

IMMATERIEEL ERFGOED DOOR BEDRIJFSGENERATIES HEEN

VAN ONSCHATBARE WAARDEN(N)

Familiebedrijven presteren aanzienlijk beter dan vergelijkbare 'gewone' bedrijven

Onderzoek naar **waardenoverdracht** bij familiebedrijven

door Erasmus Centre For Family Business (ECFB)
in gezamenlijke publicatie met BDO en Rabobank

RSM
ERASMUS
UNIVERSITY

BDO



Rabobank

“**Waarden** vormen de hoeksteen van de **identiteit van het familiebedrijf**”

“Nieuwe generaties **leven in een andere wereld** dan de oude. Juist daarom moeten familiewaarden **periodiek worden herijkt** aan de tijdgeest”

“Het **sociaal kapitaal** van het familiebedrijf staat of valt met het **naleven van familiewaarden**”

“Elk familiebedrijf heeft wel een **prototype** uit het verleden, als het ware de **belichaming** van de **bedrijfswaarden**”

03 SAMENVATTEND

04 IN BEELD

06 ONDERZOEKSAANLEIDING

14 ONDERZOEKSRÉSULTATEN

22 BEST PRACTICES

26 OVER HET ONDERZOEK

27 BRONNEN

COLOFON

Deze uitgave is een gezamenlijke uitgave van Erasmus Centre for Family Business (ECFB), BDO en Rabobank.

Concept & realisatie Monte Media, Amsterdam **Tekst** Hans Pieter van Stein Callenfels **Eindredactie** Leonard van den Berg **Fotografie** Friso Keuris

Illustraties Kay Coenen **Art direction & vormgeving** Veronique Gielissen
Met dank aan Hugo en Roderick van Zuylen van Nijeveld voor de fotografie.

© 2017 ECFB, BDO, RABOBANK

‘Familiewaarden verdienen zorg en onderhoud’

De 7 belangrijkste conclusies uit het onderzoek

Het Erasmus Centre For Family Business (ECFB) heeft internationaal bij vijftien grote familiebedrijven onderzoek gedaan naar het proces van waardenoverdracht. De opvallendste uitkomsten.

1 Familiewaarden zijn een belangrijke factor bij het presteren van familiebedrijven. Intern versterken ze de identiteit, en daarmee de betrokkenheid en loyaliteit van werknemers. Extern dragen ze bij aan het sociaal kapitaal bij klanten, leveranciers en de gemeenschap.

2 Tegelijkertijd zijn waarden erg kwetsbaar en aan erosie onderhevig. Daarom is het belangrijk de waardenoverdracht met zorg te behandelen.

3 Er zijn twee typen waardenoverdracht, die samenhangen met de leeftijdsfase van het bedrijf: een directe overdracht tussen de oudere generatie en haar directe opvolgers, en een latere overdracht waarbij de waarden worden herijkt aan de tijdgeest.

4 Veel familiebedrijven ontleen hun waarden aan een dominant familielid uit een voorgaande generatie dat een duidelijke stempel op het bedrijf heeft gedrukt, een 'prototype'.

5 Overdragen volgens het eerste type gebeurt op verschillende manieren: het ophalen van herinneringen aan het 'prototype'; het expliciet maken van kenmerkende gebruiken en idealen in de familie; de jongere generatie laten ervaren hoe de familiewaarden uiting krijgen, en het vastleggen van de waarden in een document.

6 Aanpassen en herijken van waarden – het tweede type overdracht – gebeurt ook op verschillende manieren. Nieuwe generaties herinterpreteren uitspraken en gedrag van het prototype; eerder vastgelegde waarden worden opnieuw onder de loep genomen, en meerdere generaties voeren samen een zingevende dialoog.

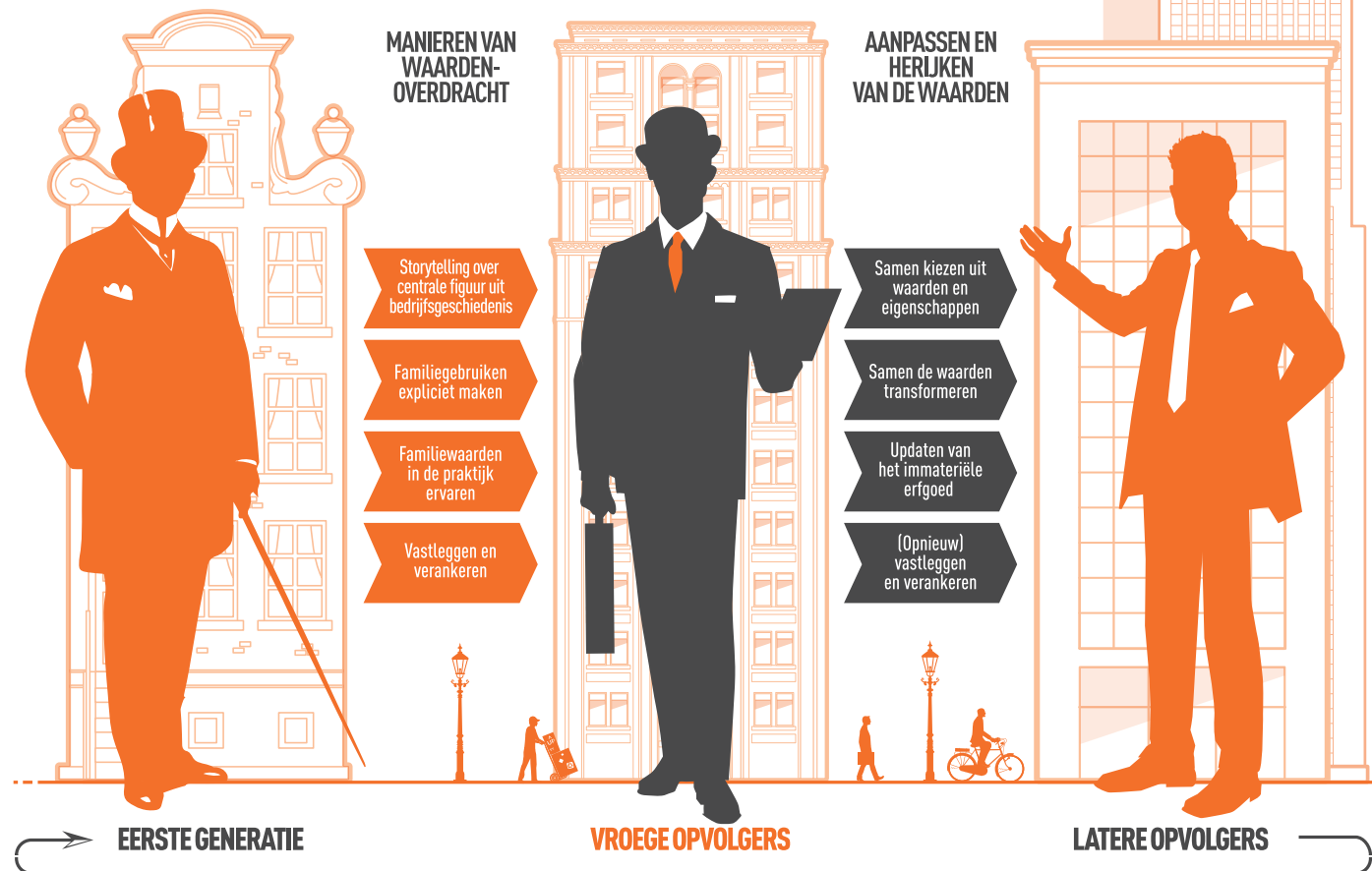
7 Belangrijk bij het vaststellen, herijken en overdragen van bedrijfswaarden is dat de familie kijkt naar feitelijk gedrag en naar de keuzes die door de jaren heen gemaakt zijn: die vormen een weerslag van de onderliggende waarden.

Familiebedrijven; waardenoverdracht en (meer)prestaties

Familiewaarden zijn een belangrijke factor bij het presteren van familiebedrijven. Intern versterken ze de identiteit, extern dragen ze bij aan het sociaal kapitaal bij klanten, leveranciers en de gemeenschap. Hoe werkt dat?

ZÓ DRAGEN FAMILIEBEDRIJVEN HUN WAARDEN OVER

Er zijn twee manieren van waardenoverdracht: tussen een oude generatie en de vroege opvolgers, en tussen de vroege opvolgers en latere opvolgers. Bij de ene manier worden de waarden min of meer direct overgedragen, in het tweede geval worden ze aangepast en herijkt.



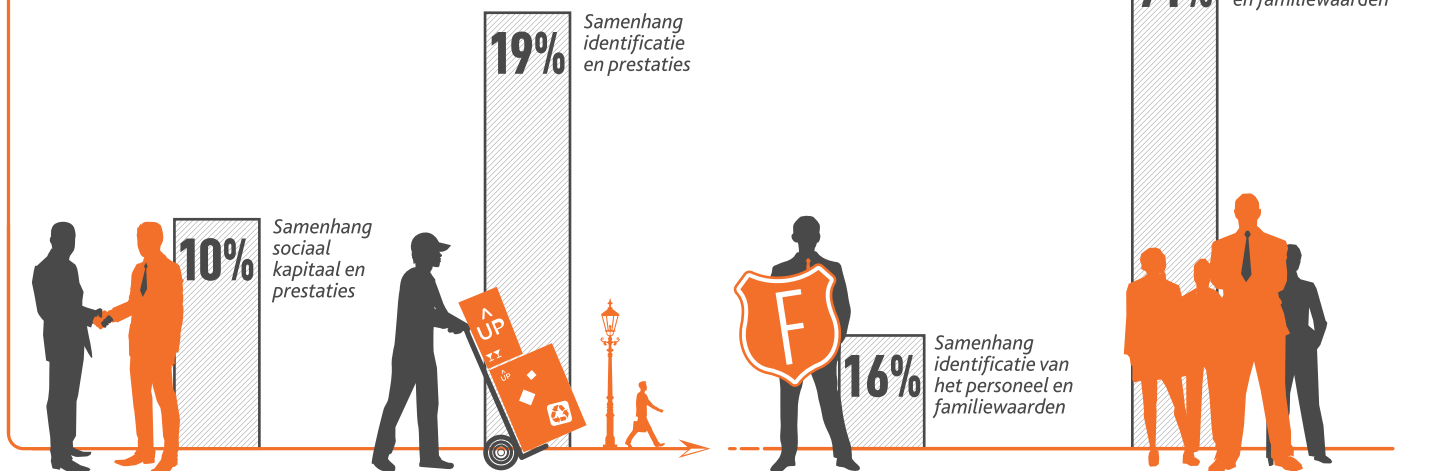
DE PRESTATIEPREMIE VAN FAMILIEBEDRIJVEN

Familiebedrijven presteren beter dan vergelijkbare 'gewone' bedrijven



GEMOTIVEERD PERSONEEL, GOEDE RELATIES

Waarom presteren familiebedrijven beter? Twee factoren spelen daarbij mee. Familiebedrijven hebben vaak personeel dat zich sterkt identificeert met het bedrijf. En familiebedrijven hebben veel 'sociaal kapitaal': goede relaties met klanten, leveranciers en de gemeenschappen waarin ze opereren.



1. DE AANLEIDING

Waarom is waardenoverdracht zo belangrijk?

Sterke familiewaarden zorgen voor een sterk bedrijf. Maar waarden zijn ook kwetsbaar. Daarom is het belangrijk om ze met zorg te behandelen.

Familiebedrijven staan bekend om hun waarden-gedreven karakter. Ze hebben vaak een imago van betrouwbaarheid en degelijkheid, en werken vanuit een langetermijnperspectief. Familie en bedrijf zijn vaak sterk verweven. Dat betekent dus ook dat waarden die in de familie leven – ‘zo doet onze familie dat al jaren’ – doorsijpelen in het bedrijf. Meer nog dan bij ‘gewone’ organisaties vormen bij familiebedrijven de waarden een ankerpunt, zowel voor de eigen familie en onderneming als voor de omgeving. Iedereen weet (als het goed is) waar het bedrijf voor staat en wat ervan kan worden verwacht. Minstens zo belangrijk voor familiebedrijven is continuïteit: het stokje moet worden doorgegeven. Dat geldt niet alleen voor het aandeelhouderschap of de bedrijfsleiding, maar ook voor de familiewaarden: die vormen vaak het fundament van het succes. Sterke waarden maken een sterk bedrijf. Des te belangrijker om ze goed over te dragen!

Over het onderzoek

Maar hoe werkt dat proces van waardenoverdracht tussen opvolgende generaties eigenlijk? En wat kunnen familiebedrijven bij dat proces leren van anderen? Dat heeft het Erasmus Center for Family Business, verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, onderzocht. De onderzoekers hielden tussen de twee en acht interviews met vijftien grote familiebedrijven uit binnen- en buitenland (omzet tussen de € 20 miljoen en € 2 miljard) en combineerden die met observaties over een langere periode. Op basis van die gesprekken en observaties hebben de onderzoekers een model voor waardenoverdracht opgesteld, dat we in deze publicatie kort bespreken. Op basis van dat model is een lijst van best practices opgesteld, waarmee andere bedrijven aan de slag kunnen.

“Waarden zijn **geen** **bedrijfsmiddelen** die zich gemakkelijk laten verzilveren”

1.1 Wat zijn waarden?

Een begrip als ‘familiewaarden’ is lastig te definiëren. Familiebedrijven zijn vaak trots op hun familiewaarden en op hun immaterieel erfgoed, maar vinden het ook een moeilijk onderwerp om concreet te maken. De onderzoekers definieerden bij hun interviews met familiebedrijven het begrip ‘waarden’ als *in de tijd, en over omstandigheden heen, stabiele preferenties voor bepaalde keuzealternatieven*. Dat is een wetenschappelijke manier om te zeggen dat je bedrijfswaarden kunt vaststellen door te kijken naar het gedrag van en binnen een onderneming over meerdere jaren en generaties. Welke keuzes maakten de bedrijfsleiding en de familie, en welke overwegingen lagen daaraan ten grondslag? Dat zijn duidelijke en meetbare weerspiegelingen van waaruit je de onderliggende waarden kunt afleiden. Als uit de geschiedenis van een familiebedrijf bijvoorbeeld blijkt dat de winst altijd verstandig en behoudend is geïnvesteerd, met een duidelijk oog voor de lange termijn, dan zou ‘rentmeesterschap’ een belangrijke waarde kunnen zijn.

1.2 Waarom zijn waarden zo belangrijk?

Waarden zijn zelf nauwelijks financieel te waarderen: ze zijn niet verhandelbaar, het zijn geen bedrijfsmiddelen die zich gemakkelijk laten verzilveren. Maar uit eerder onderzoek blijkt wel dat het hebben van sterke familiewaarden indirect een sterke positieve bijdrage kan leveren aan de prestaties van familiebedrijven. Om beter te begrijpen hoe dit werkt, moeten we een aantal stappen doorlopen.

In de eerste plaats blijkt uit meerjarig onderzoek onder Europese ondernemingen dat familiebedrijven in financiële zin beter presteren dan bedrijven zonder familie-inbreng.^{III IV V VI} Die verschillen zijn bovendien fors: de financiële waarde van familiebedrijven ligt gemiddeld genomen 7 procent hoger dan die van vergelijkbare niet-familiebedrijven. Wat betreft rentabiliteit loopt die ‘familiepremie’ zelfs op tot 16 procent. Opvallend is ook dat die rentabiliteitspremie zich vooral voordoet bij bedrijven met een actieve familie-inbreng, waarin een familielid CEO of voorzitter van de RvC is.^{III IV V VI} Dit zijn dus organisaties die in één oogopslag herkenbaar zijn als familiebedrijf, en die kunnen terugvallen op de persoonlijke relaties met de leiding als dat nodig is. Uit aanpalend onderzoek blijkt dat dit soort prestatieverschillen tussen familiebedrijven en andere ondernemingen ook in Nederland bestaan.^X

DE PRESTATIEPREMIE VAN FAMILIEBEDRIJVEN

Familiebedrijven presteren beter dan vergelijkbare 'gewone' bedrijven



“Waarden bieden een antwoord op belangrijke vragen zoals: wie zijn wij als bedrijf, hoe werken we hier, en waar staan we voor?”

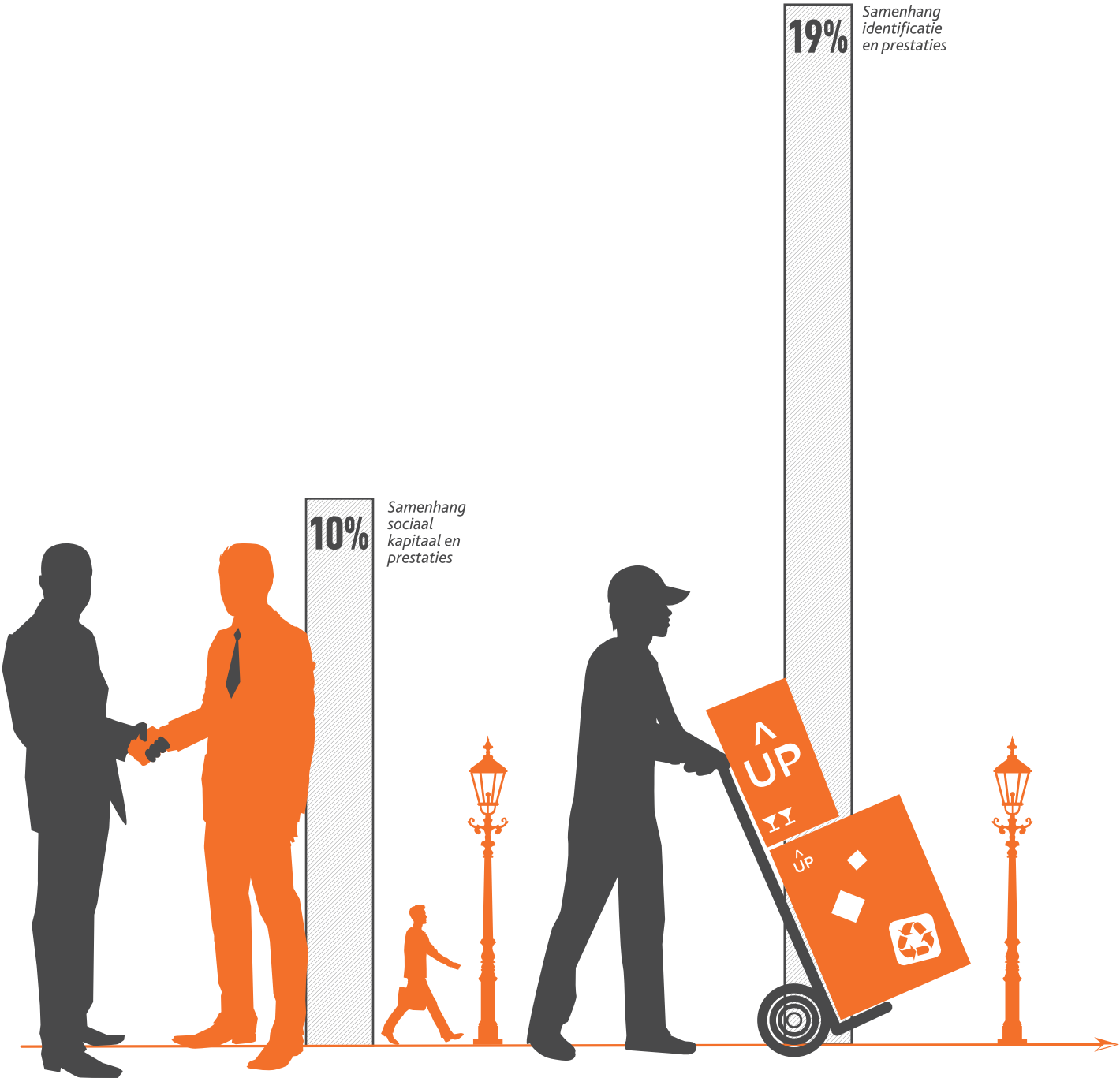
Twee centrale mechanismen

Dit roept vervolgens de vraag op waaraan familiebedrijven deze betere prestaties te danken hebben. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat familiewaarden hierin een belangrijke rol spelen.^{xi xii} Twee mechanismen staan hierin centraal. In de eerste plaats vormen sterke familiewaarden de hoeksteen van de identiteit van het familiebedrijf. Waarden geven richting aan de interne organisatie en bieden een antwoord op belangrijke vragen zoals: wie zijn wij als bedrijf, hoe werken we hier, en waar staan we voor? Uit voorgaande onderzoeken blijkt dat een sterke identiteit werknemers helpt om hun persoonlijke doelen te matchen met die van de organisatie, en dat ze zich daarom meer inzetten voor het bedrijf.^{xiii} Via sterkere werknemersidentificatie dragen familiewaarden dus bij aan de ‘prestatiepremie’ die Nederlandse en andere Europese familiebedrijven incasseren.

In de tweede plaats helpen familiewaarden ook bij de opbouw van zogeheten sociaal kapitaal bij alle belanghebbenden rondom een organisatie, zoals klanten, leveranciers, en de gemeenschap waarin het familiebedrijf opereert.^{xiv} Beter sociaal kapitaal draagt niet alleen bij aan de zogeheten ‘license to operate’, maar biedt ook concrete voordelen als meer vertrouwen onder toeleveranciers en grotere loyaliteit onder klanten.^{xv xvi} Deze voordelen van sociaal kapitaal helpen vervolgens de hogere financiële waardering en rentabiliteit van familiebedrijven verklaren.^{xvii xviii} Uit onderzoek blijkt bovendien dat het sociaal kapitaal van een familiebedrijf staat of valt met het authentic naleven van familiewaarden.^{xix} Beide mechanismen – identiteit en sociaal kapitaal – maken het dus financieel zinvol om sterke familiewaarden te laten doorklinken in het familiebedrijf.

GEMOTIVEERD PERSONEEL, GOEDE RELATIES

Waarom presteren familiebedrijven beter? Twee factoren spelen daarbij mee. Familiebedrijven hebben vaak personeel dat zich sterk identificeert met het bedrijf. En familiebedrijven hebben veel ‘sociaal kapitaal’: goede relaties met klanten, leveranciers en de gemeenschappen waarin ze opereren.

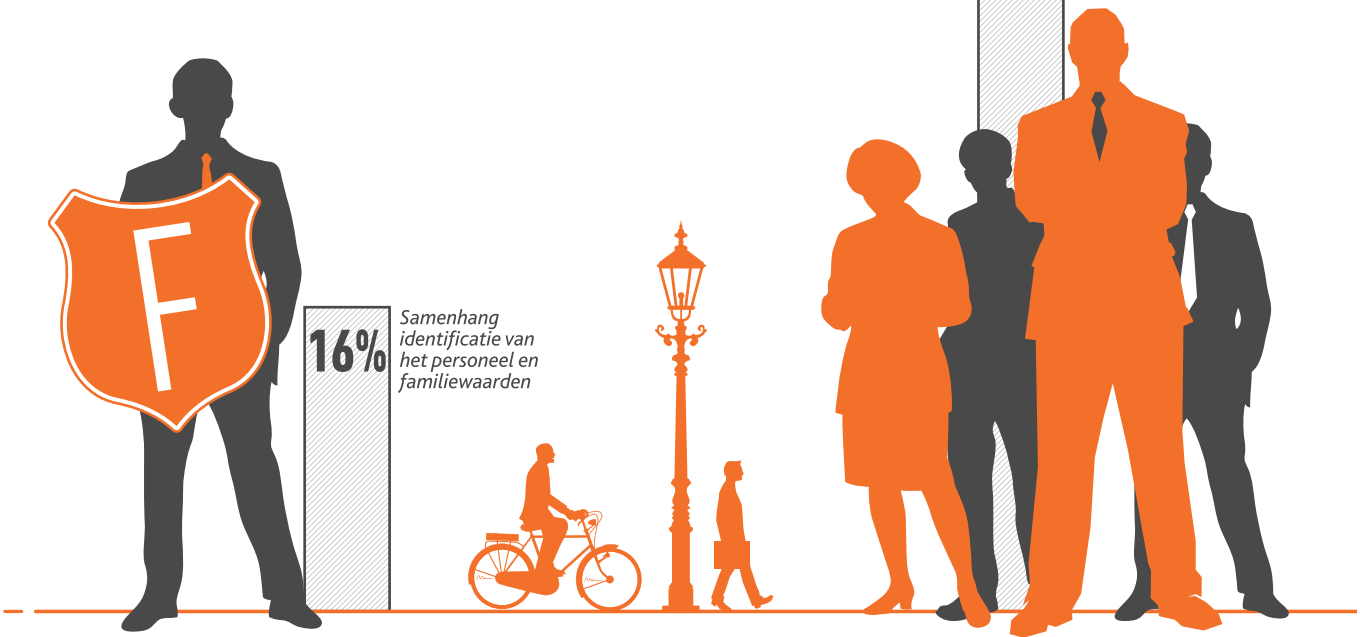


STERKE WAARDEN, STERK BEDRIJF

De sterke interne identificatie van het personeel en het vele sociaal kapitaal zijn op hun beurt weer te danken aan sterke familiewaarden.

71%
Samenhang
'sociaal kapitaal'
en familiewaarden

16%
Samenhang
identificatie van
het personeel en
familiewaarden



“Een organisatie die niet voldoende aandacht besteedt aan de **overdracht van zijn waarden**, raakt ze bij generatiewisselingen kwijt en **verliest daarmee zijn kompas**”

Krachtig, maar ook kwetsbaar

Zo belangrijk als familiewaarden zijn, zo kwetsbaar zijn ze ook. Op verschillende manieren: een organisatie die niet voldoende aandacht besteedt aan de overdracht van zijn waarden, raakt ze bij generatiewisselingen kwijt en verliest daarmee als het ware ook zijn kompas. Wanneer (nieuwe) leiders van een bedrijf gedrag gaan vertonen dat indruist tegen de familiewaarden, hollen ze deze uit, waardoor de waarden uiteindelijk verdwijnen. Ook kan het gebeuren dat de omgeving van het familiebedrijf in de loop der jaren zo sterk verandert dat de oorspronkelijke familiewaarden ermee botsen. Of dat het bedrijf in omstandigheden terechtkomt (bijvoorbeeld door een overname, concurrentie, conflicten in- of extern) waardoor de familiewaarden onder druk komen te staan. Opvolging maakt dat proces nog riskanter. Nieuwe generaties leven in een andere wereld dan de voorgaande en hebben een andere levensinstelling. Die sluit niet noodzakelijkerwijs goed aan bij de oorspronkelijke familiewaarden. Juist daarom is waardenoverdracht een proces dat tijd en aandacht verdient.

2. DE RESULTATEN

Een **model van** waardenoverdracht

Op basis van meerdere diepte-interviews met vijftien toonaangevende familiebedrijven hebben de onderzoekers een model opgesteld dat laat zien hoe deze bedrijven hun familiewaarden overdragen aan opvolgende generaties.

De vijftien deelnemende familiebedrijven bestaan allemaal minstens twee generaties, de oudste zelfs al vijftien generaties. Het opgestelde model gaat uit van drie soorten generaties. Dat zijn de 'prototypische generatie', meestal bestaand uit de oprichters of eerste medewerkers. Vervolgens spreken we van de 'vroege opvolgers', de generatie die het stokje overneemt van de oprichtende, en van de 'latere opvolgers'. Tussen die drie soorten generaties zijn er verschillende manieren van waardenoverdracht te zien. De patronen die de onderzoekers daarin ontdekten, lijken van generatie op generatie terug te keren. Dat wil overigens niet zeggen dat het model toepasbaar is op elk familiebedrijf op elk moment in de tijd, maar wel dat veel familiebedrijven hun waarden op vergelijkbare manieren overdragen.

Tussen generaties: twee soorten waardenoverdracht

De prototypische generatie, die de familiewaarden in het familiebedrijf heeft verankerd, draagt deze waarden op een andere manier over dan de vroege opvolgers dat op hun beurt doen. In het eerste geval blijven de oorspronkelijke waarden veelal intact, in het tweede geval is het vaak onvermijdelijk dat de waarden worden getransformeerd en bijgesteld aan de tijd of de omstandigheden. Hoe werken die processen?

2.1 (Vroege) waardenoverdracht: 4 manieren

De waardenoverdracht tussen de prototypische generatie en de vroege opvolgende generatie gebeurt op 4 kenmerkende manieren (waarbij families zelf de keuze maken welke van deze manieren ze prioriteren):

“Sommige families
doen expliciet
aan **storytelling**
over een centrale
figuur uit de
familiegeschiedenis,
die de **belichaming**
vormt van de
familiewaarden”

1. Storytelling

Sommige families doen expliciet aan *storytelling* over een centrale figuur uit de familiegeschiedenis; een prototype voor het familiebedrijf die de belichaming vormt van de familiewaarden. Dat kan de oprichter zijn, maar dat hoeft niet.

Een voorbeeld daarvan is een groot familiebedrijf waarvan de oprichters aanvankelijk in de visserij werkten. Toen die oprichters – twee broers – zagen aankomen dat de visserij door externe omstandigheden op termijn niet meer mogelijk zou zijn, gooiden ze het op tijd over een andere boeg: ze gingen kaas verkopen. Dat groeide uiteindelijk uit tot een succesvol miljoenenbedrijf. Het familiebedrijf is nog steeds doordrenkt van verhalen over de ondernemende geest van de broers. De familiewaarde ‘ondernemerschap’ wordt als het ware belichaamd door het prototype; beide broers.

2. Familiegebruiken

Een tweede manier waarop waarden kunnen worden overgedragen is dat familieleden expliciet maken wat de typische familiewaarden zijn, en vooral hoe die concreet waarneembaar zijn door gedrag in het bedrijf. Wat zijn de typische *familiegebruiken*? Ook ogenschijnlijk triviale zaken kunnen daarbij van groot belang zijn.

Een groot familiebedrijf in de logistiek laat zich er bijvoorbeeld op voorstaan dat er bij hen – zowel thuis als op het bedrijf – altijd netjes wordt gewerkt. Daarmee onderscheidt

de familie zich, niet alleen van rommelige en slordige concurrenten, maar ook van partijen die het met wetten en voorschriften minder nauw nemen. ‘Netheid’ is dus een belangrijke familiewaarde, die niet alleen zichtbaar is in het opruimen van fysieke rommel of het verzorgd voorkomen van de medewerkers, maar ook in het nakomen van afspraken en het eerbiedigen van de wet.

3. Door persoonlijk te ervaren

Een derde manier waarop de prototypische generatie waarden overdraagt is door de opvolgende generatie in de praktijk van alledag *ervaring te laten opdoen* met de bedrijfswaarden. Dat kan in het eigen bedrijf, door de waarden duidelijk vóór te leven, maar ook erbuiten, in een andere organisatie, of door vormende ervaringen op te doen met bijvoorbeeld vrijwilligerswerk of andere persoonlijke uitdagingen.

Een groot familiebedrijf met katholieke familiewaarden laat bijvoorbeeld ieder lid van de opvolgende generatie een pelgrimstocht maken. Die vereist doorzettingsvermogen, bescheidenheid en reflectie op de eigen persoon. Daarmee geeft de zittende generatie indirect de waarden door waar de familie voor staat.

4. Vastleggen en verankeren

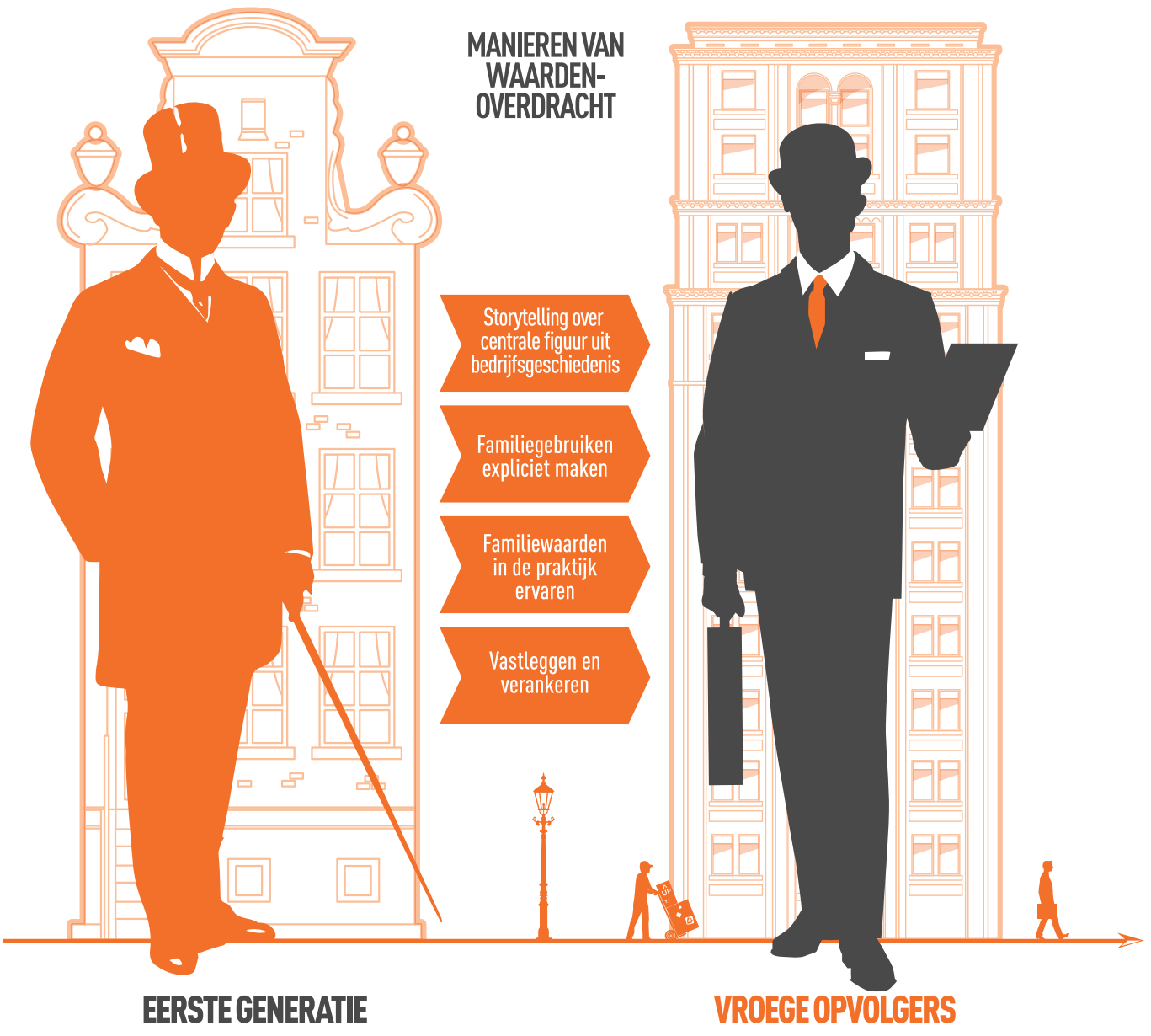
Een vierde manier van overdracht is door de waarden, eenmaal expliciet, *vast te leggen*. Bijvoorbeeld in een document of statuut bedoeld voor meerdere generaties.

Een grote onderneming in de maakindustrie heeft bijvoorbeeld een familiestatuuut opgesteld, waarin met grote nauwkeurigheid is vastgelegd aan welke (streng) eisen familieleden moeten voldoen als zij in de onderneming willen komen werken. Die eisen zijn onder meer: academisch opleidingsniveau, ruime werkervaring bij een andere onderneming, een ruime voldoende op een onafhankelijk assessment en een heldere visie op hoe meerwaarde kan worden geleverd aan de onderneming. Zo worden familiewaarden als ‘een sterk arbeidsethos’ en streven naar ‘sterke professionele ontwikkeling en prestaties’ duurzaam in het familiebedrijf verankerd.

“Juist om de link
tussen **verleden,**
heden en
toekomst te leggen
is het belangrijk dat
twee of meer
generaties
betrokken zijn
bij het vaststellen en
overdragen van
de waarden”

ZÓ DRAGEN FAMILIEBEDRIJVEN HUN WAARDEN OVER

Er zijn twee manieren van waardenoverdracht: tussen een oude generatie en de vroege opvolgers, en tussen de vroege opvolgers en latere opvolgers. Bij de ene manier worden de waarden min of meer direct overgedragen, in het tweede geval worden ze aangepast en herijkt.



2.2 Transformatie van oorspronkelijke waarden: 4 manieren

Bij deze tweede vorm van waardenoverdracht, tussen een vroege en een latere opvolgende generatie, is er sprake van aanpassing en transformatie van de prototypische familie-waarden. Dat kan soms nodig zijn omdat de omgeving waarin het bedrijf opereert is veranderd, of omdat de oorspronkelijke waarden niet meer passen bij de schaal of het bedrijfs-model van de familieonderneming. Er is nog steeds een duidelijke link naar het verleden, maar met de blik gericht op de toekomst. In het bijzonder zoeken die bedrijven de balans tussen het eerbiedigen van familietradities, en het toekomstklaar maken van het immateriële erfgoed van de familie. Deze vorm van transformatieve prototypering gebeurt ook op 4 manieren.

1. Samen kiezen uit waarden en eigenschappen

Een eerste manier is dat beide generaties samen kijken naar de prototypes uit de familiegeschie-den. Vervolgens kiezen ze selectief uit de waarden en eigenschappen van die generatie, om te bepalen welke van die waarden en ei-genschappen in de toekomst nog bruikbaar kunnen zijn voor het familiebedrijf, en in welke vorm.

Een voorbeeld is een succesvol familiebedrijf dat al generaties lang de familiewaarden pro-activiteit en ondernemersgeest koestert. Deze waarden werden overgedragen in de vorm van ouderwetse spreuken ('om vis te vangen moet

je eerst de haven verlaten'), die de jongere generatie niet meer aanspraken. Na een inten-sief herijkingstraject zijn de prototypische waarden opnieuw geformuleerd in taal waarin ook de latere opvolgende generatie zich kan vinden.

2. Samen transformeren

Een tweede manier is dat familiebedrijven bij dit proces zorgen voor aanwezigheid van meer-dere generaties. Juist om de link tussen verle-den, heden en toekomst te leggen is het be-langrijk dat twee of meer generaties betrokken zijn bij het vaststellen en overdragen van de waarden.

Een innovatief familiebedrijf dat voedingssup-plementen ontwikkelt en verhandelt, heeft bijvoorbeeld als belangrijke familiewaarde 'relationele harmonie'. Tijdens de laatste be-drijfsoverdracht legde de bedrijfsleiding de basis voor een aanpassing van het bedrijfs-model in lijn met die familiewaarde. De uit-gaande en de inkomende CEO kozen ervoor om vijf maanden lang een kantoor te delen, van waaruit ze samen begonnen met een gedurfde transformatie. Het bedrijf is volledig uit laag-waardige handel gestapt en richt zich nu op een kleinere maar hoogwaardigere niche, om-dat in die context de centrale familiewaarde beter kon floreren.

3. 'Walk the talk'

Een derde manier is dat familiebedrijven goed kijken naar het immateriële erfgoed van de

“Families moeten antwoord geven op de vraag: **waar staan wij écht voor**, en hoe geven prototypische waarden vorm aan nieuwe besluiten?”

familie, en dat selectief laten doorklinken wanneer het bedrijf geconfronteerd wordt met nieuwe dilemma's. Families moeten dan antwoord geven op de vraag: waar staat de familie echt voor, en hoe geven prototypische waarden vorm aan nieuwe besluiten? Hier draait het vooral om *walk the talk*: praten over waarden is mooi, maar is dat ook terug te zien in gedrag?

Een regionaal opererend middelgroot bouwbedrijf kreeg bijvoorbeeld tijdens de recente economische crisis te maken met een krimpende werkvoorraad. Voor het eerst in vier generaties werd het personeel gevraagd een loonoffer te maken. Omdat 'solidariteit' in deze familie een leidende waarde is, koos de familiedirectie

ervoor om zichzelf ook een substantiële loonmatiging op te leggen, om zo te delen in de pijn van de werknemers.

4. Tussentijds herijken

De vierde manier is dat familiebedrijven de eerder schriftelijk vastgelegde bedrijfswaarden opnieuw bekijken en bijstellen in het licht van veranderende omstandigheden en opgedane ervaringen - een *hercodificatie*.

Een voorbeeld is een leidend bedrijf in de drankenindustrie, dat zich als een van de eerste ondernemingen in Nederland bewust was van haar karakter als familiebedrijf. Dat uitte zich onder meer in het vroegtijdig opstellen van een familiestatuu, jaren geleden. Maar sindsdien heeft het bedrijf radicale veranderingen door- gemaakt. Het ontwikkelde nieuwe merken, startte een joint venture met concurrenten, kocht verschillende familiestaken uit, en stelde een CEO van buiten de familie aan. Die ontwikkelingen roepen periodiek de vraag op welke taal het beste past bij de huidige tijd en bij het huidige bedrijf. De onderneming is daarom al bezig zich te bezinnen op de tweede hercodificatie van haar waarden in het familiestatuu.

Op deze manier ontstaat dus een duidelijk cyclisch model met herkenbare patronen waarlangs families hun familiewaarden overdragen in de context van het familiebedrijf. Wat andere familiebedrijven concreet kunnen doen om de lessen hieruit in de praktijk te brengen, volgt in het volgende hoofdstuk.

ZÓ DRAGEN FAMILIEBEDRIJVEN HUN WAARDEN OVER

Er zijn twee manieren van waardenoverdracht: tussen een oude generatie en de vroege opvolgers, en tussen de vroege opvolgers en latere opvolgers. Bij de ene manier worden de waarden min of meer direct overgedragen, in het tweede geval worden ze aangepast en herijkt.



3. BEST PRACTICES

De **juiste waarden** vinden en overdragen: 7 tips

Er zijn verschillende manieren waarop familiebedrijven hun waarden kunnen vaststellen en overdragen, en de een is niet beter dan de ander. Toch is er wel een aantal best practices die daarbij zeker kunnen helpen en inspireren.

1 Het prototype: heel belangrijk

De rol van het 'prototype' bij het vaststellen en overdragen van waarden is moeilijk te overschatten. Deze 'grondlegger' uit de geschiedenis van de onderneming belichaamt de waarden van het familiebedrijf. Maar bedenk dat het niet per se om één persoon hoeft te gaan: het kan ook een duo zijn, of zelfs een hele generatie. Het belangrijkste is dat volstrekt duidelijk wordt waar ze voor staan en waarom dat zo belangrijk is (geweest) voor het bedrijf. Durf dus de prototypische generatie expliciet te benoemen, en houd hun gedachtengoed levend in de onderneming. Dat kan bijvoorbeeld door storytelling, door het prototype duidelijk zichtbaar terug te laten komen in het bedrijf

(via de visuele identiteit, of afbeeldingen fysiek op locatie), door een boek of film over de geschiedenis van het bedrijf op te stellen, of door het prototype een duidelijke rol te geven tijdens heidagen of strategiesessies.

2 Maak de waarden duidelijk en concreet

Probeer de waarden van de familie zo expliciet mogelijk te maken in kernwoorden, beginselverklaringen of zelfs een beeldtaal. Het articuleren en in taal vangen van waarden is niet makkelijk, maar wanneer die waarden er eenmaal staan wordt het eenvoudiger om er een dialoog tussen generaties over te voeren. Articuleren maakt het ook gemakkelijker om concrete beslissingen te toetsen aan de kernwaar-

“De meeste families zich laten voorstaan op **maximaal drie kernwaarden**”

den van de familie. Hoe duidelijker en concreter de waarden zijn, hoe makkelijker het is om ze een prominente rol te geven in het bedrijf.

3 Kijk naar gedrag

Als je als familie op zoek gaat naar de familiewaarden, begin dan met te kijken naar concreet gedrag, en keuzes die het bedrijf in het verleden gemaakt heeft wanneer een of meerdere familiewaarden in het geding waren. Trap niet in de valkuil van het opvoeren van waarden die vooral bedoeld zijn voor de Bühne – kreten die het goed doen bij de buitenwacht, maar die geen invloed hebben op gedrag binnen het bedrijf, kunnen op langere termijn geen authentieke bijdrage leveren aan bedrijfsidentiteit of sociaal kapitaal. Familiewaarden zijn geen PR-instrument. Als de waarden niet terug te zien zijn in de keuzes van het bedrijf, maken ze een onderneming zelfs extra kwetsbaar. Welk gedrag is er te zien geweest? Laat dat leidend zijn.

4 Less is more

Hou het aantal waarden beperkt. Uit het onderzoek is gebleken dat verreweg de meeste families zich laten voorstaan op maximaal drie kernwaarden. Maak het dus niet onnodig moeilijk door een hele lijst op te stellen, ook omdat minder centrale waarden kwetsbaarder zijn wanneer ze in het geding komen. De meeste waarden zijn simpel, voor de hand liggend, herkenbaar en menselijk. Voorbeelden: ‘christelijk rentmeesterschap’, ‘bescheidenheid’, ‘respectvol omgaan met ieder mens’.

5 Investeer!

Waarden zijn fragiel en worden niet elke dag zomaar vastgesteld. Investeer dus tijd en emotionele energie in het proces om ze te vinden en te articuleren. Plan sessies in om er met de hele familie – alle betrokken generaties – over te praten, al dan niet met behulp van externe adviseurs. Vraag ook externe partijen als klanten en leveranciers om input. En als die waarden er eenmaal liggen naar ieders tevredenheid, blijf ze herhalen en erover praten. Uiteindelijk gaan familiewaarden pas echt waarde toevoegen als ze binnen het familiebedrijf worden geoperationaliseerd. Familiewaarden kunnen bijvoorbeeld als kompas dienen voor de eigenaarsstrategie van de familie maar ook het HR-beleid; aan welke kenmerken moeten medewerkers voldoen (competenties en vaardigheden), waar

willen we op letten bij het evalueren van het functioneren van medewerkers, enzovoort. Als familiewaarden worden vertaald naar gewenst concreet gedrag voor medewerkers en leidinggevenden, komen ze pas echt tot leven.

6 Papier helpt, maar is niet noodzakelijk

Codificatie - vastleggen op papier - kan helpen, maar is geen heilig moeten. Het belangrijkste is dat de familieleden met elkaar in gesprek gaan over de familiewaarden, wat die betekenen en hoe ze doorklinken in het bedrijf. Een fysiek document zoals een familiestatuuut (dat juist ook een ‘levend’ document mag zijn dat in de jaren kan worden aangepast) is daarbij vaak wel heel nuttig.

7 Wees flexibel

Gun jezelf flexibiliteit bij het proces van waarden vaststellen en overdragen. Dit onderzoek laat terugkerende patronen zien maar is allerm minst een in marmer gebeitelde handleiding voor waardenoverdracht. Geen twee bedrijven zijn hetzelfde, geen twee bedrijven pakken het overdragen van familiewaarden op dezelfde manier aan. Verreweg het belangrijkste is dat families zich bewust worden van hun waarden, en niet wegglopen voor de inspanningen en emotionele investeringen die met waardenoverdracht gepaard gaan. De vorm waarin die overdracht gegoten wordt is daaraan secundair.

“Pas als familiewaarden worden vertaald naar **gewenst concreet gedrag** voor medewerkers en leidinggevenden, **komen ze echt tot leven**”

De bevindingen uit dit onderzoek zijn afkomstig van kwalitatief onderzoek naar 15 vooraanstaande familieondernemingen in Nederland en de Verenigde Staten. Qua jaaromzet lopen de ondernemingen uiteen van 20 miljoen tot 2 miljard euro. Het aantal generaties dat het bedrijf in de familie is, loopt uiteen van de tweede tot en met vijftiende generatie familiebedrijf. De dominante organisatievormen zijn het broers- en zussenconsortium en het neven- en nichtenconsortium, maar er zijn ook andere eigendoms- en bestuursvormen vertegenwoordigd in de steekproef. In nagenoeg alle ondernemingen is er sprake van aanwezigheid van meerdere actieve generaties. De onderzochte bedrijven opereren in levensmiddelen en voedingssupplementen, diervoeders, alcoholische dranken, offshore, maakindustrie (OEMs en toeleveranciers), woning- en utiliteitsbouw, en wegenbouw. Per bedrijf zijn er twee tot acht interviews verricht, altijd met meerdere generaties, met daarnaast meerdere informele contactmomenten. Ieder bedrijf is ook gedurende langere tijd door de onderzoekers gevolgd, en ook bedrijfspublicaties en publiek beschikbare bronnen zijn in het onderzoek verwerkt. De onderzoekers hebben een vaststaand maar open-ended interviewprotocol gebruikt. Op enkele uitzonderingen na zijn alle interviews opgenomen en getranscribeerd, en vervolgens geanalyseerd met gespecialiseerde software (NVivo). Om objectiviteit van waarneming en analyse te waarborgen, zijn bij de analyse en het opstellen van het uiteindelijke onderzoeksmodel steeds twee onderzoekers betrokken geweest.

Meer weten?

BDO en Rabobank werken veel samen met familiebedrijven. Daardoor weten wij niet alleen uit kennis, maar ook uit ervaring welke thema's er bij ondernemers spelen. Aan de hand van ons klantcontact maken wij inzichtelijk met welke diensten en specialisten we uw familiebedrijf het beste kunnen ondersteunen. Neem voor meer informatie contact op met:

Drs. Joost Vat MFSME
Partner BDO
Organisatie Advies/ Adviesgroep Familiebedrijven
Tel: +31 (0)30 284 99 60
joost.vat@bdo.nl

Drs. Mirelle Pennings
Directeur Corporate Clients Nederland, Rabobank
Tel: +31 (0)30 712 30 25
mirelle.pennings@rabobank.com

Prof. dr. Pursey Heugens
Erasmus Centre for Family Business, Rotterdam
School of Management, Erasmus University
Tel: +31 (0)10 408 20 05
pheugens@rsm.nl
www.rsm.nl/people/pursey-heugens



ⁱ Glaser, V. & Heugens, P.P.M.A.R. (2016). Passing the baton: How family firms transfer values across generations. Paper presented at the *Theories of Family Enterprise Conference*, Edmonton, Canada.

ⁱⁱ Ward, J. L. (2008). How values dilemmas underscore the difficult issues of governing the large, enterprising family. In *Family Values and Value Creation* (pp. 102-124). Palgrave Macmillan UK.

ⁱⁱⁱ Maury, B. (2006). Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations. *Journal of Corporate Finance*, 12(2), 321-341.

^{iv} Muñoz-Bullón, F., & Sánchez-Bueno, M. J. (2012). Do family ties shape the performance consequences of diversification? Evidence from the European Union. *Journal of World Business*, 47(3), 469-477

^v Bjuggren, P. O., & Palmberg, J. (2010). The impact of vote differentiation on investment performance in listed family firms. *Family Business Review*, 23(4), 327-340

^{vi} Hamadi, M. (2010). Ownership concentration, family control and performance of firms. *European Management Review*, 7(2), 116-131

^{vii} Kowalewski, O., Talavera, O., & Stetsyuk, I. (2009). Influence of family involvement in management and ownership on firm performance: Evidence from Poland. *Family Business Review*

^{viii} Banalieva, E. R., & Eddleston, K. A. (2011). Home-region focus and performance of family firms: The role of family vs non-family leaders. *Journal of International Business Studies*, 42(8), 1060-1072

^{ix} Isakov, D., & Weisskopf, J. P. (2009). Family ownership, multiple blockholders and firm performance. In *Finance International Meeting AFFI-EUROFIDAI*

^x Barontini, R., & Caprio, L. (2006). The effect of family control on firm value and performance:

Evidence from continental Europe. *European Financial Management*, 12(5), 689-723.

^{xi} Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of business venturing*, 18(4), 451-465.

^{xii} Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467-472.

^{xiii} Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of family business strategy*, 1(1), 54-63.

^{xiv} Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of management studies*, 44(1), 73-95.

^{xv} Craig, J. B., Dibrell, C., & Davis, P. S. (2008). Leveraging Family-Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 351-371.

^{xvi} Dyer, W. G. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family business review*, 19(4), 253-273.

^{xvii} Salvato, C., & Melin, L. (2008). Creating value across generations in Family-Controlled businesses: The role of family social capital. *Family Business Review*, 21(3), 259-276.

^{xviii} 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.

^{xix} Sorenson, R. L., Goodpaster, K. E., Hedberg, P. R., & Yu, A. (2009). The family point of view, family social capital, and firm performance an exploratory test. *Family Business Review*, 22(3), 239-253.

**“Sterke
familiewaarden
zorgen voor een
sterk bedrijf. Maar
waarden zijn ook
kwetsbaar, behandel
ze met zorg”**