

STEUNPUNT ONDERNEMEN EN REGIONALE ECONOMIE

NAAMSESTRAAT 61 – BUS 3550

BE-3000 LEUVEN

TEL + 32 16 32 66 61 | FAX + 32 16 37 35 11

store@kuleuven.be

www.steunpuntore.be



Beleidsrapport STORE-B-15-017

OVERDRACHT VAN FAMILIALE KMO'S: IMPACT OP HET FAMILIE- EN BEDRIJFSSYSTEEM

Diane Arijs, Anneleen Michiels, Vincent Molly, Alain Praet¹

KU Leuven, Campus Brussel

30/09/2016

¹ De volgorde van de auteurs is louter alfabetisch

IN EEN OOGOPSLAG

- Familiebedrijven die een overdracht doorgemaakt hebben tussen 2008 en 2012 presteren minstens even goed in het bedrijfssysteem als familiebedrijven die geen overdracht doormaakten in eigendom en/of leiding.
- Familiebedrijven die een overdracht doorgemaakt hebben tussen 2008 en 2012 kennen meer succes in het familiesysteem dan familiebedrijven zonder overdracht maar het effect is enkel significant bij overdracht van leiding.
- Er is geen significant effect van overdracht op de professionalisering van bedrijven. Enkel bij de HR-functie is er een significante stijging van de professionalisering bij een overdracht van eigendom.
- Familiebedrijven met een overdracht varen een minder conservatieve strategische koers na de overdracht dan ervoor, maar enkel voor overdrachten van eigendom.
- Voor familiebedrijven met overdracht evolueert de toegang tot menselijk of financieel kapitaal om te groeien niet anders dan bij bedrijven zonder overdracht.
- Familiebedrijven met een overdracht rapporteren na hun overdracht significant minder nepotisme en familiale conflicten dan ervoor.
- Voor bedrijven met externe aandeelhouders stijgen de familiale conflicten na de overdracht terwijl ze sterk dalen voor bedrijven zonder externe aandeelhouders.
- Nood aan blijvende aandacht van het beleid voor overdracht en het begeleiden van het overdrachtsproces.
- Vooral de professionalisering van het governancestelsel en de betrokkenheid van externe aandeelhouders vergen specifieke aandacht van het beleid.

1. INLEIDING

De drang om het bedrijf over te dragen naar de volgende generatie wordt vaak beschouwd als een kenmerk dat familiebedrijven onderscheidt van andere bedrijven (Chua, Chrisman & Sharma, 1999). Het vormt dan ook geen verrassing dat overdracht een vooraanstaande plaats inneemt in het onderzoek naar familiebedrijven (Debicki, Matherne, Kellermanns, & Chrisman, 2009). Ondanks deze ruime aandacht voor overdracht zijn er echter nog heel wat aspecten die in de literatuur onderbelicht zijn. Zo wordt overdracht vaak benaderd als een gebeurtenis terwijl het in realiteit om een proces gaat dat vaak verschillende jaren omvat. Ook wordt er in onderzoek vaak van uitgegaan dat overdracht van eigendom en leiding op hetzelfde moment plaatsvinden hoewel dit zelden empirisch gestaafd wordt en het interessant kan zijn om het effect van beide gebeurtenissen apart te bestuderen. Ook de mate waarin de aanwezigheid van externe aandeelhouders het proces van de overdracht beïnvloedt is een onderbelicht aspect. Het is net op die vragen dat dit onderzoek een antwoord wil bieden. Door in te gaan op het effect van overdracht op zowel het bedrijfs- als het familiesysteem levert dit onderzoek een duidelijk meerwaarde ten opzichte van de bestaande literatuur. Daarom zal in wat volgt ingegaan worden op het effect van de overdracht van eigendom en/of leiding op de doelen, de prestatie en de structuren van de onderneming en de familie. Meer bepaald zal onderzocht worden of families beter presteren op bedrijfs- en familiaal vlak na de overdracht, of ze professioneler gaan werken na de overdracht en of belemmeringen op bedrijfs-en familiaal vlak weggewerkt worden na de overdracht.

2. INZICHTEN VANUIT DE LITERATUUR

2.1. PERFORMANTIE VAN HET BEDRIJFS- EN FAMILIESYSTEEM

Zowel de prestatie van familiebedrijven als de overdracht van familiebedrijven zijn fenomenen die in de literatuur al uitgebreid bestudeerd zijn. Maar in tegenstelling tot die overvloed aan studies, is er nog maar weinig onderzoek gebeurd naar het effect van de overdracht op de bedrijfsprestaties. Bennedsen, Nielsen, Perez-Gonzalez & Wolfenzon (2007) vinden een significante daling van de prestatie na een verandering van CEO in familiebedrijven. Voor Belgische KMO's vonden Molly, Laveren & Deloof (2010) echter geen aanduiding dat de bedrijfsprestatie, gemeten als de ROA, verandert na een overdracht in management tussen verschillende generaties.

Wennberg et al. (2011) vinden wel dat familiebedrijven waarin de eigendom overgedragen worden aan externe investeerders, significant beter presteren na de overdracht dan bedrijven die intern worden overgedragen. Die laatste groep heeft echter wel een beduidend hogere kans om te overleven op lange termijn en heeft een lagere variantie van haar bedrijfsresultaten.

Naast de financiële prestaties zullen families in familiebedrijven ook aandacht besteden aan familiale doelen (Chrisman, Chua, Pearson & Barnett, 2010). Zo zal harmonie binnen de familie in heel wat familiebedrijven een belangrijke doelstelling zijn. Er is echter nog geen onderzoek naar het effect van overdracht op deze familiale doelstellingen.

Bestaand onderzoek geeft dus weinig aanduiding over het effect van overdracht zodat deze studie een duidelijk meerwaarde zal leveren door het effect van overdracht in eigendom en/of leiding te onderzoeken op de performantie van het bedrijfs- en familiesysteem.

2.2. PROFESSIONALISERING

Bij het doorlopen van de levenscyclus, wanneer een bedrijf evolueert van een start-up tot de maturiteitsfase, verhoogt onvermijdelijk de complexiteit van de bedrijfsprocessen. Hierdoor

komt ieder bedrijf vroeg of laat in aanraking met de uitdagingen die met groei gepaard gaan (Peiser & Wooten, 1983), en verhoogt de nood aan meer gesofisticeerde management-, governance-, en controlesystemen (Flamholz & Randle, 2007).

Familiebedrijven hebben unieke kenmerken en uitdagingen wanneer ze trachten te professionaliseren (Dyer, 1989). Daarnaast kan bij familiebedrijven ook de methode van het professionaliseren verschillen met die van niet-familiebedrijven (Chua et al., 2009). Uit de resultaten van een grootschalige, wereldwijde bevraging bij 2.400 familiebedrijven, blijkt dat de noodzaak om te professionaliseren momenteel een grote zorg is voor de familiebedrijven (PwC, 2014).

Ook de academische wereld erkent steeds meer het belang van professionalisering van familiebedrijven. Tot voor kort werd professionalisering van familiebedrijven in enge zin bekeken: professionalisering werd gelijk gesteld aan het aanstellen van een niet-familiale manager (e.g. Berenbeim, 1990; Chittoor & Das, 2007; Daily & Dollinger, 1992; Gulbrandsen, 2005). Dit bracht de connotatie mee dat familiale managers per definitie niet professioneel konden zijn. Om deze over-simplificering te voorkomen hebben enkele onderzoekers opgeroepen om professionalisering van familiebedrijven multidimensionaal te bekijken. Professionaliseren van een familiebedrijf gaat immers gepaard met ruimere veranderingen op verschillende dimensies (Dekker et al., 2013; Hall & Nordqvist, 2008; Songini, 2006; Stewart & Hitt, 2012).

In deze studie volgen we de visie dat professionaliseren van familiebedrijven multidimensionaal is en dat deze dimensies op verschillende manieren kunnen gecombineerd worden, afhankelijk van de specifieke situatie van het familiebedrijf (Dekker et al., 2013; Songini, 2006; Stewart & Hitt, 2012). Volgens Songini (2006) omvat professionaliseren volgende elementen: management controlesystemen, formele strategische planning, formele governance mechanismen en betrokkenheid van niet-familieleden in het bestuur en management van het familiebedrijf. Dekker et al. (2013) bekomen grotendeels gelijkaardige dimensies bij hun onderzoek naar professionalisering bij Vlaamse familiebedrijven: financiële controlesystemen, human resource controlesystemen, niet-familieleden in governance systemen, decentralisatie van autoriteit en bedrijvigheid van het top-management. De resultaten van de grootschalige bevraging door PwC in 2014 geven aan dat familiebedrijven voornamelijk de noodzaak voelen om te professionaliseren op vlak van human resource management, systemen en processen, en corporate governance.

Op basis van de bestaande literatuur onderzoeken we in deze studie de eventuele impact van een bedrijfsoverdracht op vier dimensies van professionalisering: (1) planning en budgettering, (2) de human resource functie, (3) financiële rapportering en (4) het governance systeem.

In het empirische luik van dit rapport zal worden nagegaan wat de impact is van een bedrijfsoverdracht op de verandering van professionalisering op deze vier dimensies. In de academische literatuur wordt er vaak impliciet verondersteld dat een overdracht zal leiden tot een meer professioneel bedrijf. Deze studie is echter de eerste studie die deze potentiële impact van bedrijfsoverdracht op professionalisering ook effectief empirisch onderzoekt, rekening houdend met de multidimensionale benadering van professionalisering.

2.3. STAGNATIE IN HET BEDRIJFS- EN FAMILIESYSTEEM

In de literatuur over familiebedrijven kunnen er grosso modo twee strekkingen onderscheiden worden. De eerste strekking, de stewardship visie, gaat er van uit dat de gedrevenheid van de familieleden er voor zorgt dat familiebedrijven belangrijke voordelen hebben in vergelijking met niet-familiebedrijven. De andere strekking, de stagnation visie, benadrukt echter dat familiebedrijven geconfronteerd worden met heel wat belemmeringen (Miller, Le Breton-Miller & Scholnik, 2008). Zoals Miller et al. (2008) beschrijven, kunnen belemmeringen zich op verschillende niveaus voordoen. Enerzijds kunnen belemmeringen zich op het bedrijfsniveau voordoen en anderzijds op het niveau van het familiesysteem. Die belemmeringen zullen bij een overdracht naar de volgende generatie een belangrijke rol spelen en mee het gedrag van familiebedrijven bepalen (Miller et al., 2008). Een overdracht van eigendom naar de volgende generatie zou bijvoorbeeld ook kunnen leiden tot een minder conservatieve strategie of het verminderen van familiale conflicten. Zo vinden Molly et al. (2010) een effect op de ondernemingsgroei bij een overdracht van de eerste naar de tweede generatie maar geen effect bij latere overdrachten. In deze studie wordt echter voor het eerst het effect van een overdracht van eigendom en/of leiding op deze belemmeringen in het bedrijfs- en familiesysteem onderzocht.

3. DATA EN METHODOLOGIE

3.1 Data

Voor dit onderzoek werd een beroep gedaan op een database met gegevens van bedrijven in vijf Vlaamse provincies met minimum 10 en maximum 249 werknemers en waarvoor één van de Nederlandstalige managementfuncties met persoonlijk e-mailadres beschikbaar is. Dit leverde een contactenlijst van 6.861 emailadressen op.

Om de doelstellingen van deze studie op een kwantitatieve manier te kunnen onderzoeken werd, na een uitgebreide literatuurstudie (Lambrecht et al., 2013), een vragenlijst opgesteld. Half maart 2014 werd een e-mail gestuurd naar de 6.861 contacten met bijbehorende link naar deze online enquête. Er werd begin april 2014 nog een herinnerings-e-mail gestuurd naar de contacten die nog niet geantwoord hadden of die de vragenlijst slechts gedeeltelijk ingevuld hadden.

De uiteindelijke respons bedroeg 644 bedrijven, wat overeenkomt met een responsgraad van 9,80%. Deze responsgraad komt overeen met andere onderzoeken die CEO's in Vlaamse niet-beursgenoteerde ondernemingen bevragen (Michiels, Voordeckers, Lybaert en Steijvers, 2015). Bij de ontvangen enquêtes waren er 388 volledig ingevuld. Bij de resterende 256 bedrijven werd er minstens 1 vraag niet ingevuld. De gegevens verzameld via de steekproef werden vervolgens aangevuld met financiële gegevens uit de Bel-First databank van Bureau van Dijk.

De doelgroep van dit onderzoek zijn familiale kmo's. Aangezien het niet mogelijk was om deze groep ex ante te definiëren, dienden we de antwoorden van de niet-familiale kmo's er uit te filteren op basis van de vragenlijst. In dit onderzoek wordt een bedrijf geklasseerd als familiebedrijf indien de onderneming wordt beschouwd als een familiebedrijf en/of één familie een doorslaggevende invloed heeft in de dagelijkse leiding en/of de eigendom. Volgens deze criteria dienden er 83 niet-familiebedrijven verwijderd te worden. De uiteindelijke steekproef bestaat daardoor uit 561 familiebedrijven.

3.2 Methodologie

In deze studie zal worden uitgegaan van de repeated measures ANOVA (GLM) analysemethode. De repeated measures ANOVA gaat per bedrijf schatten hoe de performantie in het bedrijfs- en familiesysteem, de graad van professionalisering en de belemmeringen in het bedrijfs- en familiesysteem geëvolueerd zijn tussen meetmoment 1 (anno 2008 of vóór de laatste overdracht) en meetmoment 2 (anno 2012) en of die evolutie er significant anders uitziet voor de groep bedrijven met overdracht (eigendom en/of leiding) én de groep bedrijven zonder overdracht. Deze evolutie zal in de analyses worden gemeten aan de hand van de variabele ‘Overdracht’. Daarna zal ook gekeken worden of het effect van een overdracht in eigendom en/of leiding verschilt tussen familiebedrijven met externen in het kapitaal en familiebedrijven die volledig in handen zijn van de familie.

Voor elk van de concepten die bestudeerd werden, werden telkens verschillende variabelen gedefinieerd die hieronder kort besproken worden. Een gedetailleerde beschrijving en definitie van alle variabelen die aan bod komen kan teruggevonden worden in Appendix A.

De performantie in het bedrijfs- en familiesysteem wordt op verschillende manieren gemeten. De bedrijfsprestatie wordt op 2 verschillende manieren gemeten: (1) objectief als het rendement op de activa (‘ROA’) en (2) subjectief als de perceptie van de prestatie van het bedrijf ten opzichte van concurrenten (‘BusSuc’). Voor de objectieve meting werd gebruik gemaakt van de bruto ROA, het rendement op de activa dat vaak in onderzoek gebruikt wordt als prestatie maatstaf (Sacristan-Navarro, Gomez-Anson en Cabeza-Garcia, 2011). Ook de perceptie van de prestatie wordt vaak in de literatuur aangehaald als prestatie maatstaf (bijv. Castillo en Wakefield, 2007).

De performantie van het familiesysteem wordt ook op 2 manieren gemeten namelijk als (1) familiale doelen (‘FamDoel’) en (2) familiaal succes (‘FamSucces’), of de mate waarin de familiale doelen ook effectief bereikt worden. Ook hier werden de items gebaseerd op verschillende auteurs zoals Chrisman et al. (2010).

Wat de graad van professionalisering betreft, werden vier variabelen bestudeerd die de vier dimensies van professionalisering voorstellen: (1) planning en budgettering (‘Planprof’), (2) de hr-functie (‘Hrprof’), (3) financiële rapportering (‘Finprof’) en (4) governancestelsel (‘Govprof’).

Aan iedere respondent werd gevraagd om aan te geven welk van de praktijken met betrekking tot professionalisering het bedrijf momenteel toepast. Deze items zijn gebaseerd op de bestaande academische literatuur rond professionalisering van KMOs. Er werden 21 items bevroegd: 8 items met betrekking tot de professionalisering van de planning en budgettering binnen het bedrijf; 7 items die peilden naar de professionalisering van de human resources functie; 3 items met betrekking tot de professionalisering van de financiële rapportering, en 3 items die peilden naar de professionalisering van het governance systeem binnen de onderneming.

Nadien werd aan ieder bedrijf voor iedere professionaliserings-dimensie een bepaalde score toegekend. Ieder item werd even zwaar gewogen en gesommeerd tot 4 schalen: *Planprof* (score min 0, max 8); *HRprof* (score min 0, max 7); *Finprof* (score min 0, max 3); *Govprof* (score min 0, max 3). De items werden gecodeerd als ‘professioneel’ als het item in kwestie aanwezig was. Deze werkwijze werd reeds in verschillende voorgaande onderzoeken toegepast (vb. Astrachan en Kolenko, 1994; Kim en Gao, 2010; La Porta et al., 1998; Nguyen en Bryant, 2003).

De belemmeringen op het bedrijfsniveau werden op 3 manieren gemeten: (1) beperkingen op de financiële groei (‘RemFINGroei’), (2) conservatisme (‘Conservatism’), vooral op het niveau van de strategie en (3) belemmeringen in het aantrekken van niet-familiale personeelsleden (‘NonFamHumResource’). De familiale belemmeringen meten we op 2 verschillende manieren: (1) Nepotisme (‘Nepotisme’), ofwel het bevoordelen van eigen familieleden ten opzichte van niet-familieleden en (2) Familiale conflicten (‘FamConflict’). Vermits er geen gevalideerde schalen bestaan voor het meten van belemmeringen (‘stagnation’) werden de bevroegde items vooral gebaseerd op het onderzoek van Miller et al. (2008).

Om het effect van overdracht zuiverder te kunnen meten wordt er expliciet rekening gehouden met andere factoren die het verschil in succes, professionalisering en stagnatie zouden kunnen verklaren naast de overdracht op zich: leeftijd, grootte van het bedrijf, sector (gemeten als industrie of handel, versus diensten), aanwezigheid van de stichter, en een nakende overdracht (binnen het jaar). Deze factoren werden geïdentificeerd in vorige studies die bedrijfs- en of familiesucces in familiebedrijven bestuderen, en werden in de huidige analyses geïntegreerd als controlevariabelen (o.a. Chrisman et al., 2010; Miller et al., 2008; Miller et al., 2011). Daarnaast werden ook de familiebedrijven die een verkoop doormaakten (uitval van 2

bedrijven) i.p.v. een familiale overdracht in eigendom uit de database gelaten. De hierna gerapporteerde effecten van overdracht dienen dus geïnterpreteerd te worden als familiale overdracht van eigendom of overdracht van leiding aan familie en/of externen. Gezien de repeated measures konden we ook enkel die familiebedrijven weerhouden die minstens 5 jaar oud waren (uitval van 4 bedrijven).

Ten slotte werd er in de analyses gecontroleerd of er aan de voorwaarden van een repeated measures anova (GLM) werd voldaan. Meer bepaald werd naast de normaal verdeling van de variabelen, gecontroleerd of de covariantiematrix niet significant verschillend was voor de groep met en zonder overdracht aan de hand van de Box's M test. Ook de hypothese van gelijke errorvarianties werd bestudeerd op basis van de Levene's test voor beide meetmomenten. Indien één of enkele van deze voorwaarden werden geschonden, werden een transformatie van de betreffende variabelen doorgevoerd. Deze bijkomende analyse liet toe om de robuustheid van de resultaten te testen. In wat volgt zullen de analyses voorgesteld worden op basis van getransformeerde variabelen om de interpretatie van de resultaten te vereenvoudigen. Wanneer een variabele significant is op het 10% niveau wordt de p-waarde in het vet weergegeven.

4. RESULTATEN

4.1 Effect van bedrijfsoverdracht op de performantie in het bedrijfs- en familiesysteem

Wanneer een vergelijking gemaakt wordt tussen de ROA in 2012 en de ROA in 2008 (of vóór de laatste overdracht in geval van overdracht) dan blijkt de gemiddelde ROA in die periode gedaald van 17.88% naar 13.74% maar die daling is niet significant. Dat kan opgemaakt worden uit Tabel 1 vermits de F-waarde van 0.037 niet significant is (p-waarde van 0.848). Ook het interactie-effect tussen de ROA en de overdrachtsvariabele is niet significant, wat aangeeft dat de ROA niet verschillend geëvolueerd is voor de bedrijven met overdracht en de bedrijven die geen overdracht gekend hebben². Ook de subjectieve prestatie, namelijk de perceptie van de prestatie ten opzichte van de concurrenten, is niet significant gewijzigd zoals blijkt uit Tabel 1.

Tabel 1: Effect van overdracht (algemeen) op performantie in het bedrijfs- en familiesysteem: GLM repeated measures ANOVA

| | ROA | | | Subjectieve Prestatie | | | Familiale Doelen | | | Familiaal Succes | | |
|---------------------------|-------|-------|----------|-----------------------|-------|----------|------------------|-------|----------|------------------|-------|----------|
| | F | p | η^2 | F | p | η^2 | F | p | η^2 | F | p | η^2 |
| Performantie | 0.037 | 0.848 | 0.000 | 1.236 | 0.267 | 0.004 | 0.311 | 0.577 | 0.001 | 0.632 | 0.427 | 0.002 |
| Interactie effect | | | | | | | | | | | | |
| Performantie x Overdracht | 0.383 | 0.536 | 0.001 | 0.903 | 0.343 | 0.003 | 0.041 | 0.840 | 0.000 | 2.594 | 0.108 | 0.008 |

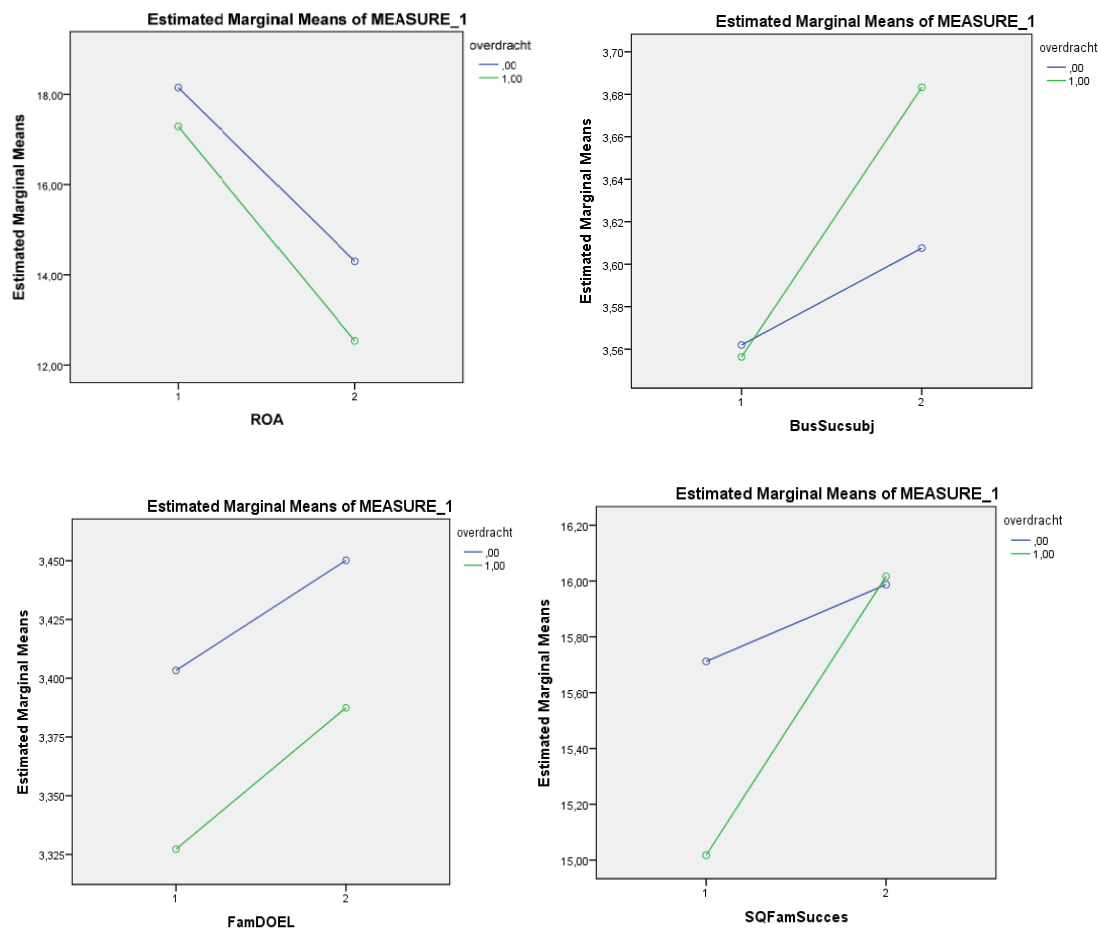
Tabel 1 geeft aan dat de performantie in het familiesysteem, op het vlak van de familiale doelen en het familiaal succes, er geen significant verschil was tussen de bedrijven met overdracht en de bedrijven zonder overdracht³.

² Er is geen schending van Box's M test (Box's M= 6.48; p=0.093) wat erop wijst dat de covariantiematrix niet significant verschillend is voor de groep met en zonder overdracht. Daarenboven kunnen we ook de hypothese van gelijke errorvarianties aanvaarden op basis van de Levene's test voor beide meetmomenten (meetmoment 1: F(1,314)=0.147, p=.702; meetmoment 2: F(1,314)=1.212, p=.272).

³ Zowel voor als nu was de variabele FamDoel negatief linksscheef verdeeld, dus werd het kwadraat genomen voor beide als robustness, wat de resultaten niet significant veranderde. Voor de variabele

Grafisch kunnen we uit Grafiek 1 opmaken dat de subjectieve prestatie weliswaar sterk gestegen is voor de bedrijven die een overdracht kenden, in tegenstelling tot de ROA, maar dat dit effect niet significant verschillend is van de stijging in subjectieve prestatie voor de bedrijven zonder overdracht. Ook de performantie in het familiesysteem is sterk gestegen maar dat geldt zowel voor bedrijven met als zonder overdracht zoals blijkt uit Grafiek 1.

Grafiek 1: Effect van overdracht (algemeen) op bedrijfsprestatie



Ook wanneer we een onderscheid maken tussen een overdracht van eigendom en een overdracht van leiding blijkt er geen significant effect te zijn op de performantie in het bedrijfs- en familiesysteem. Uit Tabel 2 blijkt dat noch voor de ROA, noch voor de subjectieve inschatting van de prestatie ten opzichte van de concurrenten er een significant

FAmSucces waren beide momenten negatief linksscheef verdeeld, dus werd een transformatie met het kwadraat als robustness check genomen. Met Overdracht blijft Box's M geschonden met en zonder transformatie, maar het zijn wel gebalanceerde groepen, dus is het ok om de significantie as such te interpreteren. Bovendien is er het meeste variantie in de kleinste groep voor de variabele zonder SQ, dus mogen we verdergaan met 0.10 als significantieniveau.

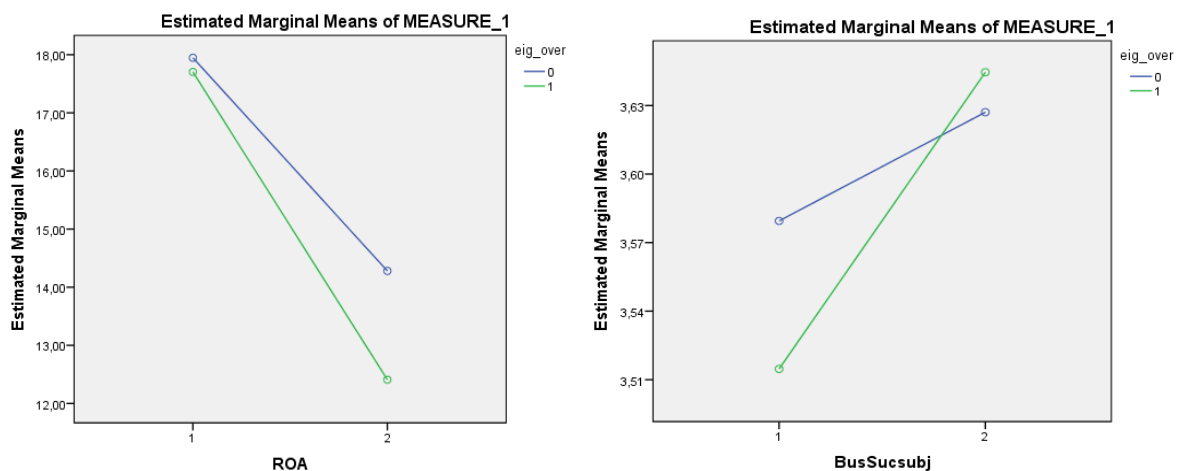
effect is van een overdracht van eigendom. Ook op het niveau van de familiale doelen en het familiaal succes wordt er geen significant effect vastgesteld.

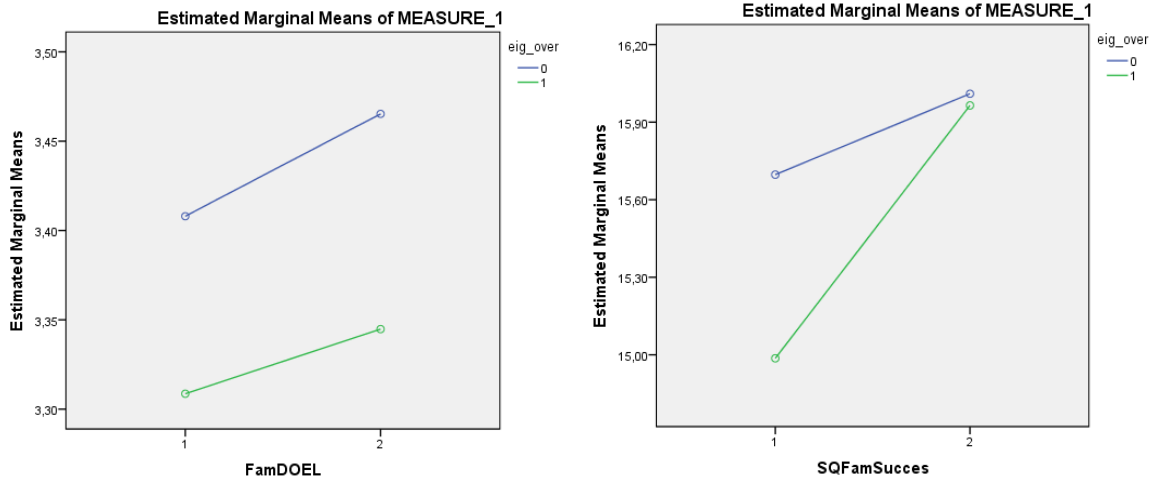
**Tabel 2: Effect van overdracht (eigendom) op performantie in het bedrijfs- en familiesysteem:
GLM repeated measures ANOVA**

| | ROA | | | Subjectieve Prestatie | | | Familiale Doelen | | | Familiaal Succes | | |
|---------------------------|-------|-------|----------|-----------------------|-------|----------|------------------|-------|----------|------------------|-------|----------|
| | F | p | η^2 | F | p | η^2 | F | p | η^2 | F | p | η^2 |
| Performantie | 0.067 | 0.795 | 0.000 | 1.294 | 0.256 | 0.005 | 0.300 | 0.584 | 0.001 | 0.706 | 0.401 | 0.002 |
| Interactie effect | | | | | | | | | | | | |
| Performantie x Overdracht | 1.117 | 0.291 | 0.004 | 0.889 | 0.346 | 0.003 | 0.098 | 0.755 | 0.000 | 2.162 | 0.142 | 0.007 |

De grafische voorstelling in Grafiek 2 toont een gelijkaardig beeld als de vorige grafiek. Terwijl de ROA daalt, zowel voor de bedrijven met als zonder overdracht van eigendom, stijgt de subjectieve prestatie vooral voor de bedrijven met een overdracht in eigendom maar is het effect niet significant.

Grafiek 2: Effect van overdracht van eigendom op performantie in het bedrijfs- en familiesysteem





Grafiek 3 toont ook dat zowel de familiale doelen als het familiaal succes stijgen maar het effect van overdracht van eigendom is niet significant verschillend voor bedrijven met overdracht van eigendom in vergelijking met bedrijven zonder overdracht van eigendom.

Wanneer we het effect van een overdracht van leiding bekijken in Tabel 3, komen we tot dezelfde conclusie als voorheen en kan er opnieuw geen significant effect op de bedrijfsprestaties en op het niveau van de familiale doelen waargenomen worden. Op het vlak van het familiaal succes wordt er echter een significant verschil gevonden tussen familiebedrijven met een overdracht en familiebedrijven zonder overdracht⁴.

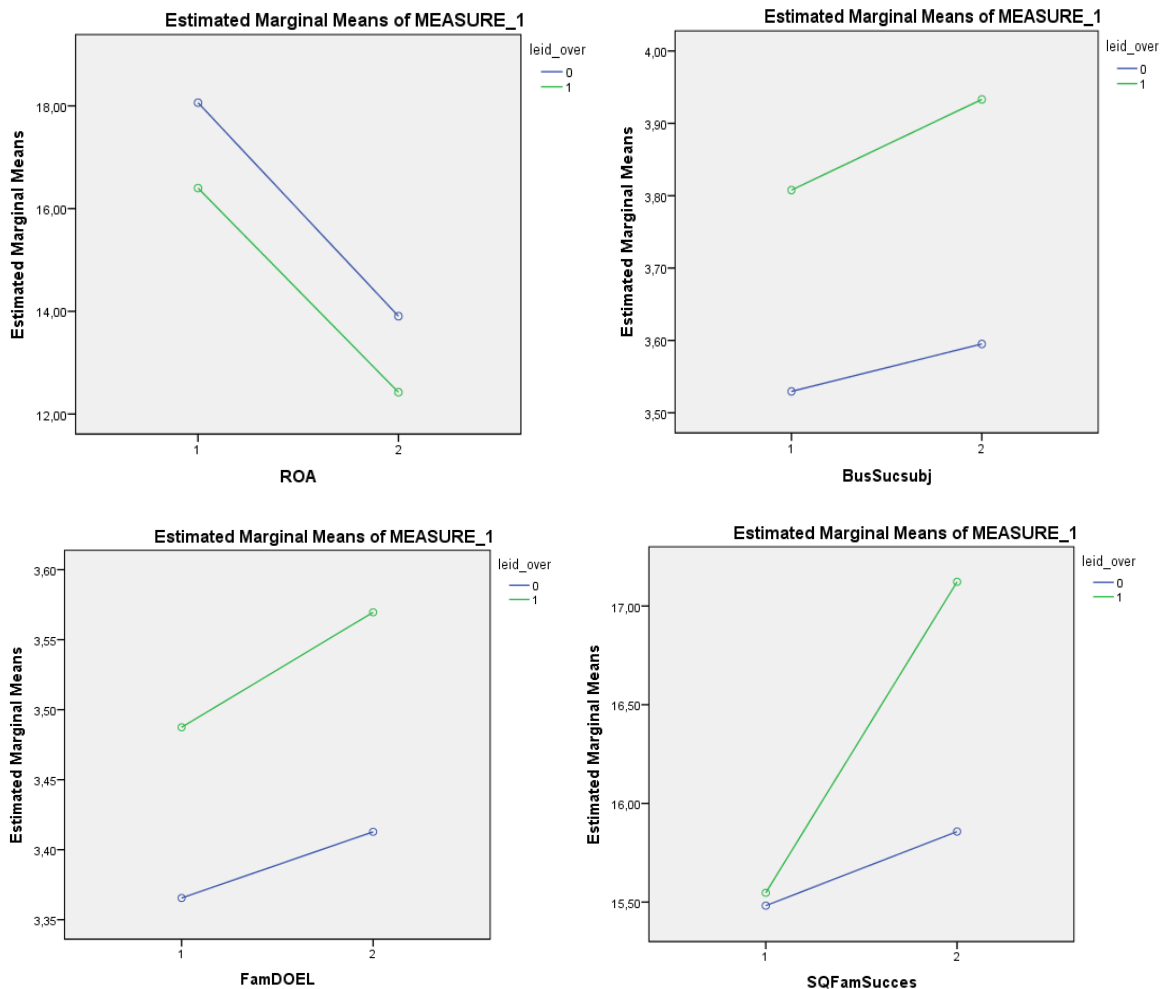
**Tabel 3: Effect van overdracht (leiding) op performantie in het bedrijfs- en familiesysteem:
GLM repeated measures ANOVA**

| | ROA | | | Subjectieve Prestatie | | | Familiale Doelen | | | Familiaal Succes | | |
|---------------------------|-------|-------|----------|-----------------------|-------|----------|------------------|-------|----------|------------------|--------------|----------|
| | F | p | η^2 | F | p | η^2 | F | p | η^2 | F | p | η^2 |
| Performantie | 0.066 | 0.798 | 0.000 | 1.441 | 0.231 | 0.005 | 0.237 | 0.627 | 0.001 | 1.282 | 0.258 | 0.004 |
| Interactie effect | | | | | | | | | | | | |
| Performantie x Overdracht | 0.007 | 0.935 | 0.000 | 0.220 | 0.639 | 0.001 | 0.128 | 0.721 | 0.000 | 3.211 | 0.074 | 0.010 |

⁴ Voor familiaal succes wordt in wat volgt opnieuw een kwadratische transformatie genomen.

Dat blijkt ook uit grafiek 3 die aantoont dat de bedrijfsprestaties, zowel objectief als subjectief, een gelijkaardig verloop kennen voor bedrijven met en zonder overdracht van leiding. Het familiaal succes is voor bedrijven met een overdracht echter veel sterker gestegen dan voor bedrijven zonder overdracht.

Grafiek 3: Effect van overdracht van leiding op prestatie in het bedrijfs- en familiesysteem



4.2 Effect van bedrijfsoverdracht op de professionalisering

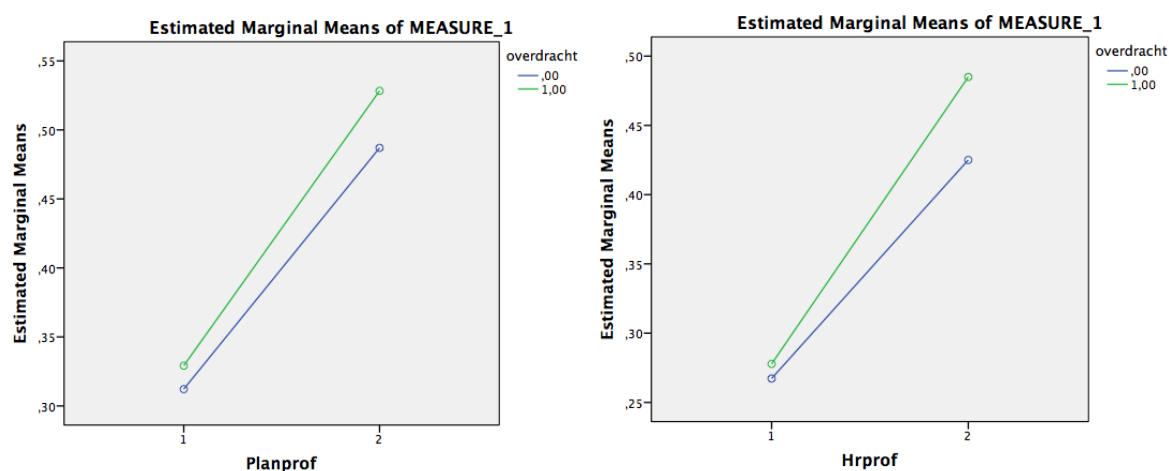
Uit tabel 4 blijkt dat voor wat de planning en budgettering, de hr-functie, en de financiële rapportering betreft, er sprake is van een algemeen stijgende trend, zoals weergegeven in grafiek 4, richting meer professionalisering. Tabel 4 geeft verder aan dat er geen significant

verschil bestaat in de evolutie in de graad van professionalisering tussen bedrijven die al dan niet met overdracht worden geconfronteerd⁵.

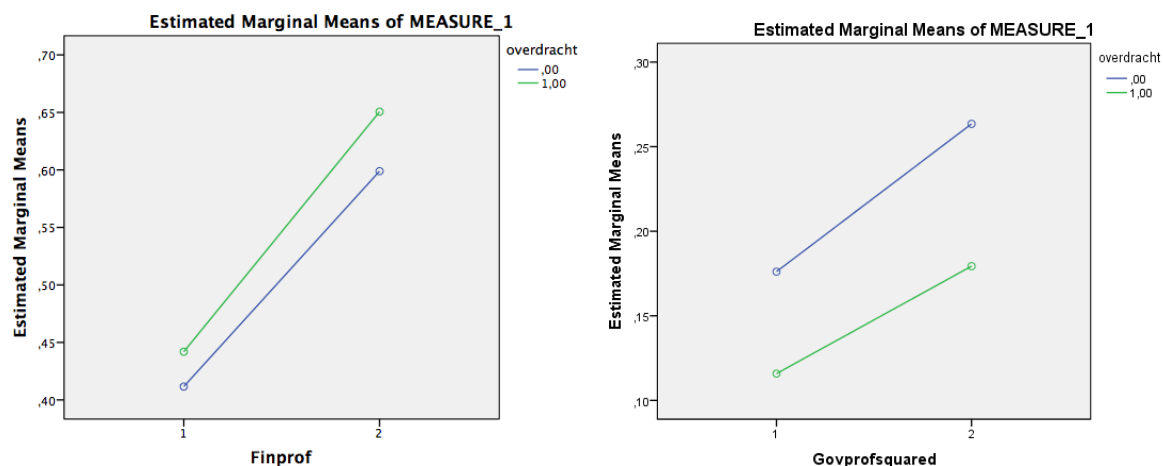
Tabel 4: Effect van overdracht (algemeen) op professionalisering: GLM repeated measures ANOVA

| | Planning & budgettering | | | HR-functie | | | Financiële rapportering | | | Governancesysteem | | |
|----------------------------------|-------------------------|-----|----------|------------|-----|----------|-------------------------|-----|----------|-------------------|-----|----------|
| | F | p | η^2 | F | p | η^2 | F | p | η^2 | F | p | η^2 |
| Professionalisering | 6.31 | .01 | .02 | 6.81 | .01 | .02 | 6.09 | .01 | .02 | .06 | .80 | .00 |
| Interactie effect | | | | | | | | | | | | |
| Professionalisering x Overdracht | .39 | .54 | .00 | 1.89 | .17 | .01 | .21 | .65 | .00 | .90 | .34 | .01 |

Grafiek 4: Effect van overdracht (algemeen) op professionalisering



⁵ In wat volgt werd met betrekking tot de variabele *Govprof* uitgegaan van de getransformeerde waarde (hier de gekwadraterde waarde) om te voldoen aan de voorwaarden van een repeated measures ANOVA (GLM)



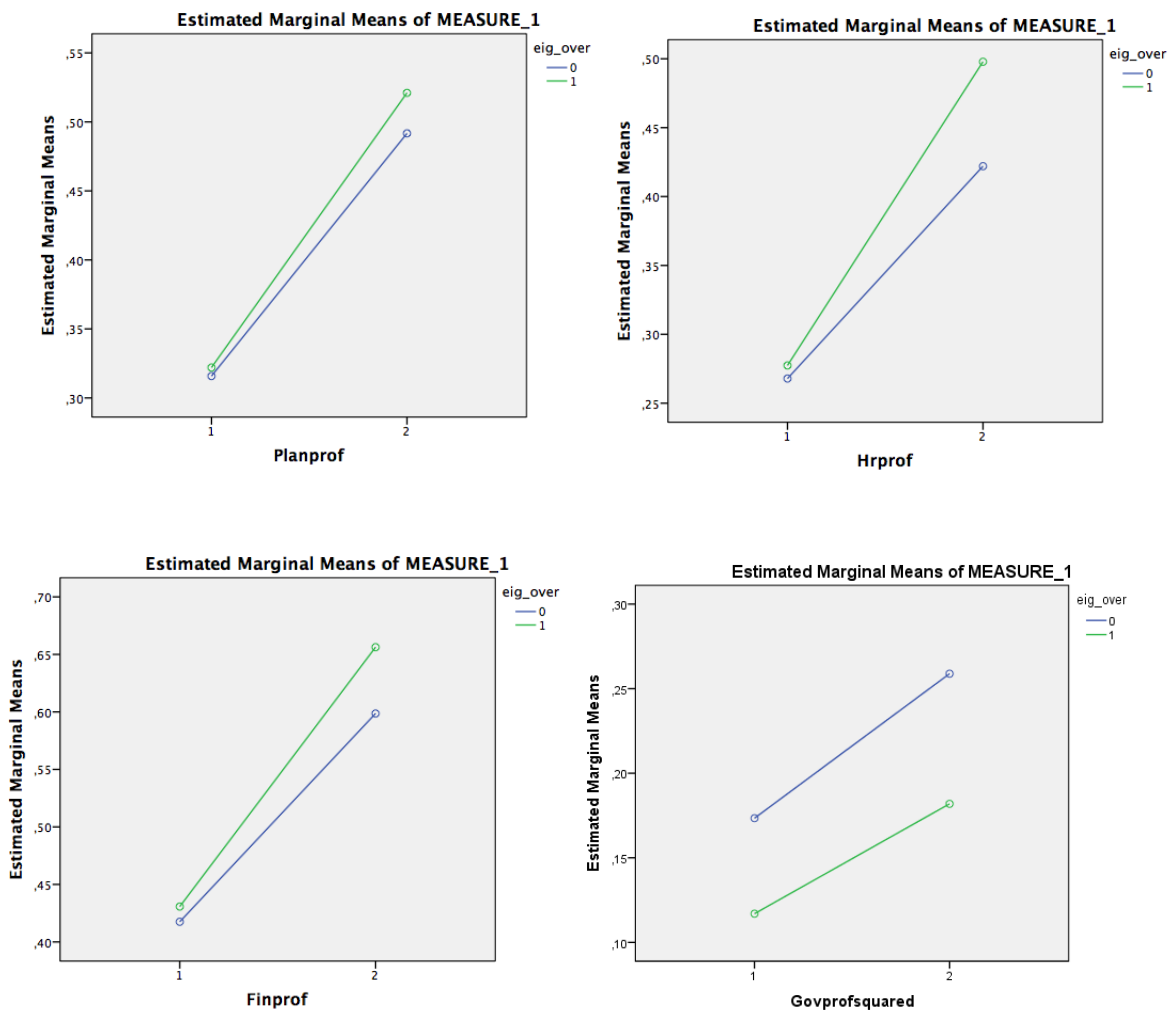
De grafische voorstelling in Grafiek 4 geeft verder inzicht in de richting van het effect van bedrijfsoverdracht op professionalisering. De grafieken maken duidelijk dat wanneer we de groep met een overdracht vergelijken met de groep zonder overdracht de professionalisering van de HR-functie sterker stijgt in de groep van bedrijven die met overdracht worden geconfronteerd. Echter, dit effect blijkt niet significant. De omgekeerde vaststelling blijkt uit de laatste grafiek waar de professionalisering van het governancestelsel sterker toeneemt in de groep ondernemingen die niet met overdracht worden geconfronteerd. Dit effect is opnieuw niet significant.

Tabel 5: Effect van overdracht (eigendom) op professionalisering: GLM repeated measures ANOVA

| | Planning & budgettering | | | HR-functie | | | Financiële rapportering | | | Governancesysteem | | |
|----------------------------------|-------------------------|-----|----------|------------|------------|----------|-------------------------|-----|----------|-------------------|-----|----------|
| | F | p | η^2 | F | p | η^2 | F | p | η^2 | F | p | η^2 |
| Professionalisering | 6.40 | .01 | .02 | 7.03 | .01 | .02 | 6.15 | .01 | .02 | .07 | .79 | .00 |
| Interactie effect | | | | | | | | | | | | |
| Professionalisering x Overdracht | .34 | .56 | .00 | 3.29 | .07 | .01 | .87 | .35 | .00 | .66 | .42 | .00 |

Tabel 5 illustreert het effect van een overdracht in eigendom op de graad van professionalisering. De evolutie in de graad van professionalisering op het gebied van de HR-functie is significant verschillend in bedrijven die met een overdracht te maken hebben versus deze die niet werden overgedragen.

Grafiek 5: Effect van overdracht (eigendom) op professionalisering



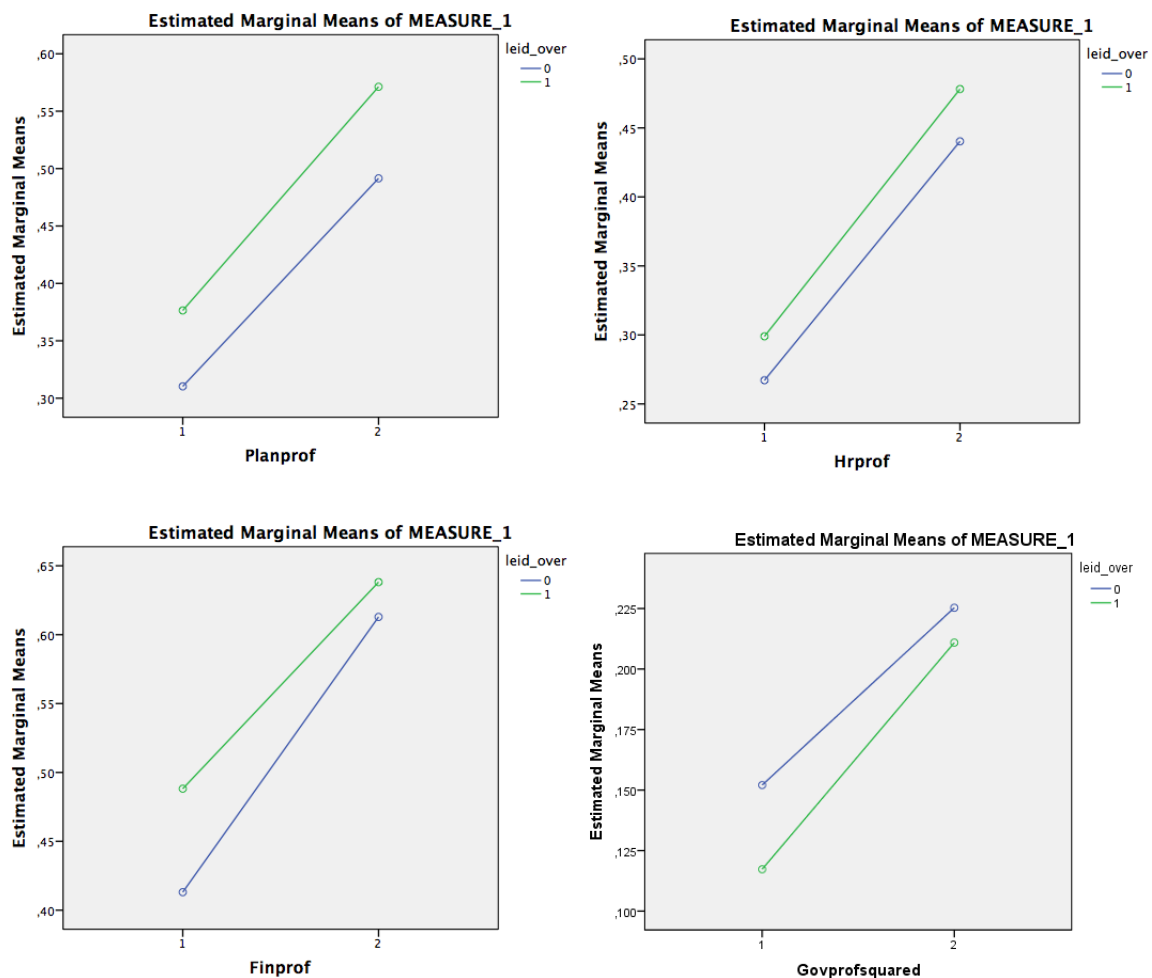
Uit Grafiek 5 komt tot uiting dat de graad van professionalisering in de HR-functie, planning & budgettering, en financiële rapportering, sterker stijgen in bedrijven waar de eigendom wordt overgedragen in vergelijking met bedrijven zonder overdracht. Echter, op basis van Tabel 5 bleek dat dit effect enkel significant verschillend is voor wat betreft de HR professionalisering. Familiebedrijven voeren in sterkere mate een professionalisering van de HR-functie door indien zij de eigendom overdragen in vergelijking met familiebedrijven die niet worden geconfronteerd met een eigendomsoverdracht.

Tabel 6: Effect van overdracht (leiding) op professionalisering: GLM repeated measures ANOVA

| | Planning & budgettering | | | HR-functie | | | Financiële rapportering | | | Governancesysteem | | |
|----------------------------------|-------------------------|-----|----------|------------|-----|----------|-------------------------|-----|----------|-------------------|-----|----------|
| | F | p | η^2 | F | p | η^2 | F | p | η^2 | F | p | η^2 |
| Professionalisering | 6.46 | .01 | .02 | 6.98 | .01 | .02 | 5.48 | .02 | .02 | .08 | .78 | .00 |
| Interactie effect | | | | | | | | | | | | |
| Professionalisering x Overdracht | .06 | .81 | .00 | .76 | .38 | .00 | .52 | .47 | .00 | .30 | .58 | .00 |

Tabel 6 ten slotte, geeft het effect weer van een overdracht in leiding op professionalisering. Er kan echter geen significant verschillende evolutie vastgesteld worden tussen bedrijven die al dan niet de leiding overdragen. Dit wordt eveneens bevestigd in Grafiek 6.

Grafiek 6: Effect van overdracht (leiding) op professionalisering



4.3 Effect van bedrijfsoverdracht op stagnatie in het bedrijfssysteem

Uit Tabel 7 blijkt dat de stagnatie in het bedrijfssysteem enkel op het vlak van conservatisme significant verschillend geëvolueerd is voor de bedrijven met een overdracht in vergelijking met bedrijven die geen overdracht kenden. Grafiek 7 toont grafisch aan dat familiebedrijven na een overname beduidend minder conservatief worden dan voorheen. Voor die groep bedrijven daalt het conservatisme dus beduidend meer dan bij de groep van bedrijven zonder overname⁶. De belemmeringen in financiële groei worden echter niet weggewerkt bij familiebedrijven die een overdracht gekend hebben vermits de interactiecoëfficiënt in Tabel 7 niet significant is.

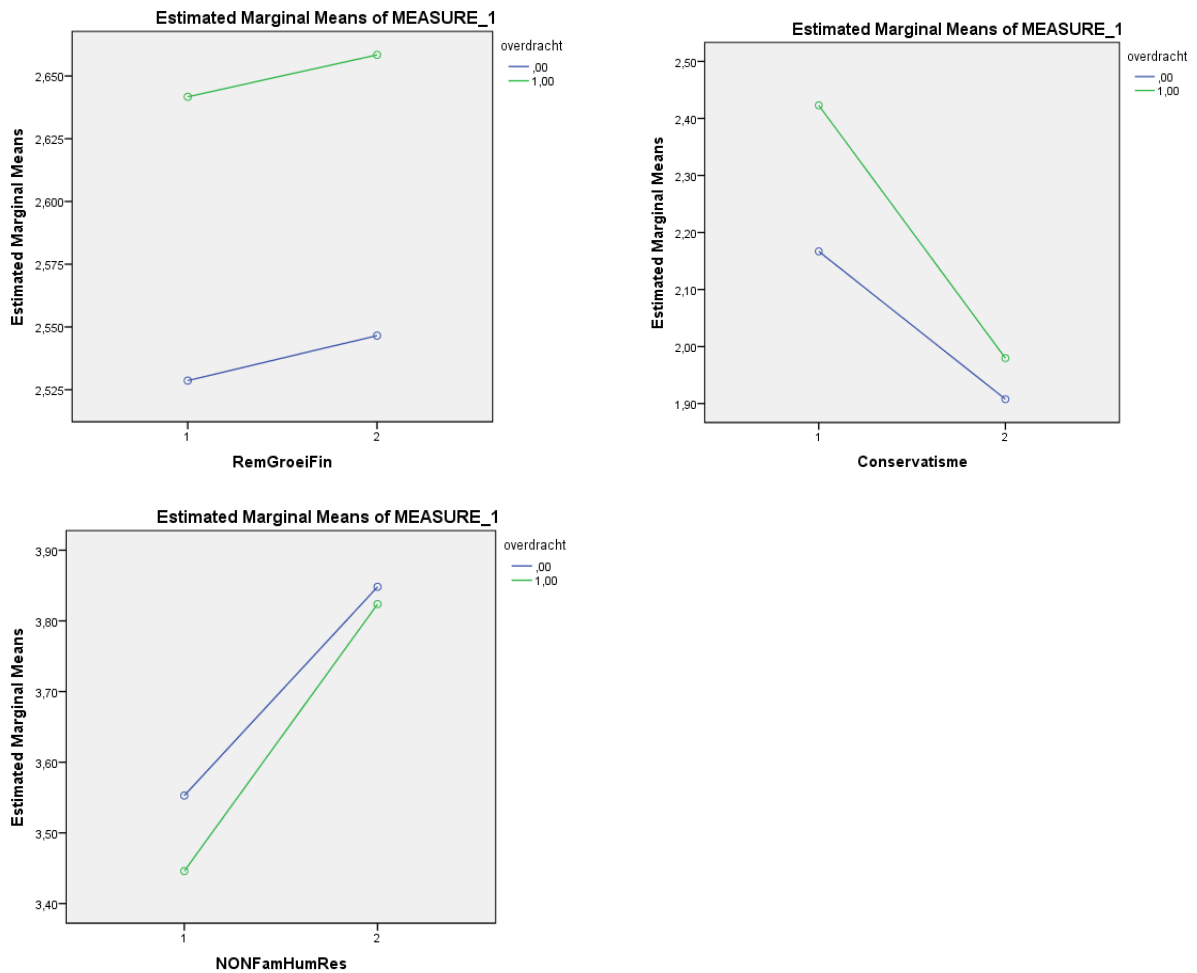
Tabel 7: Effect van overdracht (algemeen) op stagnatie in het bedrijfssysteem: GLM repeated measures ANOVA

| | Rem Financiële Groei | | | Conservatisme | | | Niet-Familiale Human Resources | | |
|------------------------|----------------------|-------|----------|---------------|--------------|----------|--------------------------------|-------|--------------|
| | F | p | η^2 | F | p | η^2 | F | p | η^2 |
| | Stagnatie | 0.901 | 0.344 | 0.006 | 2.660 | 0.104 | 0.010 | 6.705 | 0.010 |
| Interactie effect | | | | | | | | | |
| Stagnatie x Overdracht | 0.004 | 0.949 | 0.000 | 6.045 | 0.015 | 0.023 | 0.703 | 0.403 | 0.003 |

Dat geldt ook voor de mogelijkheden om niet-familieleden aan te trekken waar uit Tabel 7 blijkt dat er geen significant verschil is tussen de bedrijven met overdracht en bedrijven zonder overdracht. Uit Grafiek 7 blijkt dat voor alle bedrijven de mogelijkheden om niet-familiale werknemers aan te trekken gestegen zijn en dat effect is ook significant zoals blijkt uit Tabel 7.

⁶ Wanneer als robustness check de ln van conservatisme NU genomen wordt noteren we een sterke verbetering van Box's M. Kwalitatief blijven de resultaten identiek met een significant hoofdeffect en een significante interactie met de overdrachtsvariabele.

Grafiek 7: Effect van overdracht (algemeen) op stagnatie in het bedrijfssysteem

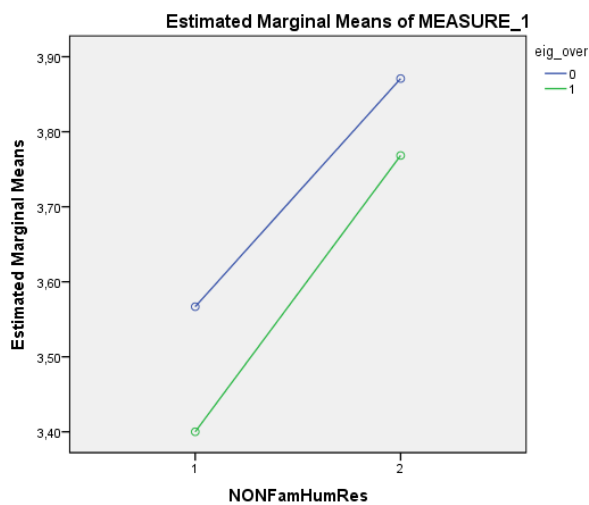
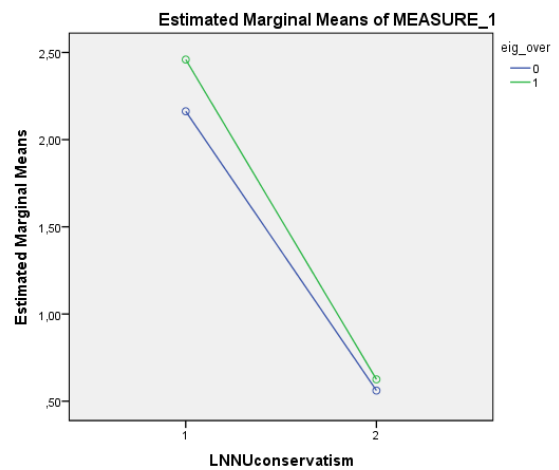
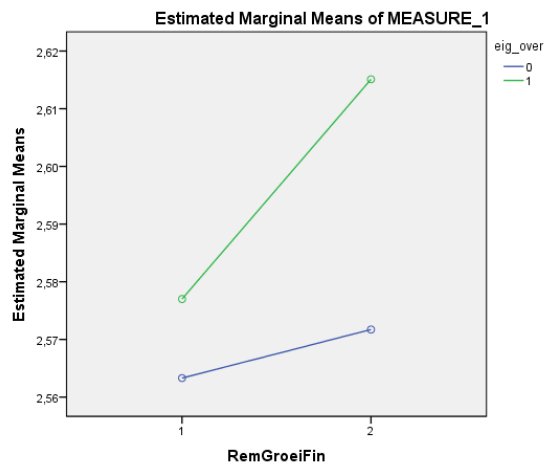


Wanneer we enkel de overdracht van eigendom bekijken dan bekommen we gelijkaardige resultaten als voorheen. Opnieuw is er enkel voor de bedrijven met een overdracht van eigendom een significante verandering in conservatisme zoals blijkt uit Tabel 8. Uit grafiek 8 blijkt dat het conservatisme voor beide groepen daalt maar met een significant sterkere daling voor de bedrijven met een eigendomsoverdracht.

Tabel 8: Effect van overdracht (eigendom) op stagnatie in het bedrijfssysteem: GLM repeated measures ANOVA

| | Rem Financiële Groei | | | Conservatisme | | | Niet-Familiale Human Resources | | |
|------------------------|----------------------|-------|----------|---------------|--------------|--------------|--------------------------------|-------|--------------|
| | F | p | η^2 | F | p | η^2 | F | p | η^2 |
| | Stagnatie | 2.209 | 0.139 | 0.014 | 2.886 | 0.091 | 0.011 | 6.912 | 0.009 |
| Interactie effect | | | | | | | | | |
| Stagnatie x Overdracht | 0.236 | 0.628 | 0.002 | 5.865 | 0.016 | 0.022 | 0.405 | 0.525 | 0.002 |

Grafiek 8: Effect van overdracht (eigendom) op stagnatie in het bedrijfssysteem

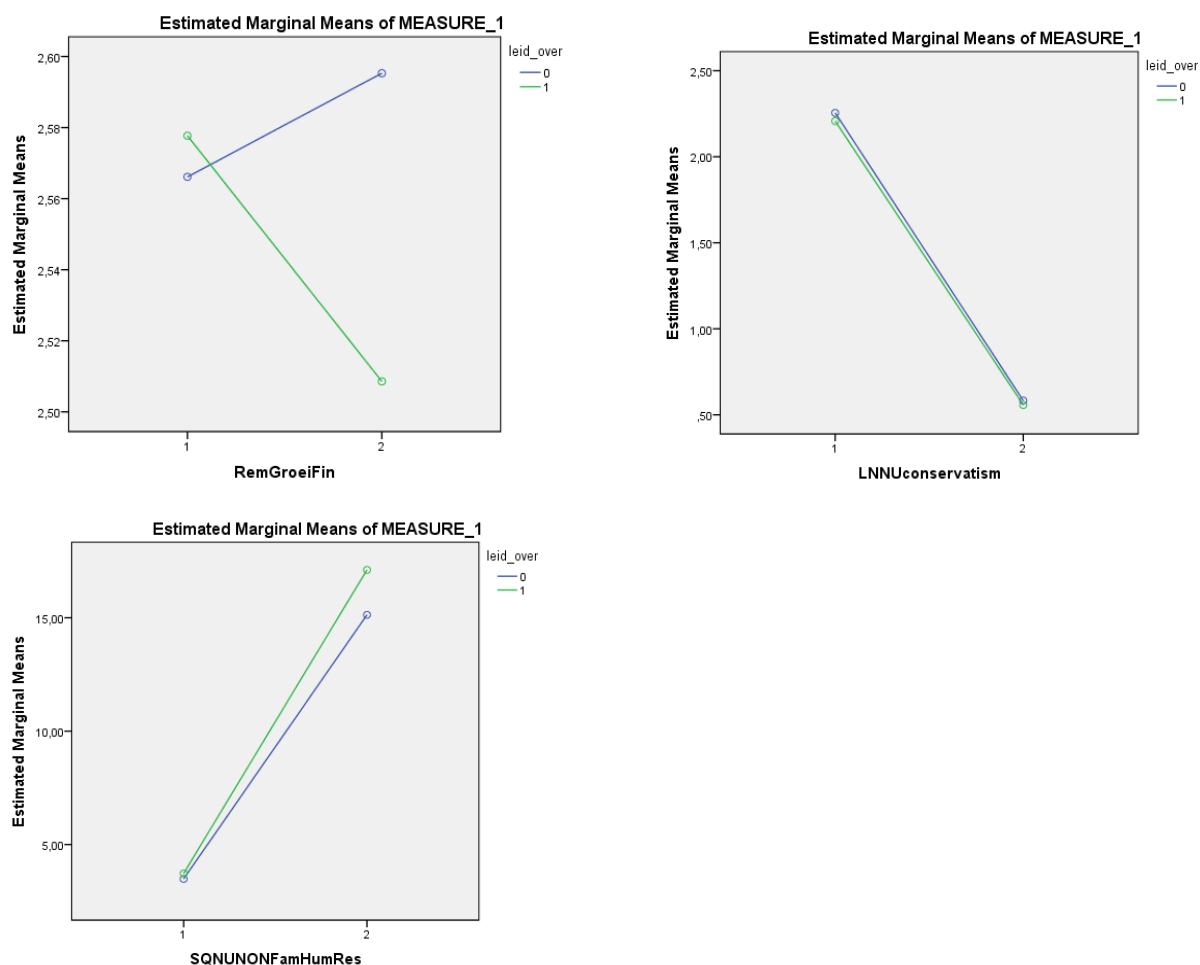


Tabel 9: Effect van overdracht (leiding) op stagnatie in het bedrijfssysteem: GLM repeated measures ANOVA

| | Niet-Familiale Human | | | | | | | | |
|------------------------|----------------------|-------|----------|---------------|--------------|----------|-----------|--------------|----------|
| | Rem Financiële Groei | | | Conservatisme | | | Resources | | |
| | F | p | η^2 | F | p | η^2 | F | p | η^2 |
| Stagnatie | 0.574 | 0.450 | 0.004 | 3.119 | 0.079 | 0.012 | 7.061 | 0.008 | 0.031 |
| Interactie effect | | | | | | | | | |
| Stagnatie x Overdracht | 1.229 | 0.269 | 0.008 | 0.000 | 0.997 | 0.000 | 0.106 | 0.745 | 0.000 |

Wanneer we enkel naar de overdracht van leiding kijken blijkt echter uit Tabel 9 dat de evolutie in de belemmeringen voor bedrijven met overdracht nooit significant verschilt van de evolutie voor bedrijven zonder overdracht. Opnieuw is er echter wel een significante stijging voor alle bedrijven op het vlak van de mogelijkheid om niet-familiale werknemers aan te trekken zoals blijkt uit Figuur 9.

Grafiek 9: Effect van overdracht (leiding) op stagnatie in het bedrijfssysteem



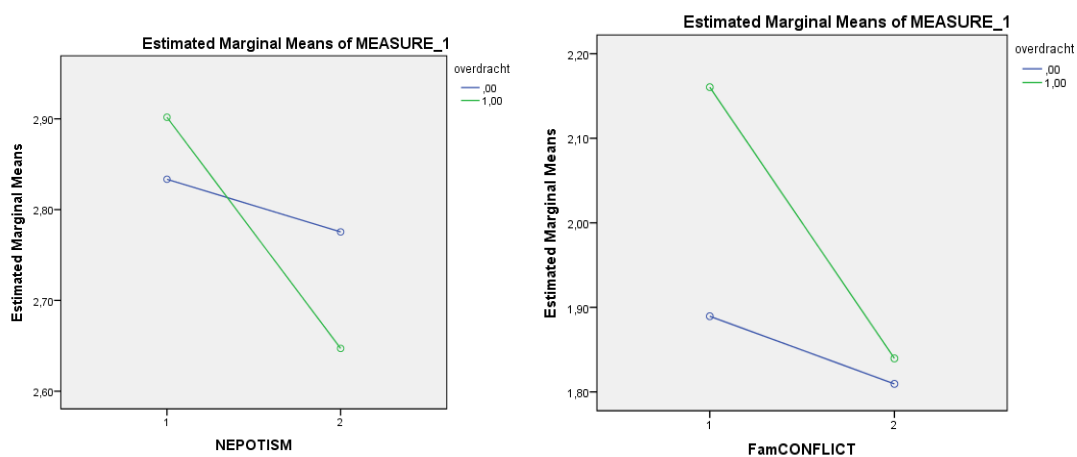
5.3 Impact van bedrijfsoverdracht op stagnatie in het familiesysteem

Uit Tabel 10 blijkt dat een overdracht leidt tot een significant verschillende evolutie voor de bedrijven met overdracht in vergelijking met bedrijven zonder overdracht op het vlak van het nepotisme en de familiale conflicten. Grafiek 10 toont dat het in beide gevallen gaat om een zeer sterke daling die dus vooral geldt voor de bedrijven die een overdracht gekend hebben.

Tabel 10: Effect van overdracht (algemeen) op stagnatie in het familiesysteem: GLM repeated measures ANOVA

| | Nepotisme | | | Familiale conflicten | | |
|------------------------|-----------|--------------|----------|----------------------|--------------|----------|
| | F | p | η^2 | F | p | η^2 |
| Stagnatie | 2.887 | 0.090 | 0.009 | 0.943 | 0.332 | 0.003 |
| Interactie effect | | | | | | |
| Stagnatie x Overdracht | 10.24 | 0.002 | 0.032 | 10.29 | 0.001 | 0.032 |

Grafiek 10: Effect van overdracht (leiding) op stagnatie in het familiesysteem



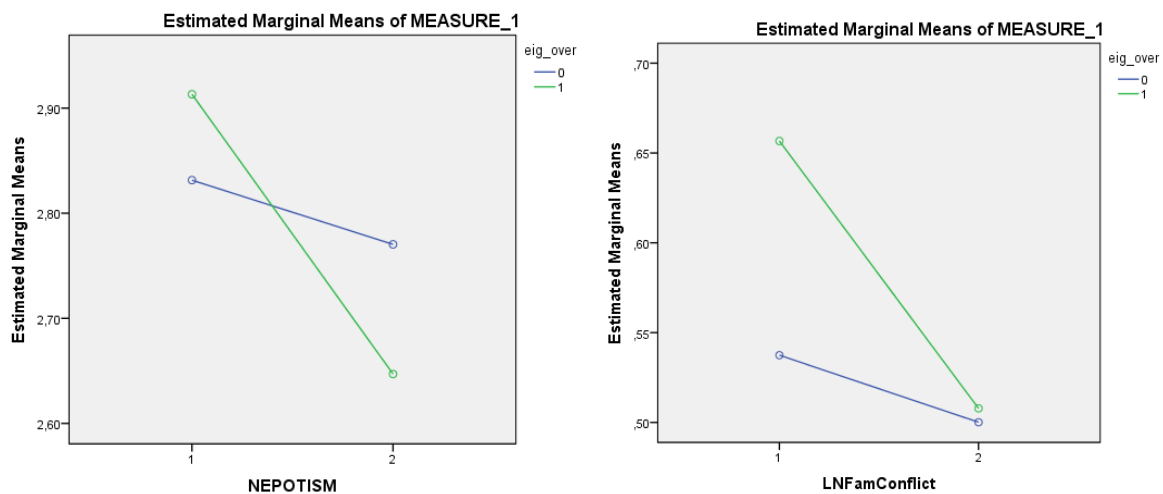
Wanneer we enkel kijken naar de overdracht van eigendom dan bekommen we in Tabel 11 gelijkaardige resultaten als hiervoor. Voor bedrijven met een overdracht van eigendom is er

een significant verschil in de evolutie van de belemmeringen in het familiesysteem in vergelijking met bedrijven zonder overdracht. Uit Grafiek 11 blijkt dat er opnieuw een sterke daling is van het nepotisme en de familiale conflicten na de overdracht⁷.

Tabel 11: Effect van overdracht (eigendom) op stagnatie in het familiesysteem: GLM repeated measures ANOVA

| | Nepotisme | | | Familiale conflicten | | |
|------------------------|-----------|--------------|----------|----------------------|--------------|----------|
| | F | p | η^2 | F | p | η^2 |
| Stagnatie | 3.200 | 0.075 | 0.010 | 1.123 | 0.290 | 0.004 |
| Interactie effect | | | | | | |
| Stagnatie x Overdracht | 10.69 | 0.001 | 0.033 | 10.31 | 0.001 | 0.032 |

Grafiek 11: Effect van overdracht (eigendom) op stagnatie in het familiesysteem



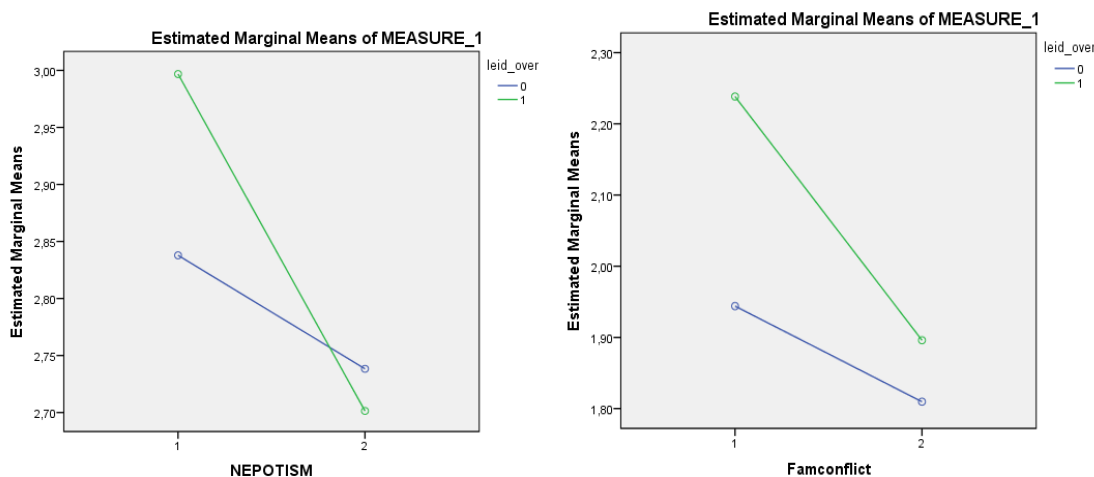
Ook wanneer enkel de overdracht van leiding bekeken wordt stellen we opnieuw een significant verschillende evolutie vast op het vlak van nepotisme en familiale conflicten in Tabel 12. Grafiek 12 toont dat hier opnieuw een significante daling kan waargenomen worden dat het meest uitgesproken is voor de bedrijven met een overdracht in leiding.

⁷ Voor familieconflict werd de logaritmische transformatie genomen.

Tabel 12: Effect van overdracht (leiding) op stagnatie in het familiesysteem: GLM repeated measures ANOVA

| | Nepotisme | | | Familiale conflicten | | |
|------------------------|-----------|--------------|----------|----------------------|--------------|----------|
| | F | p | η^2 | F | p | η^2 |
| Stagnatie | 4.500 | 0.035 | 0.014 | 1.854 | 0.174 | 0.006 |
| Interactie effect | | | | | | |
| Stagnatie x Overdracht | 4.548 | 0.034 | 0.014 | 3.244 | 0.065 | 0.011 |

Grafiek 12: Effect van overdracht (leiding) op stagnatie in het bedrijfssysteem



5.4 Sensitiviteitsanalyse

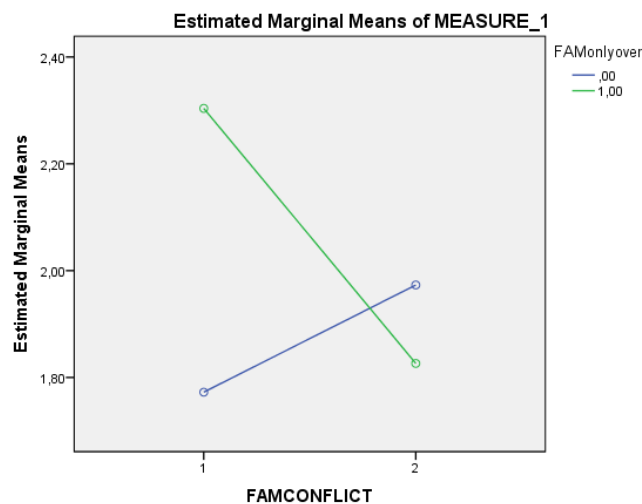
Om de robuustheid van de resultaten te onderzoeken werden voorgaande analyses opnieuw uitgevoerd waarbij er telkens een onderscheid gemaakt werd tussen familiebedrijven waar externe aandeelhouders aanwezig waren en familiebedrijven waar de familie 100% van de aandelen in bezit had. Met betrekking tot de performantie in het bedrijfs- en familiesysteem kan er echter geen significant verschil vastgesteld worden tussen de familiebedrijven met en zonder externen in het kapitaal.

Met betrekking tot de verschillende dimensies van professionalisering werd eveneens het effect onderzocht van de betrokkenheid van niet-familiale aandeelhouders voor en/of na de

overdracht. Ook hier konden er echter geen significante verschillen vastgesteld worden in wijzigingen op vlak van professionalisering ten gevolge van overdracht in de groep familiebedrijven waar niet-familiale aandeelhouders betrokken waren versus de groep van familiebedrijven waar deze externe aandeelhouders niet aanwezig waren.

Ook op het niveau van de belemmeringen in het bedrijfssysteem kon er geen significant verschil vastgesteld worden. Wel bleek er een significant verschil te zijn in de evolutie van de familiale conflicten voor bedrijven met externe aandeelhouders en de bedrijven die volledig in handen waren van de familie. Zoals blijkt uit grafiek 13 leidt de aanwezigheid van externen (1) in het kapitaal immers tot meer conflicten bij bedrijven na de overdracht. Bij familiebedrijven waar de familie alle aandelen in handen heeft, is er daarentegen een sterke daling van de familiale conflicten waar te nemen. De instap van externen in het kapitaal, die vaak als positief wordt beschouwd, maakt dus dat de conflicten binnen de familie toenemen wanneer er een overdracht plaatsvindt. Hoewel verder onderzoek moet uitwijzen wat hiervoor de reden zou kunnen zijn lijkt een interne overdracht een oplossing voor conflicten als de familie de volledige controle heeft maar is dat zeker niet het geval wanneer er externen in het kapitaal aanwezig waren.

Grafiek 13: Effect van overdracht op familiale conflicten voor bedrijven met externe aandeelhouders en zonder externe aandeelhouders



5. BESLUIT

Onze resultaten tonen aan dat familiebedrijven die een overdracht doorgemaakt hebben tussen 2008 en 2012 minstens even goed presteren in het bedrijfssysteem als familiebedrijven die geen overdracht doormaakten in eigendom en/of leiding. Familiebedrijven met een overdracht hebben namelijk geen significant verschillende evolutie doorgemaakt in subjectief gerapporteerde bedrijfsperformantie t.ov. de familiebedrijven zonder overdracht. De verificatie met objectieve Belfist-data levert hetzelfde besluit op.

Daarnaast stellen we vast dat familiebedrijven die een overdracht doorgemaakt hebben tussen 2008 en 2012 meer succes kennen in het familiesysteem, zowel economisch als niet-economisch succes zoals harmonie, t.o.v. familiebedrijven zonder overdracht. Deze stijging is echter enkel significant wanneer we kijken naar overdrachten van leiding.

Ook op het vlak van professionalisering is er geen significant effect van overdracht. Enkel de HR-functie wordt professioneler als er overdracht van eigendom is.

Wel stellen we vast dat familiebedrijven met een overdracht een minder conservatieve strategische koers gaan varen na de overdracht dan ervoor, en dat de daling van het conservatisme sterker is dan bij de familiebedrijven die geen overdracht doormaakten. We duiden evenwel dat dit enkel geldt voor overdrachten van eigendom en niet van leiding. Familiebedrijven met overdracht ondervinden echter geen significant verschillende evolutie dan die zonder overdracht in hun toegang tot niet-familiaal menselijk kapitaal en financieel kapitaal om te groeien.

Daarmee samenhangend stelden we ook vast dat familiebedrijven met een overdracht significant minder nepotisme en familiale conflicten rapporteren na hun overdracht dan ervoor en die positieve evolutie zien we niet bij de familiebedrijven zonder overdracht. Deze bevindingen gelden nog sterker bij overdrachten van eigendom dan van leiding.

Tenslotte stellen we ook vast dat de aanwezigheid van externe aandeelhouders enkel een verschil maakt op het niveau van de familiale conflicten. Voor bedrijven met externe aandeelhouders stijgen de familiale conflicten na de overdracht terwijl ze sterk dalen voor bedrijven zonder externe aandeelhouders.

Daarom willen we de beleidsmakers aanbevelen om verder de ingeslagen weg voort te zetten van onze familiebedrijven te informeren en stimuleren bij het werk maken van de familiale overdracht als een proces met voldoende ruimte en tijd voor overdrager en familiale opvolger om te evolueren naar een nieuw evenwicht in de familie en het bedrijf. Meer specifiek dient er aandacht gegeven te worden aan het professionaliseren van het governancestelsel in een familiebedrijf. Uit de resultaten van deze studie blijkt immers dat familiebedrijven die een overdracht kenden, een minder ontwikkeld governance-systeem hebben dan bedrijven die geen overdracht kenden tussen 2008-2012. Echter, uit voorgaand onderzoek blijkt dat het installeren van familiale governance systemen en corporate governance systemen kan zorgen voor onder andere concurrentieel voordeel (Carney, 2005) verbeterde financiële prestaties (Berent-Braun en Uhlaner, 2012). Daarom kan het belangrijk zijn om familiebedrijven voor, tijdens en na het overdrachtsproces extra te wijzen op de belangen van een professioneel governancestelsel. Extra stimulans en begeleiding van deze groep van bedrijven in het opstellen van een raad van bestuur, familiaal charter en/of een familieforum worden aangeraden.

Ook het aantrekken van externe aandeelhouders in familiebedrijven is een aspect dat aandacht vraagt van beleidsmakers. Hoewel hun expertise en financiële inbreng de familiebedrijven versterkt, kunnen toenemende conflicten in de familie na de overdracht het succes en het voortbestaan van het familiebedrijf in gevaar brengen.

REFERENTIES

- Bennedsen, M., Nielsen, K., Perez-Gonzalez, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647-691
- Berenbeim, R. E. (1990). How business families manage the transition from owner to professional management, *Family Business Review*, 3(1): 69-110.
- Berent-Braun, M. M., & Uhlaner, L. M. (2012). Family governance practices and teambuilding: Paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 38(1), 103-119.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(3), 249-265.
- Castillo, J. & Wakefield, M.W. (2007). An exploration of firm performance factors in family businesses: Do families value only the “bottom line”? *Journal of Small Business Strategy*, 17(2), 37-51.
- Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance-A vital linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65-79.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 23, 19-39
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., Pearson, A.W., & Barnett, T. (2010). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2). 267-293
- 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.
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, 5(2): 117-136.
- Debicki, B.J., Matherne, C.F., Kellermanns, F.W., & Chrisman, J.J. (2009). Family business research in the new millennium an overview of the who, the where, the what, and the why. *Family Business Review*, 22(2), 151-166.

- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2013). Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory research, *Family Business Review*, 26(1): 81-99.
- Dyer, W. G. (1989). Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review*, 2(3), 221-235.
- Flamholtz, E., & Randle, Y. (2007). Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gulbrandsen, T. (2005). Flexibility in Norwegian family-owned enterprises. *Family Business Review*, 18(1), 57-76.
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51-69.
- Lambrecht, J., Molly, V., Arijs, D., Broekaert, W. en Michiels, A. (2013), "De kwantitatieve en kwalitatieve evolutie van het familiebedrijf na de overdracht: literatuurstudie," *Beleidsrapport STORE-B-12-010*, pp. 28
- Michiels, A., Voordeckers, W., Lybaert, N. & Steijvers, T. (2015). Dividends and Family Governance Practices in Private Family Firms. *Small Business Economics*, 44(2), 299-314.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: an empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51-78
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R.H. (2011). Family and Lone Founder Ownership and Strategic Behaviour: Social Context, Identity, and Institutional Logics. *Journal of Management Studies*, 48(1), 1-25.
- Molly, V., Laveren, E., & Deloof, M. (2010). Family Business Succession and its Impact on Financial Structure and Performance. *Family Business Review*, 23(2), 131-247
- Peiser, R. B., & Wooten, L. M. (1983). Life-cycle changes in small family businesses. *Business Horizons*, 26(3), 58-65.
- PWC, (2014). Up close and professional: the family factor. Global family business survey.

Sacristan-Navarro, M., Gomez-Anson, S., & Cabeza-Garcia, L. (2011). Family Ownership and Control, the Presence of Other Large Shareholders, and Firm Performance: Further Evidence. *Family Business Review*, 24(1), 71-93

Songini, L. (2006). The professionalization of family firms: theory and practice. *Handbook of research on family business*, 269-297.

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.

Wennberg, K., Wiklund, J., Hellerstedt, K. en Nordqvist, M. (2011). Implications of intra-family and external ownership transfer of family firms: short-term and long-term performance differences, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 352-372.

APPENDIX A

Definitie van de variabelen

| <i>Variabelen</i> | Definitie |
|-------------------|---|
| <i>ROA</i> | <p><i>Rendement op totale activa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>(Winst of verlies van het boekjaar na belastingen + afschrijvingen, waardeverminderingen en voorzieningen)/Totaal Actief</i> |
| <i>BusSuc</i> | <p><i>Bedrijfssucces</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • De onderneming presteert sterk in vergelijking met haar sectorgenoten • De omzetgroei van onze onderneming is groter dan die van onze concurrenten |
| <i>FamDoel</i> | <p><i>Familiale Doelen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • De familieharmonie is een belangrijke doelstelling bij het nemen van bedrijfsbeslissingen • De sociale status (reputatie) van mijn familie is een belangrijke factor bij het nemen van bedrijfsbeslissingen • We streven ernaar dat familieleden zich nauw verbonden voelen met de onderneming • We streven ernaar dat het bedrijf een mooi inkomen verschaft voor de familie |
| <i>FamSucces</i> | <p><i>Familiaal Succes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Er heerst harmonie in de familie • Het bedrijf draagt bij tot een goede reputatie van onze familie • Familieleden voelen zich verbonden met het familiebedrijf • Het familiebedrijf verschaft een mooi inkomen voor de familie |
| <i>Planprof</i> | <p><i>Het professionaliseren en formaliseren van planning en budgettering:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Het ondernemingsplan van uw bedrijf bevat een marktanalyse. • Het ondernemingsplan wordt jaarlijks kritisch beoordeeld. • Er bestaat een verslag of document waarin de omzetdoelstelling van volgend jaar volledig en gedetailleerd wordt uitgewerkt. |

| | |
|----------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Het bedrijf bezit verslagen waarin de vooropgestelde budgetten van het bedrijf worden vergeleken met de gerealiseerde cijfers. • De afwijkingen van de gebudgetteerde streefcijfers worden opgevolgd om eventueel toekomstige acties te ondernemen. • De onderneming voorziet een budget om nieuwe producten of nieuwe markten te ontwikkelen. • Managers beschikken over een budget waarmee ze nieuwe ideeën kunnen uitproberen. • Er worden kwartaalrapporten opgesteld door het management. |
| <i>Hrprof</i> | <p><i>Het professionaliseren en formaliseren van de HR-functie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Het bedrijf maakt gebruik van verloning naargelang van de prestaties, bv. via bonussen. • Er worden periodieke evaluatiegesprekken gevoerd met de managers van het bedrijf. • Er worden periodieke evaluatiegesprekken gevoerd met de werknemers van het bedrijf. • Er worden verslagen gemaakt van de periodieke evaluatiegesprekken met de managers van het bedrijf. • Er worden verslagen gemaakt van de periodieke evaluatiegesprekken met de werknemers van het bedrijf. • De procedures voor de aanwerving van nieuw personeel zijn neergeschreven in een document. • Het bedrijf voorziet formele interne training of externe scholingsprogramma's voor zijn werknemers. |
| <i>Finprof</i> | <p><i>Het professionaliseren en formaliseren van de financiële rapportering:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • De financiële resultaten worden systematisch gecommuniceerd naar het leidinggevend personeel. • De financiële resultaten worden systematisch gecommuniceerd naar de schuldeisers. • De financiële resultaten worden systematisch gecommuniceerd naar de aandeelhouders. |
| <i>Govprof</i> | <p><i>Het professionaliseren en formaliseren van de governance structuren:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Het bedrijf heeft een actieve raad van bestuur of raad van advies • Het bedrijf heeft een familieforum en/of een familiecharter ingesteld • Het bedrijf heeft niet-familiale bestuurders aangesteld |

| | |
|---------------------|--|
| <i>RemFINGroei</i> | <p><i>Beperkingen in de financiële groei</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Omwille van financiële redenen beperken we het aantal distributiekkanalen voor onze producten • Investerings worden soms niet uitgevoerd omdat er geen financiering kan worden gevonden • Om sterker te kunnen groeien zoekt men activiteiten die minder grote investeringen vergen • Groei van de onderneming in het buitenland wordt beperkt omdat we dat te risicovol vinden • Overnames worden vermeden omdat we niet de capaciteiten hebben om andere bedrijven met het onze te integreren |
| <i>Conservatism</i> | <p><i>Conservatisme</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wij zijn voortdurend op zoek naar nieuwe producten of nieuwe markten (R) • Verandering wordt als positief ervaren in de onderneming (R) |
| <i>NonFamHR</i> | <p><i>Belemmering aantrekken niet-familiale personeelsleden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Het personeelsbeleid stelt ons in staat om competente medewerkers aan te werven • Het personeelsbeleid stelt ons in staat om competente managers aan te werven • De selectie van personeelsleden gebeurt enkel op basis van objectieve criteria • De evaluatie van personeelsleden gebeurt enkel op basis van objectieve criteria |
| <i>Nepotisme</i> | <p><i>Nepotisme</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Familieleden die actief zijn in het bedrijf worden op dezelfde manier verloned als niet-familieleden in dezelfde functie (R) • De promotiemogelijkheden zijn identiek voor familieleden en niet-familieleden werkzaam in het bedrijf (R) |
| <i>FamConflict</i> | <p><i>Familiale Conflicten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Als gevolg van conflicten tussen familiale aandeelhouders worden geen knopen doorgelakt in het bedrijf • De familiale aandeelhouders zijn het eens over de strategische |

| | |
|---------------------------|---|
| | doelstellingen van het bedrijf (R) |
| <i>Leeftijd</i> | In van leeftijd van bedrijf in jaren |
| <i>Grootte</i> | In van aantal werknemers anno 2008 |
| <i>Industrie</i> | Industrie versus diensten (=referentiecategorie) |
| <i>Handel</i> | Handel versus diensten (=referentiecategorie) |
| <i>Stichter</i> | Aanwezigheid van de stichter in eigendom en/of leiding |
| <i>Nakende overdracht</i> | Te verwachten overdracht van eigendom en/of leiding binnen het jaar |