector	Respondent	Functie	Leeftijd	Aanstellingsjaar
Case A	Brandstofsector	Respondent 1	Niet-familiale CEO	51	2022
		Respondent 2	HR-verantwoordelijke	46	2023
Case B	Energiesector	Respondent 3	Niet-familiale CEO	52	2022
		Respondent 4	HR-verantwoordelijke	33	2016
Case C	Tegelsector	Respondent 5	Niet-familiale CEO	52	2024
		Respondent 6	HR-verantwoordelijke	32	2022
Case D	Logistieke sector	Respondent 7	Niet-familiale CEO	54	2013
		Respondent 8	HR-verantwoordelijke	45	2012
Case E	Bouwsector	Respondent 9	Niet-familiale CEO	57	2024
		Respondent 10	HR-verantwoordelijke	64	2023

3.2.2 Data-analyse en coderingsproces

Na de afronding van de dataverzameling werd de overgang gemaakt naar de data-analyse, waarbij voor elk interview een transcriptie werd gemaakt, wat resulteert in 113 pagina's verzamelde data. Zodra alle interviews volledig waren getranscribeerd, werd de volgende fase ingeluid, namelijk het coderingsproces. Binnen dit coderingsproces worden er drie stappen doorlopen: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen (Charmaz, 1995).

In de aanvangsfase van het coderingsproces ontvouwt zich het open coderen. Hierbij worden codes of benamingen toegekend aan omvangrijke tekstblokken (Corbin & Straus, 1990). Elk stukje tekst draagt bij aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Gedurende deze fase van het coderingsproces zijn de codes nog zeer uiteenlopend en is er nog geen samenhang. De open codes worden eerder gebruikt als bouwstenen voor de axiale codes.

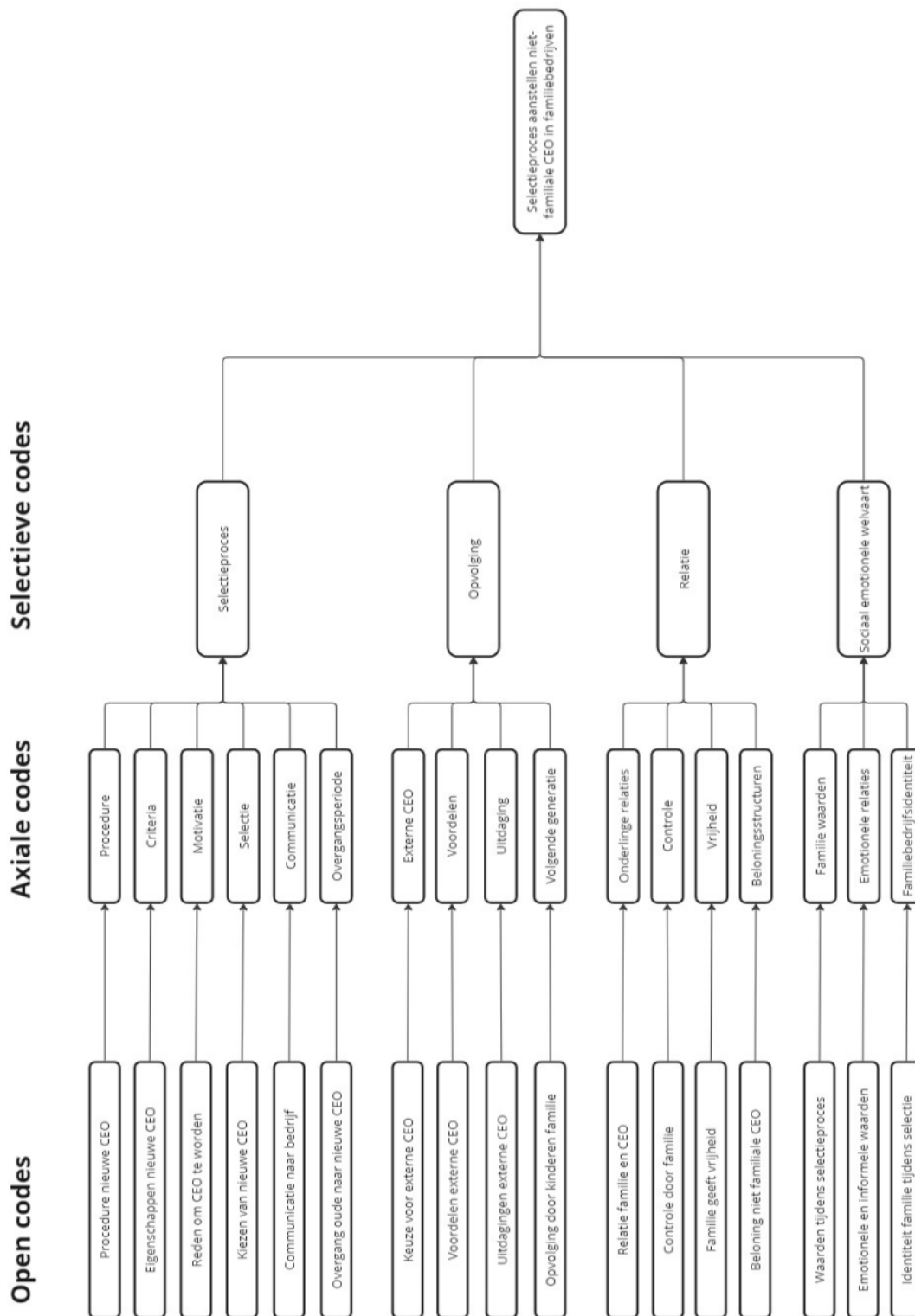
Axiaal coderen betreft de tweede fase van het coderingsproces. Gedurende deze stap worden alle open codes systematisch verzameld en georganiseerd. Hierbij worden de open codes ingedeeld in diverse categorieën, waarbij zorgvuldig rekening wordt gehouden met zowel de verschillen als gelijkenissen tussen de codes (Charmaz, 1995). In gevallen waar overeenkomsten werden vastgesteld tussen verschillende open codes, worden deze samengevoegd tot één overkoepelende axiale code. Deze aanpak draagt bij aan de verfijning van het coderingsproces door het effectief elimineren van synoniemen en het bevorderen van een gestructureerde codering.

De eindfase van het coderingsproces omvat het selectief coderen, waarbij een terugkoppeling plaatsvindt naar de geconstrueerde concepten. Gedurende deze fase wordt een coherente samenhang en structuur gerealiseerd tussen de diverse axiale codes op basis van deze concepten. In het geval van geïdentificeerde samenhangende axiale codes worden deze gegroepeerd binnen een thematische cluster, ook wel aangeduid als een selectieve code. Deze selectieve codes vormen de essentie die als leidraad dient bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

Tabel 2 Codering

Citaat respondent	Open code	Axiale code
Ja, als ik daar begon was ik nog niet direct van hier ga ik CEO worden maar wel direct in een directeursfunctie. Wat mij het meest aantrok was dat ik op zoek ging naar ondernemerschap.	Op zoek naar ondernemerschap	Motivatie
Ik was natuurlijk al lid van de directie, al een hele periode van ervoor. De CEO van bij ons op dat moment ging weg, hij ging een andere uitdaging aan. Voor de familie was het wel duidelijk dat ik de CEO moest gaan worden.	Aanstelling nieuwe CEO	Selectie CEO
Uw kunnen en kennen, dat is een evidentie want dat is bij iedereen zo. Maar ook de relatie met de familie, vertrouwen vanuit de familiale aandeelhouders is daarbij een hele belangrijke.	Eigenschappen nieuwe CEO	Criteria
Zij zijn zelf een hele kleine familie en binnen de aandeelhouders was er ook niemand die de operationele leiding wilde of kon nemen.	Keuze voor externe CEO	Opvolging
Dat heeft puur met die familiale banden te maken, het goed overeen komen met heel de familie over generaties heen, zowel verticaal als horizontaal. En die dan nog eens allemaal dezelfde purpose hebben met het bedrijf, dat is geen evidentie.	Overeenkomen met de familie	Nadelen
Ge zijt geen deel van de familie, dan kunt ge overall neutraler naar kijken. Ge zijt rationeler in uw benadering van het bedrijf en van de relaties vooral. En ge zijt, als externe CEO meer met het bedrijf bezig.	Externe CEO is rationeler	Voordelen
Er is zeer veel vrijheid. Maar daar kunt ge geen algemene regels op gaan kleven, dat hangt echt van uw familie af en van de generatie. We hebben een kleine familie die niet betrokken zijn in het operationele dus dat creëert sowieso al veel vrijheid.	Relatie tussen CEO en familie	Vrijheid
Emotionele banden opbouwen binnen het familiebedrijf is heel belangrijk. Als ge dat niet doet dan loopt het mis. Dus ge moet daar ook informele en emotionele relaties mee opbouwen met de verschillende partijen, want anders loopt het fout.	Informeel en emotionele relaties	Emotionele banden

Uiteindelijk wordt de codering samengevat in een codeboom, die de fundamenteën levert voor de ontwikkeling van de resultatensectie. De zorgvuldige samenstelling van deze codeboom biedt een gestructureerde en diepgaande presentatie van de bevindingen, waarmee de onderzoeksvraag adequaat wordt beantwoord.



Figuur 3: Codeboom

4 Resultaten

“Hoe verloopt het selectieproces van het aanstellen van niet-familiale CEO's in familiebedrijven”, dat is de onderzoeksvraag die in deze masterproef beantwoord zal worden. In dit onderdeel zullen de empirische resultaten die voortkomen uit tien diepte-interviews besproken worden.

4.1 Het selectieproces

4.1.1 Procedure

In het complexe selectieproces voor het aanstellen van een niet-familiale CEO tekenen zich drie duidelijk verschillende scenario's af. Enerzijds merken we op dat niet-familiale CEO's door de familiale eigenaars naar het bedrijf worden gehaald om het bedrijf te leiden. Aan de andere kant zien we dat een medewerker met de juiste kennis en vaardigheden kan doorgroeien tot CEO van het familiebedrijf. Ten slotte manifesteert zich het scenario waarin de niet-familiale CEO eenvoudigweg solliciteert bij het bedrijf middels een vacature die wordt gepubliceerd.

Wanneer de niet-familiale CEO wordt gecontacteerd door de eigenaars van het bedrijf, volgt een gevestigde procedure. De familie-eigenaar neemt het initiatief om de toekomstige CEO te benaderen, waarbij deze laatste wordt geconfronteerd met de uitdagingen waarmee het bedrijf te kampen heeft. Bepaalde partijen komen gedurende een bepaalde periode herhaaldelijk samen om alle relevante aspecten in detail te bespreken. De toekomstige CEO ontvangt vervolgens een concreet contractvoorstel, waarna het slechts een formaliteit is, voor de toekomstige CEO, om het contract te ondertekenen.

Respondent 1 (CEO): "Wel nu, ik kende de eigenaar, en dat is vaak het geval. En op die manier gebeurt dat heel vaak. Ik heb nooit echt gesolliciteerd. Dat is altijd een selectieproces wat een relatie is. Je zit rond een tafel, wat zijn de uitdagingen en we gaan ervoor... voila."

Respondent 5 (CEO): " Ik kende de voorzitter van de raad van bestuur, die wist dat ze op zoek waren naar iemand. Hij heeft ons dan in contact gebracht, en zo hebben we het eerste en tweede gesprek gehad, waarna ik begonnen ben."

Een tweede scenario dat we vaak zien terugkomen bij het selectieproces van niet-familiale CEO's is het feit dat medewerkers kunnen uitbloeien tot een externe leider van het bedrijf. Een medewerker met de juiste hoeveelheid ervaring en de juiste capaciteiten kan de geschikte leider worden van het familiebedrijf. Een veel terugkomend fenomeen is dat de niet-familiale CEO eerst in het familiebedrijf begonnen is als gewone werknemer en daarna in het directiecomité terechtkomt. Wanneer er dan op zoek moet worden gegaan naar een nieuwe CEO kunnen mensen vanuit het directiecomité dus ook in aanmerking komen.

Respondent 7 (CEO): "Ik was al lid van de directie, een hele periode van ervoor al. De CEO van op dat moment ging bij ons weg, die ging een andere uitdaging aan. Voor de familie was het wel duidelijk dat ik de CEO moest gaan worden, dus eigenlijk was er al een informeel verhaal."

In het derde scenario wordt het gebruikelijke selectieproces met een headhunter doorlopen op basis van een vacature. Een vacature wordt gepubliceerd op LinkedIn, waar geïnteresseerden hun curriculum vitae (CV) indienen. Vervolgens ontvangen zij een uitnodiging voor een gesprek met de headhunter. Na dit gesprek worden de CV's van de kandidaten samen met de evaluatie van de headhunter voorgelegd aan de opdrachtgever. Daarna wordt een businesscase-oefening gepland, waarbij de kandidaten informatie krijgen en op basis daarvan een advies, moeten formuleren over de toekomst van het bedrijf. Deze oefening wordt afgesloten met een presentatie voor dezelfde leden van het selectiecomité, gevolgd door een assessment georganiseerd door de headhunter. Op basis van de voornoemde oefeningen wordt vervolgens geselecteerd wie als de meest geschikte kandidaat wordt beschouwd.

Respondent 9 (CEO): "Dat was eigenlijk via LinkedIn, waar dat heel veel vacatures staan voor heel veel functies. Daar heb ik rechtstreeks gesolliciteerd bij de headhunter."

4.1.2 Criteria

Bij de selectie van een niet-familiale CEO voor een familiebedrijf worden verschillende essentiële eigenschappen en vaardigheden in overweging genomen. Deze criteria omvatten met name leiderschap, communicatieve vaardigheden, ervaring en culturele fit.

Leiderschap staat centraal als onmisbare eigenschap voor de aanstelling van een nieuwe niet-familiale CEO binnen een familiebedrijf. Leiderschap verwijst naar het vermogen om anderen te inspireren, te motiveren en te begeleiden om gemeenschappelijke doelen te bereiken. Een van de belangrijkste redenen voor bedrijven om een externe CEO aan te trekken is vaak gericht op groei. In deze context is leiderschap van vitaal belang. Het vermogen om het bedrijf effectief te leiden, medewerkers te motiveren en een heldere richting te geven, terwijl zowel de belangen van de familie als die van de onderneming worden behartigd, vormen een kernaspect van deze rol. Daarom is het bezitten van sterke leiderschapskwaliteiten van aanzienlijk belang voor een externe CEO binnen een familiebedrijf.

Respondent 2 (HR): "Ik denk dat dat vooral leiderschapsvaardigheden zijn. Het vermogen om een visie te vormen, een strategie te vormen en er mensen in mee te pakken, dat is echt wat bij zo een CEO meestal wordt gezocht."

Respondent 9 (CEO): "Men zoekt naar iemand met uiteraard relevante leidinggevende ervaring, het moest iemand zijn die een gelijkaardige positie al had bezet."

Een tweede essentieel criterium bij het selecteren van een niet-familiale CEO voor familiebedrijven zijn sterke communicatieve vaardigheden. Communicatie vormt een onmisbare pijler voor het opbouwen van vertrouwen en het voorkomen van misverstanden binnen de organisatie. De CEO moet in staat zijn om effectief te luisteren naar de familieleden en open communicatie te faciliteren tussen de familie en het managementteam, evenals met medewerkers op alle niveaus van de organisatie. Deze communicatie dient plaats te vinden op een open en transparante wijze om misverstanden te voorkomen en vertrouwen op te bouwen tussen alle betrokken partijen, inclusief de familie, het management en de werknemers. Bovendien vergemakkelijkt heldere communicatie het besluitvormingsproces. Door informatie op een duidelijke en begrijpelijke manier te communiceren, kunnen beslissingen op een efficiënte wijze worden genomen, wat bijdraagt aan de effectiviteit en groei van het familiebedrijf.

Respondent 6 (HR): "Communicatievaardigheden, op een respectvolle manier kunnen communiceren met de familie en het directiecomité. Maar evenzeer naar uw werknemers toe."

Daarnaast is ervaring in de specifieke sector ook van essentieel belang. Dit wordt als cruciaal beschouwd omdat een CEO met ervaring in de betreffende sector vertrouwd is met de specifieke uitdagingen, trends en dynamieken die het familiebedrijf beïnvloeden. Deze diepgaande kennis stelt hen in staat om doeltreffende strategieën te ontwikkelen en beslissingen te nemen die de groei en het succes van het bedrijf bevorderen. Bovendien heeft een CEO met ervaring in de sector een waardevol netwerk van contacten en relaties binnen de branche opgebouwd.

Respondent 1 (CEO): "Eerst ja ervaring en groei. Ervaring in transitie."

Respondent 5 (CEO): "Mijn ervaring binnen de retailsector, mijn ervaring op gebied van change management, mijn ervaring binnen een familiebedrijf."

Een laatste, maar zeer belangrijk aspect binnen het selectieproces, is het vinden van een culturele fit met de organisatie en het opbouwen van een goede band met de familie. Dit verzekert vertrouwen in de nieuwe CEO. Wanneer de CEO niet goed bij de familie past, kan dit echter leiden tot weerstand en wantrouwen, wat de effectiviteit van de CEO en de bedrijfsvoering kan schaden. Bovendien hebben familiebedrijven vaak een unieke bedrijfscultuur, geworteld in de normen, waarden en tradities van de familie. Een CEO die niet in harmonie is met deze cultuur, zal moeite hebben om effectief te opereren en kan conflicten gaan veroorzaken.

Respondent 4 (HR): "De culturele fit is essentieel. Dat is, denk ik, zelfs het meest belangrijke. Ik hanteer daar een credo voor: 'if there is doubt, there is no doubt', van zodra ge nog maar twijfelt als een kandidaat gaat passen, dan moogt ge het niet doen."

Respondent 8 (HR): "Ik denk vooral het culturele, die fit die er moet zijn met enerzijds de organisatie maar de fit met het directiecomité en de familie."

Respondent 6 (HR): "Ja daar wordt heel hard rekening mee gehouden. Als ik moet zeggen van 0 tot 10, dan zou ik 8 zeggen."

4.1.3 Betrokkenen selectieproces

In het proces van het zoeken naar een nieuwe CEO voor familiebedrijven spelen verschillende belanghebbenden een cruciale rol. Opmerkelijk zijn de betrokkenheid van zowel de familieleden zelf, de raad van bestuur, als in bepaalde gevallen externe adviseurs of bureaus.

Familieleden spelen een centrale rol in dit proces, aangezien zij vaak de eigenaren van het familiebedrijf zijn. Hun directe belang bij het aanstellen van een nieuwe CEO is evident, daar zij een sterke wens hebben om iemand te vinden die niet alleen hun visie op lange termijn deelt, maar tevens in staat is om de nalatenschap van het bedrijf te waarborgen. De keuze voor een CEO dient immers bij te dragen aan de continuïteit en groei van het familiebedrijf op lange termijn.

Respondent 2 (HR): "Ge doet dat niet zonder de familie, ge doet dat niet zonder. Die willen mee het besluit nemen. Er is niks zo verkeerd denk ik als de familie, bij hun eigen bedrijf, niet mee laten besluiten."

Een tweede cruciale speler in het selectieproces van een niet-familiale CEO is de raad van bestuur. De raad van bestuur is uiteindelijk verantwoordelijk voor het benoemen, evalueren en, indien nodig, vervangen van het leiderschap van de organisatie. Hoewel de raad van bestuur vaak bestaat uit familieleden zelf, is het van belang dat hun besluitvorming gefundeerd is op zakelijke overwegingen en niet enkel op familiebanden.

Respondent 8 (HR): "Want het is uiteindelijk de raad van bestuur die gemachtigd is om de CEO aan te stellen."

Respondent 10 (HR): "Ja zoals ik al eerder zei, de raad van bestuur is de eindbeslisser."

Ten slotte zien we dat sommige familiebedrijven externe adviseurs of bureaus inschakelen wanneer zij een niet-familiale CEO van buiten het bedrijf willen aantrekken. Deze externe partijen brengen gespecialiseerde kennis en ervaring met zich mee op het gebied van het werven van topmanagement en leiderschapsposities. Het feit dat zij onafhankelijk opereren van interne belangen stelt hen in staat een objectieve beoordeling te maken van CEO-kandidaten, gebaseerd op hun vaardigheden, ervaring en culturele pasvorm met het familiebedrijf. Hun bijdrage aan het proces verzekert een grondige en professionele aanpak, waarbij de belangen van het familiebedrijf op de voorgrond staan.

4.2 Opvolging

4.2.1 Keuze externe CEO

In familiebedrijven wordt op een gegeven moment de overstap gemaakt van een familiale CEO naar een niet-familiale CEO. Deze overgang wordt vaak ingegeven door verschillende motiverende factoren. Een eerste en veel voorkomend aspect is simpelweg het ontbreken van geschikte kandidaten binnen de familie die bereid of in staat zijn om deze rol te vervullen.

Dit kan enerzijds voortkomen uit een gebrek aan beschikbare opvolging binnen de familiekring. Anderzijds kan het voorkomen dat familieleden weliswaar aanwezig zijn, maar (nog) niet beschikken over de vereiste ervaring, vaardigheden en capaciteiten om een leidende rol te bekleden. Om deze redenen is er behoefte aan externe competenties, vaardigheden en ervaring. Een niet-familiale CEO wordt daarom vaak aangetrokken vanwege de gespecialiseerde kennis, vaardigheden en ervaring die noodzakelijk is voor het professioneel besturen van het bedrijf.

Respondent 1 (CEO): "Omdat er enerzijds binnen de familie niemand was. En ten tweede, dit bedrijf had nood aan externe competenties, skills en ervaringen om een transitie door te voeren."

Respondent 3 (CEO): "Ja, er was gewoon niemand van de familie."

Respondent 5 (CEO): "Omdat de managementervaring binnen het huidige team eigenlijk onvoldoende sterk was."

Een tweede overweging waarom familiebedrijven een niet-familiale CEO aanstellen, is gericht op groei. Bij het nastreven van expansie op zowel nationaal als internationaal niveau, kiezen familiebedrijven ervoor een niet-familiale CEO aan te trekken om te assisteren bij het omgaan van complexe zakelijke uitdagingen en om de uitbreiding van bedrijfsactiviteiten naar nieuwe markten te bevorderen. Naarmate het bedrijf groeit, ontstaat er tevens ook behoefte aan specialisten op diverse terreinen, waarbij elk individu expertise in specifieke domeinen inbrengt.

Respondent 6 (HR): "Volgens mij was geen van de drie familieleden ook van alle markten thuis om de opvolging volwaardig te kunnen doen."

Respondent 8 (HR): "Dus als ik het bedrijf wil doen groeien, ja, dan heb ik externe mensen nodig. Ik heb specialisten nodig, ieder in zijn vakgebied want ik kan dat niet meer alleen."

4.2.2 Voordelen externe CEO

Het benoemen van een niet-familiale CEO in een familiebedrijf biedt tal van voordelen. Een prominent voordeel, dat door elke geïnterviewde CEO wordt genoemd, is objectiviteit. Als niet-familiale CEO kan men objectievere beslissingen nemen. Men maakt geen deel uit van de familie en kijkt daarom zaken neutraler, en neemt rationelere beslissingen. Doordat men geen directe betrokkenheid heeft bij familieaangelegenheden of emotionele banden met bepaalde werknemers, is men in staat beslissingen te nemen die puur gebaseerd zijn op zakelijke overwegingen en het lange termijn succes van het bedrijf.

Respondent 1 (CEO): "Objectiviteit. Minder emotioneel, minder drama, minder persoonlijk. Allee, ik zal zeggen: minder op maat. Echt wel uniformer en gelijk voor iedereen."

Respondent 5 (CEO): "Ik denk zeker omdat je toch wel een wat objectievere, mindere emotionele connectie met het bedrijf hebt, waardoor het soms makkelijker is om bepaalde beslissingen te nemen, omdat je makkelijker afstand kan nemen van situaties of mensen."

Respondent 7 (CEO): "Omdat ge geen deel van de familie zijt, kunt ge daar neutraler naar kijken. Ge zijt rationeler in uw benadering van het bedrijf en van de relaties vooral. En als externe CEO zijt ge alleen maar met het bedrijf bezig."

Een tweede voordeel dat naar voren komt, is de professionele expertise die zij met zich meebrengen. Een externe CEO beschikt vaak over vaardigheden, capaciteiten en ervaring die niet binnen de familie te vinden is. Door hun brede ervaring en expertise kan de nieuwe niet-familiale CEO helpen bij het implementeren van efficiëntere processen en het stimuleren van groei en innovatie binnen het bedrijf.

Respondent 6 (HR): "Door een niet-familiale CEO aan te stellen zorg je ervoor dat er zowel op korte termijn, middellange termijn en lange termijn gewerkt wordt, en dat je ook wel een bepaalde expertise inhouse haalt, die een meerwaarde is voor de organisatie."

4.2.3 Uitdagingen externe CEO

Elke beslissing binnen een organisatie heeft zijn complexiteiten, inclusief de benoeming van een niet-familiale CEO binnen een familiebedrijf, welke unieke uitdagingen met zich meebrengt. Een prominente uitdaging die dergelijke CEO's vaak ondervinden, betreft het vestigen van vertrouwen bij familieleden en het bredere personeelsbestand. Voor een externe leidinggevende kan het bijzonder uitdagend zijn om een diepgaande relatie met de familie te ontwikkelen, wat een essentiële stap is gezien de noodzaak van nauwe samenwerking met hen. Het vereist dat de CEO aanzienlijke tijd en inspanning investeert in het opbouwen van deze relaties, waarbij het essentieel is om niet alleen een professionele, maar ook een persoonlijke connectie met de familie tot stand te brengen. Dit proces is cruciaal voor het realiseren van een harmonieuze samenwerking en het verzekeren van een succesvolle leiding over het bedrijf.

Respondent 8 (HR): "Ja, in eerste instantie gaat het over mensen hé. Maar vooral, kan de familie aan die persoon het vertrouwen geven. Is er die klik? Gaat er die band zijn om op die intense manier samen te werken? Want ze leggen toch wel heel het bedrijf in de handen van iemand anders."

Een tweede uitdaging waar niet-familiale CEO's binnen familiebedrijven mee geconfronteerd worden, is het streven naar een consensus en alignment onder alle belanghebbenden. Dit kan zowel tussen de familie en de externe CEO, als tussen de individuele familieleden onderling van toepassing zijn. Enerzijds kunnen familieleden en niet-familieleden uiteenlopende prioriteiten, doelstellingen en perspectieven hebben. Het integreren van deze diversiteit aan belangen in de besluitvorming van het bedrijf vormt dan ook een uitdaging voor de externe CEO.

Het vergt een diepgaand begrip en het vermogen om verschillende perspectieven samen te brengen om tot weloverwogen beslissingen te komen. Anderzijds kunnen binnen de familie zelf ook verschillende doelstellingen worden nagestreefd. Het is dan aan de externe CEO om te zorgen voor alignment en consensus, waarbij alle familieleden op één lijn komen te zitten met betrekking tot de strategische koers en doelstellingen van het bedrijf. Een illustratief voorbeeld verheldert de uitdaging waarmee niet-familiale CEO's binnen familiebedrijven worden geconfronteerd bij het streven naar een consensus en alignment onder alle belanghebbenden. Stel dat er binnen het familiebedrijf al jarenlang hetzelfde productassortiment wordt aangeboden. De nieuwe niet-familiale CEO streeft ernaar het productassortiment uit te breiden om tegemoet te komen aan de veranderende behoeften van de klant. Echter, bij het presenteren van dit voorstel aan de familiale belanghebbenden, die de meerderheid van de aandelen in handen hebben, ervaart de CEO weerstand. Sommige familieleden tonen terughoudendheid omdat zij van mening zijn dat het aanpassen van het productassortiment de traditionele waarden van het bedrijf in gevaar kan brengen. Anderen uiten bezorgdheid over de financiële kosten en risico's die gepaard gaan met het betreden van een nieuwe markt.

Respondent 5 (CEO): "De challenge is vooral op gebied van mensen, de mensen op het juiste niveau mee krijgen. En het is ook de challenge om de familie, die allemaal een aparte mening hebben, om die meningen in dezelfde richting te krijgen."

Respondent 7 (CEO): "Het heeft puur met die familiale banden te maken, het goed overeenkomen met heel de familie over generaties heen. En die allemaal dezelfde purpose hebben met het bedrijf, dat is geen evidentie."

Een laatste uitdaging die we nog zien terugkeren in familiebedrijven met externe CEO is op vlak van transparantie en communicatie. Dit heeft te maken met het feit dat de familie vaak dingen onderling gaat bespreken op informele gelegenheden, vb. zondagmiddag op restaurant, waar de externe CEO niet bij is. Hierdoor kan belangrijke informatie verloren gaan voor de CEO en kan het moeilijk zijn om de volledige context van beslissingen te begrijpen.

Respondent 3 (CEO): "Dat is een stukje naar rapportering toe. Soms worden er bepaalde dingen besproken achter je rug. Dat gebeurt dan op moment dat je er niet bij bent zoals op een zondagmiddag als ze samenzitten ergens op restaurant."

4.3 Theorieën

4.3.1 Relaties

Het groeiende verschijnsel van externe CEO's die aan het roer staan van familiebedrijven is geen toevalligheid. Familiebedrijven realiseren zich steeds meer dat externe deskundigheid een waardevolle bijdrage kan leveren aan hun ontwikkeling, vernieuwing en professionalisering. Maar binnen deze samenwerkingsdynamiek ontstaat een intrigerende balans tussen vrijheid en verbondenheid die niet te onderschatten valt.

Een opmerkelijk kenmerk van deze dynamiek is de mate van autonomie die externe CEO's genieten. Ze worden vaak een aanzienlijke vrijheid toegekend in hun besluitvorming en operationele handelingen. Dit vertrouwen van de familie in de expertise en ervaring van de externe leider vormt hiervoor de basis.

Respondent 3 (CEO): "Nee nee, ik heb eigenlijk veel vrijheid hè. Het is niet dat m'n hier staat van waar zijt ge geweest, wat hebt ge gedaan of.. nee helemaal niet."

Respondent 6 (HR): "Uhm er is veel vrijheid... er is veel vrijheid omdat er ook veel vertrouwen is."

Desalniettemin komt deze vrijheid niet zonder voorwaarden. Essentieel hierbij is de betrokkenheid van de familie bij het bedrijf en de besluitvorming. Hoewel de externe CEO de dagelijkse operaties kan leiden en strategische beslissingen kan nemen, wordt er van hen verwacht dat zij rekening houden met de langetermijndoelstellingen en waarden van de familie. De externe CEO dient een diepgaand begrip te hebben van de familiecultuur, tradities en de onderliggende visie van het bedrijf.

Respondent 5 (CEO): "Nee er is veel vrijheid, uhm maar er is wel de verwachting om hun constant op de hoogte te houden."

Respondent 9 (CEO): "Uhm ja, ik voel veel vrijheid maar ook veel betrokkenheid. De familie is wel geïnteresseerd in wat wij doen en willen weten wat er gebeurt."

Voor een externe CEO, om aanzienlijke vrijheid te kunnen genieten binnen een familiebedrijf, is het eveneens van vitaal belang dat hij/zij zich bewust is van de verwachtingen die de familiale eigenaars van hem/haar koesteren. De CEO's benadrukken hun volledige bekendheid met deze verwachtingen van de familiale eigenaars. Deze verwachtingen worden systematisch vastgelegd in de vorm van budgetten, die gezamenlijk worden opgesteld. Op deze manier krijgt de externe CEO duidelijkheid omtrent de vereisten en doelstellingen die van hem worden verwacht. Tegelijkertijd verschaft dit proces de familiale eigenaars inzicht in de activiteiten waaraan de externe CEO werkt, wat uiteindelijk resulteert in een verhoogde mate van autonomie voor de CEO.

Respondent 3 (CEO): "Ja, er worden jaarlijks budgetten opgemaakt. En ja, dat is de leidraad, die budgetten zijn alles omvattend. Dat gaat van marketing tot sales. En ja, dan weet je ook van dat is de doelstelling en daar gaat iedereen dan voor hé."

Respondent 5 (CEO): "Ja, daar zijn wij heel bewust van. We hebben een heel plan uitgewerkt, voor hun en dan samen met hun. En die verwachtingen staan dus heel duidelijk op papier."

4.3.2 Toezicht prestaties

Zoals eerder vermeld in de sectie hierboven, genieten externe CEO's een aanzienlijke mate van autonomie binnen familiebedrijven, maar wordt er tegelijkertijd van hen verwacht dat zij de familie betrokken houden bij de gang van zaken. Deze betrokkenheid van de familie wordt doorgaans op twee verschillende manieren vormgegeven binnen familiebedrijven. Enerzijds bestaat er een formele benadering om de familie te betrekken, waarbij regelmatige formele vergaderingen worden gehouden. Anderzijds is er een informele aanpak, waarbij de externe CEO regelmatig informele contacten onderhoudt met de familieleden.

De formele betrokkenheid van de familie binnen familiebedrijven wordt vaak gestructureerd via de raad van bestuur, die met frequentie variërend van maandelijks tot eens in de drie maanden plaatsvindt. In deze raad speelt de CEO een cruciale rol als verbindende schakel tussen de operationele aspecten van het bedrijf en de verwachtingen en belangen van de familie. Hier worden belangrijke strategische beslissingen besproken en geformaliseerd. Door middel van regelmatige rapportage en transparante communicatie houdt de CEO de familieleden op de hoogte van de prestaties van het bedrijf, uitdagingen en kansen, en de voortgang ten opzichte van de gestelde doelen. Op deze manier worden de familieleden actief betrokken bij de besluitvorming en blijven zij op de hoogte van de ontwikkelingen binnen het familiebedrijf, wat bijdraagt aan een gevoel van vertrouwen en gedeelde verantwoordelijkheid.

Respondent 1 (CEO): "Wij hebben een raad van bestuur om de drie maanden. Dat is dan sowieso cijfermatig maar ook naar de toekomst van het bedrijf gericht."

Respondent 3 (CEO): "Ja, wij hebben een maandelijkse raad van bestuur. Dus dat zijn de officiële momenten, daar zijn ook verslagen van."

Respondent 4 (HR): "Maandelijkse raad van bestuur waar de financiële rapportering wordt gegeven, dus dat is de formele manier van hoe er toezicht wordt gehouden."

In aanvulling op de formele structuren, wordt de betrokkenheid van de familie binnen familiebedrijven vaak verrijkt door informele benaderingen. Deze omvatten frequente informele bijeenkomsten of sociale gelegenheden, zowel binnen als buiten de werkomgeving. Dergelijke informele interacties creëren een ontspannen platform waarop de externe CEO en de familieleden op een persoonlijker niveau met elkaar kunnen communiceren. Dit varieert van informele gesprekken tijdens koffiepauzes op kantoor tot sociale evenementen zoals diners. Deze informele uitwisselingen bevorderen een atmosfeer van openheid, vertrouwen en wederzijds begrip. Ze bieden tevens de gelegenheid voor de externe CEO om een dieper inzicht te verkrijgen in de familieleden en een hechte band op te bouwen die verder reikt dan louter zakelijke relaties.

Respondent 4 (HR): "En dan, de informele manier is door zelf natuurlijk een stuk door die bedrijven te wandelen en informele contactmomenten te hebben met medewerkers om dan te vragen hoe gaat het en die beginnen dan spontaan wel meestal dingen te vertellen."

*Respondent 8 (HR): "Neenee, *** (de familiale eigenaar) loopt hier binnen, die belt, wij gaan daar op de barbecue. En dan babbelen wij ook wel over de gang van zaken binnen het bedrijf."*

4.4 Sociaal emotionele welvaart

4.4.1 Belang SEW

Binnen familiebedrijven blijkt niet alleen een focus op financiële doelstellingen centraal te staan, maar wordt ook aanzienlijke waarde gehecht aan niet-financiële doelstellingen. Echter, de dynamiek verandert wanneer een familiebedrijf wordt overgenomen door een externe CEO. Binnen de bedrijven die zijn geïnterviewd, zijn twee verschillende scenario's waargenomen. Enerzijds zijn er CEO's die minder belang hechten aan deze emotionele banden en zich uitsluitend richten op het zakelijke belang van de onderneming. Anderzijds zijn er externe CEO's die nog steeds veel belang hechten aan de emotionele banden binnen het bedrijf.

Aan de ene kant komt het voor dat sommige externe CEO's in familiebedrijven kiezen om geen emotionele banden te ontwikkelen met de familiale eigenaars, met als doel de professionele relatie te behouden. Voor deze CEO's staat het handhaven van een zakelijke en professionele afstand centraal in hun benadering van het leiden van het familiebedrijf. Zij geloven dat het bewaren van een zekere mate van afstandelijkheid hen in staat stelt om objectief te blijven en zakelijke beslissingen te nemen die uitsluitend gebaseerd zijn op zakelijke overwegingen, zonder beïnvloed te worden door persoonlijke emoties of belangen. Ze geloven dat het vermijden van emotionele banden hen in staat stelt om een duidelijke scheiding te bewaren tussen hun persoonlijke leven en hun professionele verantwoordelijkheden als CEO van een familiebedrijf.

Respondent 3 (CEO): "Ja eigenlijk weinig... Ik bedoel daarmee, dat klinkt misschien raar, maar ik denk dat het juist een sterkte is dat we onze relatie grotendeels professioneel hebben gehouden. Dus het is niet zo dat wij elkaar gaan opzoeken ofzo, niet vader en niet zoon."

Respondent 5 (CEO): "Goh ja, het is voor mij zolang die objectief, richting de organisatie en het bedrijf gaat is voor mij het belangrijkste. Daar hoeft geen vriendschappelijke relatie te ontstaan, liefst niet om zo de objectiviteit en neutraliteit van de CEO te kunnen behouden. Dus liever geen familiale vriendschappelijke band."

Aan de andere kant zijn er CEO's die veel belang hechten aan het ontwikkelen van sterke emotionele banden met de familie en beschouwen dit als een noodzaak. Zij erkennen dat het winnen van het vertrouwen van de familie en het versterken van hun geloofwaardigheid van essentieel belang zijn voor het bevorderen van een succesvolle samenwerking. Deze banden dienen als fundament voor een effectieve samenwerking en zijn van cruciaal belang voor het stimuleren van vertrouwen, communicatie en wederzijds begrip binnen het bedrijf.

Bovendien benadrukken zij dat, gezien de nauwe samenwerking tussen de externe CEO en de familieleden, het vrijwel onvermijdelijk is om geen emotionele banden op te bouwen. Ze benadrukken zelfs dat het niet opbouwen van deze banden het voortbestaan van de onderneming in gevaar kan brengen.

Respondent 1 (CEO): "Heel noodzakelijk! Je mag altijd zeggen van ja maar ik scheid privé en professioneel en ik wil dus geen privécontact met de familie... forget it! Jullie gaan elkaar moeten vertrouwen, goede kennissen worden. Het is veel meer dan puur een rationele band."

Respondent 7 (CEO): "Ja, dat is heel belangrijk binnen een familiebedrijf, als ge dat niet doet dan loopt het in het honderd. Dus ge moet daar ook informele en dus ook emotionele relaties mee opbouwen, met de verschillende partijen, want anders loopt het fout."

Respondent 9 (CEO): "Ik denk dat het essentieel is dat de CEO een goede relatie heeft met de familie. Uiteraard is het belangrijk dat die relaties in een positieve sfeer plaatsvinden dus dat is wel essentieel. Het gaat verder dan alleen maar doelstellingen en strategie."

De externe CEO streeft ernaar om emotionele banden met de familieleden op te bouwen door verschillende strategieën toe te passen. In eerste instantie zal de externe CEO zich richten op het opbouwen van persoonlijke relaties met de familieleden. Door tijd te investeren in het leren kennen van de familieleden, het begrijpen van hun interesses en achtergronden, kan de externe CEO een persoonlijke verbinding tot stand brengen die verder gaat dan louter zakelijke interacties. Hier observeren we een tendens waarbij niet-familiale CEO's trachten persoonlijke relaties op te bouwen door middel van verschillende benaderingen. Enerzijds omvat dit informele ontmoetingen, zoals lunches of koffie-afspraken, waarbij de nadruk ligt op het verkennen van de achtergronden en interesses van de familieleden buiten de traditionele zakelijke context. Anderzijds zien we dat externe CEO's tijd doorbrengen met de familieleden buiten de kantooromgeving, bijvoorbeeld door deel te nemen aan sociale evenementen of gezamenlijke barbecues. Deze strategieën benadrukken het belang van informele interacties in informele settings bij het opbouwen van persoonlijke banden tussen niet-familiale CEO's en de familiale stakeholders, wat kan bijdragen aan een dieper begrip en meer solide samenwerkingsverband op lange termijn.

Respondent 7 (CEO): "Goh, door aan iedereen aandacht en tijd te besteden, individueel, om ze dan ook eens samen te brengen. Daar kruipt veel tijd in."

Respondent 9 (CEO): "Dat betekent dat je ook als CEO daar de nodige informele contacten met de familie moet nemen dus dan ga ik met al die familieleden ook praten, kennis maken, allez luisteren hoe dat zij kijken naar het bedrijf, wat dat zij horen... dus ja, dat is wel een belangrijke om die informele contacten absoluut te gebruiken."

Ten tweede zien we dat externe CEO's ook emotionele banden opbouwen met de familiale eigenaars van een familiebedrijf door verschillende informele activiteiten te ondernemen, zoals samen een weekend weg te gaan of thuis barbecueën. Deze informele bijeenkomsten bieden een ontspannen en informele setting waarin de CEO en de familieleden elkaar beter kunnen leren kennen op persoonlijk niveau, los van de formele zakelijke omgeving. Door gezamenlijke activiteiten te ondernemen buiten de kantooromgeving, wordt de mogelijkheid gecreëerd voor informele gesprekken, het delen van interesses en het opbouwen van vertrouwen en wederzijds begrip.

Respondent 1 (CEO): "Dat kan gaan van een reis maken, een weekend weg, samen gaan eten, gemeenschappelijke activiteiten of vrienden hebben... op die manier."

4.4.2 Familiewaarden integreren in selectieproces

In het proces van het selecteren van een niet-familiale CEO is het integreren van de familiewaarden een cruciale stap om ervoor te zorgen dat de geselecteerde kandidaat niet alleen bekwaam is, maar ook goed past bij de cultuur en de morele waarden van de familie die het bedrijf bezit. Deze integratie wordt op verschillende niveaus uitgevoerd, waarbij zowel objectieve als subjectieve methoden worden toegepast om een nauwkeurig beeld te verkrijgen.

Allereerst worden kandidaten onderworpen aan vragen en scenario's die specifiek zijn ontworpen om inzicht te krijgen in hun compatibiliteit met de familiewaarden. Door kritische vragen te stellen over ethiek, integriteit en het vermogen om relaties op te bouwen en te onderhouden, kunnen de kandidaten worden beoordeeld op hoe goed ze resoneren met de kernwaarden van de familie. Deze benadering biedt een gestructureerde en meetbare methode om te evalueren of een kandidaat goed aansluit bij de organisatie.

Respondent 2 (HR): "Of daar die fit is tussen waarden en familie en externe CEO's is wel belangrijk. Dat doen we door die vragenlijsten, dat doen we door die cases te geven waar ze dan samenwerken enzoverder om het zo te kapteren."

Aanvullend op formele evaluatieprocessen speelt het intuïtieve buikgevoel van de familie een aanzienlijke rol in het selectieproces. Ondanks de aanwezigheid van objectieve metingen en criteria, kan het intuïtieve begrip van familieleden over persoonlijkheid, karakter en waarden van de kandidaat niet worden genegeerd. Dit intuïtieve inzicht, ontwikkeld door generaties van ervaring en betrokkenheid bij het bedrijf, vormt een waardevolle aanvulling op de formele evaluatieprocessen.

Respondent 4 (HR): "Ik denk dat dat het voordeel is van als je als familie mee het screeningsproces opvolgt, dat volgt daar inherent uit hé, dat zit in uw bloed, natuurlijk gaat je daar naar toetsen en reageert je alert op de mensen die daar haaks op staan."

Respondent 5 (CEO): "Ja ik denk dat, het is niet dat die allemaal afzonderlijk worden beoordeeld en afgetoetst maar het is eerder een gevoel van de familie uit."

Het belang van deze familiewaarden is van cruciaal belang en mag niet worden onderschat. Het handhaven van deze waarden is essentieel om de harmonie, continuïteit en integriteit van het bedrijf te waarborgen. Dit kan resulteren in het feit dat personen die niet in overeenstemming zijn met deze waarden, geen plaats binnen de organisatie zullen vinden.

Respondent 3 (CEO): "Dat we ook al op een bepaald moment afscheid van mensen hebben genomen, hoe technisch intelligent, of hoe vakkundig ze ook waren, maar dat de waarden toch niet pasten binnen ons bedrijf."

5 Discussie

Binnen deze sectie wordt een systematische vergelijking gemaakt tussen de bevindingen van de bovengenoemde literatuurstudie en de empirische resultaten voortvloeiend uit het uitgevoerde onderzoek. Het doel van deze vergelijkende analyse is het bepalen van de mate waarin de resultaten van het onderzoek al dan niet overeenstemmen met bevindingen uit eerder uitgevoerde wetenschappelijke onderzoeken. Door deze vergelijkende analyse kunnen we de betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid van de bevindingen van het huidige onderzoek evalueren en tegelijkertijd een diepgaand inzicht verkrijgen in de huidige stand van kennis binnen het vakgebied. Bovendien is het mogelijk om te beoordelen welke bijdrage dit onderzoek kan leveren aan de bestaande literatuur.

In deze studie is er onderzoek gevoerd naar het selectieproces van het aanstellen van niet-familiale managers in familiebedrijven. Meer specifiek luidt de onderzoeksvraag als volgt: “Hoe verloopt het selectieproces van het aanstellen van niet-familiale CEO’s in familiebedrijven?” Om deze onderzoeksvraag op een grondige wijze te kunnen beantwoorden, werden er ook nog drie bijkomende deelvragen geformuleerd:

- In welke mate spelen bedrijfsprestaties een rol?
- Zijn groeiambities cruciaal?
- Welke rol speelt social emotional wealth in het selectieproces?

Bij het aanstellen van niet-familiale CEO’s in familiebedrijven spelen groeiambities een cruciale rol. In de literatuur wordt aandacht besteed aan de motivaties achter professionalisering. Drie voornaamste redenen worden in de literatuur geïdentificeerd, waarvan twee overeenkomen met de bevindingen van de respondenten. Als eerste reden wordt in de literatuur gesteld dat niet-familiale CEO’s voornamelijk worden aangetrokken door grotere bedrijven die streven naar expansie (Dyer, 1989). Een van de redenen waarom alle geïnterviewde bedrijven externe CEO’s hebben aangenomen, is omdat deze bedrijven zich sterk willen richten op groei. Het betreft doorgaans grote bedrijven, die verder willen uitbreiden, binnen en zelfs buiten Europa. Een tweede genoemde reden betreft een tekort aan managementtalent binnen familiebedrijven (Dyer, 1989). Deze bevindingen werden eveneens bevestigd in interviews, waarbij sommige families simpelweg geen geschikte opvolger konden vinden binnen de familie. De laatste reden die in de literatuur naar voren komt, is de aanstelling van een niet-familiale CEO met als doel de bedrijfscultuur en -waarden te transformeren (Dyer, 1989). Deze reden kwam echter niet naar voren tijdens de interviews.

Bovendien benadrukt wetenschappelijk onderzoek de significante rol van de socio-emotionele welvaartstheorie (SEW) binnen de context van familiebedrijven (Zellweger, 2017). Deze theorie stelt als grondbeginsel dat familiebedrijven primair streven naar niet-financiële doelen (Gomez-Méjia et al., 2007). Het onderstreept tevens dat niet-familiale CEO’s mogelijk minder beïnvloed worden door sociaal-emotionele welvaart (SEW) en eerder gefocust zijn op de financiële prestaties van organisaties. Bij het aanstellen van niet-familiale CEO’s in familiebedrijven wordt er nog altijd rekening gehouden

met de niet-financiële doelstellingen maar krijgen geen voorrang op de financiële doelstellingen. Hoewel niet-familiale CEO's de ontwikkeling van banden met de familie erkennen als een relevant aspect, geven zij aan dat dit slechts tot op zekere hoogte prioriteit krijgt. Bovendien benadrukken zij dat financiële prestaties altijd als voornaamste doelstelling worden beschouwd, boven de familiale verbondenheid. Niet-familiale CEO's wijzen tevens op het feit dat de afwezigheid van familiebanden hen in staat stelt om een objectieve en kritische houding te behouden, wat als een van de voornaamste voordelen wordt ervaren.

Vervolgens spelen bedrijfsprestaties ook een belangrijke rol bij het aanstellen van een niet-familiale CEO in familiebedrijven. Familiebedrijven streven naar groei en succes op lange termijn, daardoor kan het trackrecord van een kandidaat op het gebied van het behalen van goede bedrijfsresultaten een belangrijke overweging zijn tijdens het selectieproces. Kandidaten met ervaring in het succesvol leiden van bedrijven, goede leiderschaps- en communicatieve vaardigheden en culturele fit kunnen aantrekkelijk zijn voor familiebedrijven die op zoek zijn naar een externe CEO.

Wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat het benoemen van een niet-familiale CEO in familiebedrijven diverse voordelen met zich meebrengt. Zo wordt gesteld dat een externe CEO over meer kennis en expertise beschikt (Binacci et al., 2016). Bovendien suggereren studies dat niet-familiale CEO's meer bereid zijn om risico's te nemen (Huybrechts et al., 2013) en beschikken ze over een breder netwerk (Classen et al., 2012). De niet-familiale CEO's die werden geïnterviewd, benadrukten ook de voordelen van hun professionele expertise. Echter, zij identificeerden objectiviteit als het grootste voordeel, vanwege hun minder emotionele betrokkenheid bij het bedrijf. Objectiviteit kan in een familiebedrijf resulteren in onpartijdigheid, een meer objectieve beoordeling kan vaak gepaard gaan met professionele ervaring en expertise. Het bevorderen van objectiviteit kan derhalve bijdragen aan een gezonde bedrijfscultuur, transparante besluitvorming en een verbeterde positionering van het familiebedrijf voor langdurige groei en succes.

De bestaande literatuur wijst op diverse uitdagingen die gepaard gaan met het vervullen van de rol van niet-familiale CEO in een familiebedrijf. Een van deze uitdagingen betreft de mogelijke discrepantie tussen de visie en doelstellingen van de familie en die van de niet-familiale CEO (Dyer, 1989). Bovendien is de interactie van de niet-familiale CEO met andere belanghebbenden vaak minder persoonlijk in vergelijking met de meer informele relaties die familiale CEO's vaak onderhouden (Schein, 1983). Een aanvullende uitdaging die frequent wordt benadrukt in de literatuur is het fenomeen van asymmetrische informatie en adverse selectie (Zhang, 2008). Dit impliceert dat de raad van bestuur vaak slechts beperkte voorafgaande kennis heeft omtrent de niet-familiale CEO.

Deze uitdagingen vinden eveneens weerklank in de bevindingen van de respondenten, die aangeven dat het opbouwen van vertrouwen met de familie als grootste uitdaging wordt beschouwd voor niet-familiale CEO's binnen een familiebedrijf. Consistent met deze bevindingen blijkt het ook een uitdaging te zijn om een consensus te bereiken en een gedeelde visie te cultiveren binnen de organisatie.

Een laatste obstakel dat in de literatuur wordt belicht, betreft transparantie en communicatie. Deze uitdagingen vinden hun oorsprong in het feit dat familieleden vaak onderling zaken bespreken, wat kan leiden tot een gebrek aan transparantie ten aanzien van de niet-familiale CEO. Dit fenomeen kan worden geassocieerd met de eerder genoemde problematiek van asymmetrische informatie, zoals geconstateerd in de literatuur.

Vervolgens wijst de literatuur op mogelijke agency problemen binnen familiebedrijven, waarbij de niet-familiale CEO mogelijk in eigen belang handelt en niet in het belang van de organisatie (Jensen & Meckling, 1976). Daarnaast wordt gesuggereerd dat de familie aanzienlijke controle uitoefent over de activiteiten van de niet-familiale CEO (Jensen & Meckling, 1976). Desalniettemin blijkt uit de verzamelde interviews dat deze dynamiek niet prominent aanwezig is. Respondenten geven aan dat zij aanzienlijke vrijheid ervaren bij het uitvoeren van taken en het nemen van beslissingen, zij het met de verplichting om de familie op de hoogte te houden van de bedrijfsvoering. Deze communicatie vindt zowel informeel plaats als tijdens formele momenten, zoals bij de raad van bestuur. Bovendien benadrukken de respondenten dat zij ten allen tijde handelen in het belang van het bedrijf en streven naar wat het beste is voor de organisatie. Uit de interviews kan dan ook eerder geconcludeerd worden dat een stewardshiptheorie van toepassing is, waarbij het streven naar zowel organisatorische als collectieve doelen tegelijkertijd voldoening schenkt aan persoonlijke behoeften (Davis et al., 2018).

Ten slotte worden volgens de literatuur familiebedrijven doorgaans voorzien van een unieke reeks van middelen, waarbij men denkt aan 'human capital', 'social capital', 'patient financial capital' en 'survivability capital' (Sirmon & Hitt, 2003). Menselijk kapitaal betreft hierbij de geaccumuleerde kennis, vaardigheden, en capaciteiten van individuen (Coleman, 1988). Uit de verzamelde interviews blijkt dat deze dimensie substantieel aanwezig is binnen familiebedrijven. Niettemin wordt opgemerkt dat niet-familiale CEO's doorgaans worden aangetrokken vanwege hun professionele kennis en vaardigheden, waarmee zij specifiek bijdragen aan de bedrijfsvoering. Daarnaast wijst de literatuur op het belang van sociaal kapitaal binnen familiebedrijven, welke refereert naar de relaties tussen de families en externe entiteiten (Burt, 1997). Deze bevinding wordt eveneens bevestigd door de interviews, waarin wordt benadrukt dat niet-familiale CEO's vaak beschikken over een breder netwerk dan hun familiale tegenhangers, voornamelijk vanwege hun ervaring en werkgeschiedenis in diverse organisatorische contexten.

6 Beperkingen en aanbevelingen

De onderzoeksvraag “Hoe verloopt het selectieproces van het aanstellen van niet-familiale CEO’s in familiebedrijven?” richt zich op een specifiek en relevant onderwerp binnen het domein van management. Echter, er zijn enkele mogelijke beperkingen verbonden aan deze vraag. Maar deze beperkingen kunnen op hun beurt een opportuniteit bieden voor toekomstig onderzoek.

Een eerste beperking waarmee die onderzoek te maken kreeg was de beschikbaarheid aan respondenten. Het vinden van familiebedrijven met externe CEO’s die bereid zijn om deel te nemen aan dit onderzoek en die open staan voor het delen van informatie over hun selectieproces is een uitdaging geweest. Dit is te wijten aan het feit dat familiebedrijven een hechte bedrijfscultuur hebben en een sterke focus op privacy. Hierdoor zijn ze terughoudend om informatie te delen over hun interne processen inclusief het selectieproces voor een CEO.

Een tweede beperking omtrent dit onderzoek is dat er enkel Limburgse bedrijven zijn ondervraagd. Dit kan resulteren in een beperkt perspectief en beperkte generaliseerbaarheid van de bevindingen, aangezien familiebedrijven in verschillende regio’s kunnen verschillen in hun bedrijfscultuur, eigendomsstructuren, en operationele praktijken. Door bedrijven uit diverse geografische gebieden te bevragen, kunnen onderzoekers een breder inzicht krijgen in de variatie van selectieprocessen voor niet-familiale CEO’s binnen familiebedrijven.

Een derde beperking die zich heeft voorgedaan gedurende de loop van dit onderzoek betreft de timing van de aanstelling van bepaalde HR-verantwoordelijken die zijn geïnterviewd, waarbij zij later in dienst traden dan de niet-familiale CEO binnen het familiebedrijf. Dit heeft geleid tot een situatie waarin deze HR-verantwoordelijke slechts beperkt op de hoogte waren van de specifieke details met betrekking tot het aanstellingsproces van de huidige niet-familiale CEO.

Het onderzoek naar het selectieproces voor CEO’s in familiebedrijven zal ook waardevolle inzichten kunnen opleveren wanneer het wordt uitgevoerd als een longitudinaal onderzoek. Door het selectieproces in de loop van de tijd te volgen, kunnen onderzoekers de evolutie van praktijken, trends en patronen observeren. Op deze manier kunnen zij veranderingen identificeren en begrijpen die plaatsvinden in het selectieproces, en de factoren die deze veranderingen beïnvloeden. Een longitudinale benadering biedt de mogelijkheid om diepgaand inzicht te verkrijgen in de dynamiek van het selectieproces en hoe deze zich ontwikkelt in reactie op interne en externe invloeden.

Daarnaast kan een vergelijkende studie tussen regio’s en culturen een waardevolle aanvulling zijn op het onderzoek. Door verschillende regio’s en culturen te onderzoeken, kunnen onderzoekers inzicht krijgen in hoe het selectieproces voor niet-familiale CEO’s varieert op basis van geografische locatie, culturele normen en zakelijke omgevingen.

Het identificeren van deze variaties kan bijdragen aan een beter begrip van universele versus contextspecifieke factoren die van belang zijn voor het selectieproces. Hierdoor kunnen onderzoekers aanbevelingen doen die rekening houden met de diverse contexten waarin familiebedrijven opereren, waardoor deze bevindingen relevanter en toepasbaarder worden voor verschillende organisaties wereldwijd.

Ten slotte zou er ook verder onderzoek kunnen worden verricht wanneer andere respondenten betrokken worden in het onderzoek. Zo zou er ook nader onderzoek kunnen worden verricht naar de rol van de externe adviseurs in het selectieproces van niet-familiale CEO's in familiebedrijven, aangezien zij belangrijke hulpbronnen voor familiebedrijven zijn (Astrachan & McMillian, 2006; Strike, 2012). Dit onderzoek zou zich kunnen concentreren op de wijze waarop deze adviseurs betrokken worden bij het selectieproces en welke invloed zij uitoefenen op de besluitvorming. Bovendien zouden ook nog de familie/familiale eigenaars bevroegd kunnen worden aangezien ook zij een grote rol spelen in het selectieproces.

7 Conclusie

Dit onderzoek is systematisch opgebouwd op basis van een grondige literatuurstudie en het verzamelen van data door middel van diepte-interviews. De studie is uitgevoerd aan de hand van tien semigestructureerd interviews met zowel niet-familiale CEO's van familiebedrijven als HR-verantwoordelijken van vijf verschillende familiebedrijven. Door deze aanpak is getracht een uitgebreid inzicht te verkrijgen in het selectieproces voor niet-familiale CEO's binnen familiebedrijven. De onderzoeksvraag "Hoe verloopt het selectieproces van het aanstellen van een niet-familiale CEO in familiebedrijven?" stond centraal gedurende het onderzoek, en in de komende paragrafen wordt een gedetailleerd antwoord hierop gepresenteerd.

Het aanstellingsproces volgt over het algemeen drie verschillende trajecten. In eerste instantie kan de nieuwe externe CEO vaak voortkomen uit interne groei, waarbij zij evolueren van werknemer naar externe CEO. Een alternatief scenario betreft de benoeming van een individu door ofwel de familie of het directiecomité, waarbij potentiële kandidaten worden geïdentificeerd en uitgebreide gesprekken worden gevoerd voordat zij de positie van CEO aanvaarden. Een derde mogelijkheid behelst het inschakelen van headhunters om de juiste kandidaat te vinden via samenwerkingsverbanden.

De overgang naar een externe CEO in familiebedrijven wordt primair gemotiveerd door de ambitie om de groei van het bedrijf te stimuleren. Bovendien kan het voorkomen dat er binnen de familie geen geschikte kandidaten voorhanden zijn, waardoor externe expertise wordt gezocht die niet intern beschikbaar is. Het aanstellen van niet-familiale CEO's in familiebedrijven brengt zowel voordelen als uitdagingen met zich mee. De voornaamste voordelen omvatten objectiviteit en professionele deskundigheid. Aan de andere kant brengen deze aanstellingen ook uitdagingen met zich mee, zoals het winnen van het vertrouwen van de familie, het waarborgen van effectieve communicatie en transparantie, en het bewerkstellen van consensus binnen de organisatie.

Alle externe CEO's geven aan dat ze aanzienlijke autonomie genieten in het nemen van beslissingen, verleend door de familiale eigenaars. Deze vrijheid berust op het wederzijds vertrouwen tussen beide partijen. Niettemin komt deze vrijheid niet zonder voorwaarden. De familiale eigenaars dienen voortdurend betrokken te blijven bij de gang van zaken binnen de onderneming. Deze betrokkenheid wordt zowel op formele momenten, zoals tijdens de raad van bestuur, als op informele momenten gerealiseerd.

Binnen familiebedrijven is er een variatie in benadering van niet-familiale CEO's, waarbij sommigen zich strikt richten op het zakelijke belang van de onderneming, terwijl anderen ook belang hechten aan het opbouwen van goede relaties met de familieleden. De eerste groep ziet het behoud van een strikt professionele relatie als een cruciaal aspect van het bedrijf, waardoor de focus voornamelijk ligt op zakelijke doelstellingen.

Aan de andere kant zijn er niet-familiale CEO's die ook waarde hechten aan het opbouwen van persoonlijke relaties met de familieleden, naast het streven van financiële doelen. Deze CEO's trachten deze relaties te cultiveren door binnen de bedrijfscontext aandacht te besteden aan de familie en het personeel, onder meer door gezamenlijk lunches of koffiepauzes. Buiten de kantooromgeving streven deze CEO's er ook naar om informele momenten te benutten, zoals sociale evenementen of gezamenlijke uitjes, om de band met de familie verder te versterken.

8 Bibliografie

- Arregle, J., Hitt, M., Sirmon, D., & Very, P. (2005). The development of organizational social capital and its performance implications: Insights from family firms. *Unpublished manuscript, Australian Graduate School of Management*.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem¹. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Astrachan, J.H., & McMillian, K.S. (2006). United States. In F.W. Kaslow (Ed.), *Handbook of family business & family business consultation: A global perspective* (pp. 347-363). Binghamton, NY: International Business Press.
- Athanassiou, N., Crittenden, W. F., Kelly, L. M., & Marquez, P. (2002). Founder centrality effects on the Mexican family firm's top management group: Firm culture, strategic vision and goals, and firm performance. *Journal of World Business*, 37(2), 139-150.
- Bancel, F., & Mittoo, U. R. (2009). Why do European firms go public? *European financial management*, 15(4), 844-884.
- Barden, R. S., Copeland Jr, J. E., Hermanson, R. H., & Wat, L. (1984). Going public--what it involves: A framework for providing advice to management. *Journal of Accountancy (pre-1986)*, 157(000003), 63.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Beckhard, R., & Dyer Jr, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational dynamics*, 12(1), 5-12.
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *The quarterly journal of Economics*, 122(2), 647-691.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The role of family in family firms. *Journal of economic perspectives*, 20(2), 73-96.
- Binacci, M., Peruffo, E., Oriani, R., & Minichilli, A. (2016). Are all non-family managers (NFM) equal? The impact of NFM characteristics and diversity on family firm performance. *Corporate Governance: An International Review*, 24(6), 569-583.
- Burt, R. S. (2009). The contingent value of social capital. In *Knowledge and social capital* (pp. 255-286): Routledge.
- Busenbark, J. R., Krause, R., Boivie, S., & Graffin, S. D. (2016). Toward a configurational perspective on the CEO: A review and synthesis of the management literature. *Journal of management*, 42(1), 234-268.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265.
- Casson, M. (1999). The economics of the family firm. *Scandinavian economic history review*, 47(1), 10-23.
- Charmaz, K. (1995). The body, identity, and self: Adapting to impairment. *Sociological quarterly*, 36(4), 657-680.

- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 355-372.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Classen, N., Van Gils, A., Bammens, Y., & Carree, M. (2012). Accessing resources from innovation partners: The search breadth of family SMEs. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 191-215.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, S95-S120.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.
- Cucculelli, M., Peruzzi, V., & Zazzaro, A. (2019). Relational capital in lending relationships: evidence from European family firms. *Small Business Economics*, 52, 277-301.
- Daspit, J. J., Long, R. G., & Pearson, A. W. (2019). How familiness affects innovation outcomes via absorptive capacity: A dynamic capability perspective of the family firm. *Journal of Family Business Strategy*, 10(2), 133-143.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (2018). Toward a stewardship theory of management. In *Business Ethics and Strategy, Volumes I and II* (pp. 473-500): Routledge.
- Dawson, A. (2011). Private equity investment decisions in family firms: The role of human resources and agency costs. *Journal of business venturing*, 26(2), 189-199.
- Dawson, A. (2012). Human capital in family businesses: Focusing on the individual level. *Journal of Family Business Strategy*, 3(1), 3-11.
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516-538.
- Dobrzynski, J. (1993). Relationship investing. *Business Week*, 3309(15), 68-75.
- Dyer, W. G. (1989). Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review*, 2(3), 221-235.
- Fang, H., Chrisman, J. J., Daspit, J. J., & Madison, K. (2022). Do nonfamily managers enhance family firm performance? *Small Business Economics*, 58(3), 1459-1474.
- Fang, H. C., Randolph, R. V., Memili, E., & Chrisman, J. J. (2016). Does size matter? The moderating effects of firm size on the employment of nonfamily managers in privately held family SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(5), 1017-1039.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*: Strategic Management.
- Gallego, F., & Larrain, B. (2012). CEO compensation and large shareholders: Evidence from emerging markets. *Journal of Comparative Economics*, 40(4), 621-642.
- Gibbs, G. R. (2018). Analyzing qualitative data.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The academy of management annals*, 5(1), 653-707.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.

- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37-52.
- Haynes, G. W., Walker, R., Rowe, B. R., & Hong, G. S. (1999). The intermingling of business and family finances in family-owned businesses. *Family Business Review*, 12(3), 225-239.
- Hernandez, M. (2012). Toward an understanding of the psychology of stewardship. *Academy of management review*, 37(2), 172-193.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management journal*, 44(1), 13-28.
- Huybrechts, J., Voordeckers, W., & Lybaert, N. (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.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2019). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In *Corporate governance* (pp. 77-132): Gower.
- Kang, H. C., & Kim, J. (2016). Why do family firms switch between family CEOs and non-family professional CEO? Evidence from Korean Chaebols. *Review of Accounting and Finance*, 15(1), 45-64.
- Kepner, E. (1983). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Organizational dynamics*, 12(1), 57-70.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The journal of finance*, 54(2), 471-517.
- Lien, Y.-C., & Li, S. (2014). Professionalization of family business and performance effect. *Family Business Review*, 27(4), 346-364.
- Lin, S. h., & Hu, S. y. (2007). A family member or professional management? The choice of a CEO and its impact on performance. *Corporate Governance: An International Review*, 15(6), 1348-1362.
- McConaughy, D. L. (2000). Family CEOs vs. nonfamily CEOs in the family-controlled firm: An examination of the level and sensitivity of pay to performance. *Family Business Review*, 13(2), 121-131.
- Memili, E., Misra, K., Chang, E. P., & Chrisman, J. J. (2013). The propensity to use incentive compensation for non-family managers in SME family firms. *Journal of family business management*, 3(1), 62-80.
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of business venturing*, 18(4), 513-531.
- Minichilli, A., Nordqvist, M., Corbetta, G., & Amore, M. D. (2014). CEO succession mechanisms, organizational context, and performance: A socio-emotional wealth perspective on family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 51(7), 1153-1179.
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-969.
- PwC (2016). *The 'missing middle': Bridging the strategy gap in family firms*. PwC <https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/global-family-business-survey-2016/pwc-global-family-business-survey-2016-the-missing-middle.pdf>
- Quigley, T. J., & Graffin, S. D. (2017). Reaffirming the CEO effect is significant and much larger than chance: A comment on F itza (2014). *Strategic Management Journal*, 38(3), 793-801.

- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1), 13-28.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of business venturing*, 18(4), 473-490.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization science*, 12(2), 99-116.
- Siebels, J. F., & zu Knyphausen-Aufseß, D. (2012). A review of theory in family business research: The implications for corporate governance. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 280-304.
- 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.
- Smith, J. A. (1995). Semi structured interviewing and qualitative analysis.
- Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.
- Strike, V.M. (2012). Advising the family firm: Reviewing the past to build the future. *Family Business Review*, 25, 156-177.
- Tabor, W., Chrisman, J. J., Madison, K., & Vardaman, J. M. (2018). Nonfamily members in family firms: A review and future research agenda. *Family Business Review*, 31(1), 54-79.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Van Nieuwenhuysen, G. (2022, 29 mei). Dossier: "Familiebedrijven zijn en blijven de ruggengraat van onze economie". Made in. <https://www.made-in.be/antwerpen/familiebedrijven-zijn-en-blijven-de-ruggengraat-van-onze-economie/>
- Verbeke, A., & Kano, L. (2012). The transaction cost economics theory of the family firm: Family-based human asset specificity and the bifurcation bias. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1183-1205.
- Waldkirch, M. (2020). Non-family CEOs in family firms: Spotting gaps and challenging assumptions for a future research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 11(1), 100305.
- Wong, Y. J., & Chen, L. Y. (2018). Does the origin of a succession CEO matter in the market value of innovation? Disentangling the origin of internal CEOs. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 35(1), 136-145.
- Xu, D., Chen, C., & Wu, X. (2019). Ownership structure and the use of non-family executives in family-dominated Chinese listed firms: An institutional logics perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 36, 797-820.
- Yin, R. K. (2003). Designing case studies. *Qualitative research methods*, 5(14), 359-386.
- Zellweger, T. (2017). *Managing the family business: Theory and practice*: Edward Elgar Publishing.
- Zhang, Y. (2008). Information asymmetry and the dismissal of newly appointed CEOs: An empirical investigation. *Strategic Management Journal*, 29(8), 859-872.
- Zheng, V., & Ho, T.-m. (2012). Contrasting the evolution of corporate governance models: A study of banking in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review*, 18(3), 407-423.

9 Bijlagen

9.1 Interviewleidraad niet-familiale CEO

1. Introductie

2. Feitelijke gegevens

- Kan u uzelf kort even voorstellen?
 - o Welke opleiding heeft u gedaan?
 - o Hoe oud bent u?
- Kan je het bedrijf kort even voorstellen?
 - o Sector?
 - o Activiteiten?
 - o Klanten?
 - o Personeel?
 - o Structuur van de organisatie?
 - o Missie / visie organisatie?
- Hoe ziet uw loopbaan er tot nu toe uit?
 - o Hoe lang werkt u al in dit bedrijf?
 - o Wat heeft u hiervoor gedaan?

3. Selectieproces

- Kan u wat meer vertellen over uw professionele achtergrond en ervaring, vooral met betrekking tot leiderschap in familiebedrijven?
- Wat trok u aan in de mogelijkheid om CEO te worden van een familiebedrijf?
- Hoe bent u op de hoogte gekomen van de vacature voor de positie van CEO in dit familiebedrijf?
- Kan u het selectieproces beschrijven dat je doorlopen hebt om deze positie te verwerven?
- Wat waren de belangrijkste criteria die werden gehanteerd tijdens het selectieproces?
- Hoe verliep de overgangsperiode van de vorige CEO naar uw leiderschap?
- Op welke manier hebt u geprobeerd uzelf te integreren in de bedrijfscultuur en het zakelijke belang van het bedrijf?
- Hoe hebt u de bedrijfscultuur beïnvloed sinds je aantrad als CEO?
- Hoe heeft u ervoor gezorgd dat de communicatie tussen de familie en de rest van het bedrijf transparant en effectief is?
- Terugkijkend op uw eigen selectieproces, wat waren voor u de cruciale momenten die hebben bijgedragen aan het feit dat u werd gekozen als CEO?
- Zijn er aspecten van het selectieproces die u als bijzonder waardevol of uitdagend hebt ervaren?

4. Opvolgingsproblematiek

- Waarom denkt u dat het voor dit bedrijf waardevol was om een niet-familiale CEO aan te werven?
- Welke uitdagingen bent u tegengekomen als niet-familiale CEO?
 - o Hoe bent u daarmee omgegaan?
- Zijn er volgens u voordelen van een niet-familiale CEO?
 - o Zo ja, welke?

5. Theorieën

- Hoe zou u de relatie tussen u en de familie omschrijven (Veel controle? Veel vrijheid?)
- In welke mate bent u zich bewust van de verwachtingen die de familie heeft ten opzichte van uw prestaties?
- Op welke manier wordt er toezicht gehouden op de prestaties van de niet-familiale CEO?
- Zijn er specifieke monitoringsmechanismen om ervoor te zorgen dat de CEO handelt in het belang van het familiebedrijf?
- Hoe worden de incentives en beloningsstructuren van de niet-familiale CEO vormgegeven?
- Worden er contractuele regelingen opgesteld om de verantwoordelijkheden en verwachtingen tussen de familie en de niet-familiale CEO vast te leggen?
 - o Zo ja, welke?
- Worden er specifieke clausules of voorwaarden opgenomen om mogelijke conflicten te voorkomen?
 - o Zo ja, welke?
- Op welke manier worden de langetermijndoelstellingen van het familiebedrijf en de niet-familiale CEO op elkaar afgestemd?
- Worden er specifieke strategieën gebruikt om ervoor te zorgen dat de CEO de langetermijnbelangen van het familiebedrijf behartigt?
- Hoe zorgt u ervoor dat de familie voldoende geïnformeerd is over uw beslissingen en prestaties?

6. SEW

- In welke mate hecht u waarde aan het ontwikkelen van emotionele banden met de familie?
- Op welke manier heeft u geprobeerd betrokken te zijn bij en deel te nemen aan de familiewaarden van het bedrijf?
- Hoe bent u omgegaan met de bestaande familiedynamiek en -relaties bij het aantreden als CEO?
- Wat was uw aanpak om een evenwicht te vinden tussen de familiebelangen en het zakelijke belang van het bedrijf?
- Hoe onderhoudt u een goede relatie met de familieleden die betrokken zijn bij het bedrijf?
- Hoe gaat u om met eventuele meningsverschillen tussen familieleden over het bedrijfsbeleid?
- Hoe worden de familiewaarden geïntegreerd in het selectieproces voor een niet-familiale CEO?

- Hoe worden lange termijn relaties tussen de niet-familiale CEO en de familie ondersteund?
- In hoeverre hecht u waarde aan niet-financiële activa, zoals familierelaties en bedrijfs-cultuur, bij het meten van het succes van het bedrijf?

7. Afsluiting

- Is er iets wat u nog wenst toe te voegen aan dit interview?
- Bedanken

9.2 Interviewleidraad HR-verantwoordelijken

1. Introductie

2. Feitelijke gegevens

- Kan u uzelf kort even voorstellen?
 - o Welke opleiding heeft u gedaan?
 - o Hoe oud bent u?
- Kan je het bedrijf kort even voorstellen?
 - o Sector?
 - o Activiteiten?
 - o Klanten?
 - o Personeel?
 - o Structuur van de organisatie?
 - o Missie / visie organisatie?
- Hoe ziet uw loopbaan er tot nu toe uit?
 - o Hoe lang werkt u al in dit bedrijf?
 - o Wat heeft u hiervoor gedaan?

3. Het selectieproces

- Kan u uitleggen hoe het selectieproces voor een CEO in dit familiebedrijf doorgaans verloopt?
 - o Is er een formele opvolgingsplanning voor de CEO-positie?
 - o Is dit anders als het gaat om een niet-familiale CEO?
 - Wat is het verschil?
- Wat zijn de belangrijkste doelen en criteria die worden nagestreefd bij het selecteren van een niet-familiale CEO?
- Op welke manier betrekken jullie de familie bij het selectieproces voor een niet-familiale CEO?
- Hoe gaat u om met mogelijke zorgen of weerstand van familieleden tijdens het wervingsproces?
- Hoe wordt de ideale profielschets voor een niet-familiale CEO bepaald?

- Welke competenties worden als cruciaal beschouwd?
 - Zijn groeiambities cruciaal?
- Zijn er bepaalde vaardigheden of eigenschappen die als bijzonder belangrijk worden beschouwd in het kader van het familiebedrijf?
- Hoe is het bestuur betrokken bij het selectieproces van de CEO, vooral gezien de aard van het bedrijf?
- In hoeverre worden externe adviseurs ingeschakeld bij het selectieproces?
- Welke methoden worden gebruikt om de kandidaten te evalueren tijdens het selectieproces?
- Hoe worden interviews, assessments en referenties gebruikt om de geschiktheid van de kandidaat te beoordelen?
- In welke mate wordt rekening gehouden met de culturele fit van een kandidaat binnen het familiebedrijf?
 - Op welke manier wordt hier rekening mee gehouden?
- Op welke manieren wordt de overgangsperiode tussen de vorige CEO en de nieuwe niet-familiale CEO begeleid en geëvalueerd?
- Hoe wordt de communicatie met potentiële niet-familiale CEO-kandidaten onderhouden gedurende het proces?
- Op welke manier worden verwachtingen duidelijk gemaakt met betrekking tot de familieliedynamiek en -betrokkenheid?
- Zijn er lessen getrokken uit eerdere selectieprocessen voor niet-familiale CEO's in dit familiebedrijf?
- Zijn er specifieke aanpassingen gedaan aan het proces op basis van eerdere ervaringen?

4. Opvolgingsproblematiek

- Heerst er in dit bedrijf ook een opvolgingsproblematiek? (opvolgingsproblematiek = dat de volgende generatie het bedrijf niet wou overnemen)
 - Zo ja, hoe komt dit denkt u?
- Waarom hebben jullie in het bedrijf gekozen om een niet-familiale CEO aan te werven?
 - Was er binnen de familie geen geschikte opvolger voorhanden?
- Waarom was het voor dit bedrijf waardevol om een niet-familiale CEO aan te werven?
- Zijn er volgens u voordelen voor het aanstellen van een niet-familiale CEO? Zo ja, welke?
- Wat zijn volgens u de uitdagingen voor het aanstellen van een niet-familiale CEO?

5. Theorieën

- Hoe is de relatie tussen de CEO en de familie? Is er veel controle? Of net veel vrijheid?
- Op welke manier wordt er toezicht gehouden op de prestaties van de niet-familiale CEO?
- Zijn er specifieke monitoringsmechanismen om ervoor te zorgen dat de CEO handelt in het belang van het familiebedrijf?
- Hoe worden de incentives en beloningsstructuren van de niet-familiale CEO vormgegeven?

- Worden er contractuele regelingen opgesteld om de verantwoordelijkheden en verwachtingen tussen de familie en de niet-familiale CEO vast te leggen?
 - o Zo ja, welke?
- Worden er specifieke clauses of voorwaarden opgenomen om mogelijke conflicten te voorkomen?
 - o Zo ja, welke?
- Op welke manier worden de langetermijndoelstellingen van het familiebedrijf en de niet-familiale CEO op elkaar afgestemd?
- Worden er specifieke strategieën gebruikt om ervoor te zorgen dat de CEO de lange termijn belangen van het familiebedrijf behartigt?

6. SEW

- Hoe worden de familiewaarden geïntegreerd in het selectieproces voor een niet-familiale CEO?
- In hoeverre is het behoud van de familiebedrijfsidentiteit een belangrijk aspect bij het selecteren van een nieuwe CEO?
- Hoe worden lange termijn relaties tussen de niet-familiale CEO en de familie ondersteund?

7. Afsluiting

- Is er iets wat u nog wenst toe te voegen aan dit interview?
- Bedanken