



Knowledge is expensive,
but realise what stupidity can cost you



Familiebedrijven presteren beter dan andere ondernemingen.

Van onschatbare waarde(n) - Nieuw onderzoek 2017

Nieuw onderzoek naar **WAARDEOVERDRACHT** bij familiebedrijven
Erasmus centre for family Business, BDO en Rabobank.



Familiebedrijven zijn gemiddeld **16% winstgevender** en **de financiële waarde ligt gemiddeld 7% hoger** dan die van vergelijkbare **niet-familiebedrijven**.

Studies uit de afgelopen jaren tonen consequent aan dat familiebedrijven beter presteren “**Vooral als de kernwaarden** helder zijn, doen familiebedrijven het goed.”

“Sterke familiewaarden zorgen voor een duidelijke identiteit, meer vertrouwen van toeleveranciers en loyaliteit onder klanten”

Van onschatbare waarde(n) 2017

17-02-2017 pag. 1

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**.

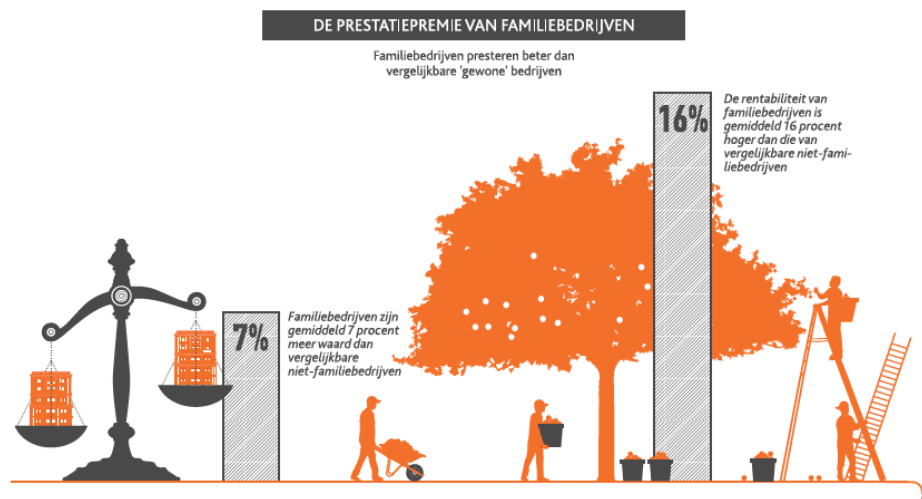
Dat is een wetenschappelijke manier om te zeggen dat je bedrijfswaarden kunt vaststellen door te kijken naar **het gedrag van en binnen een onderneming over meerdere jaren en generaties.**

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.

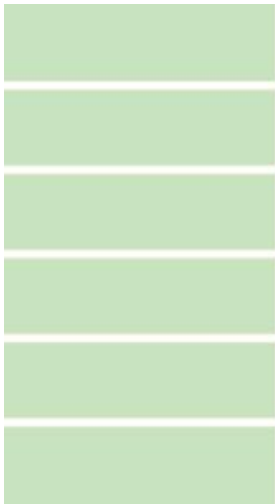
Als uit de geschiedenis van een familiebedrijf bijvoorbeeld blijkt dat **de winst** altijd verstandig en behoudend is geïnvesteerd, met een duidelijk oog voor de lange termijn, dan zou 'rentmeesterschap' (zeg maar het financieel en zakelijk beheer van het familiebedrijf) een **belangrijke waarde** kunnen zijn.

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



7 belangrijke conclusies uit het onderzoek

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:
 - a) een directe overdracht tussen de oudere generatie en haar directe opvolgers, en
 - b) een latere overdracht waarbij de waarden worden herijkt aan de tijdgeest.

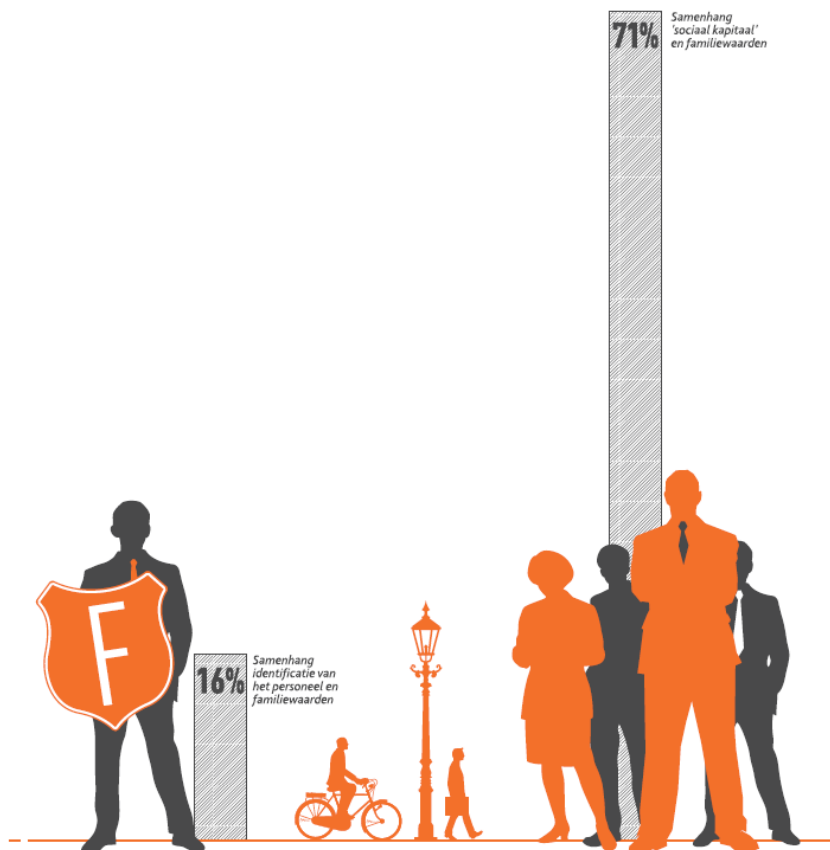


4. Veel familiebedrijven ontlenen hun waarden aan een **dominant familielid** uit een voorgaande generatie dat een duidelijke stempel op het bedrijf heeft gedrukt, **een 'prototype'**.
5. **Overdragen** volgens het **1ste type** gebeurt op **verschillende manieren**: het ophalen van herinneringen aan 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 2de 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.

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

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.



Wil je de toekomst van je familiebedrijf merkbaar verbeteren doe dan als familie zeker eens een “waarden oefening”... geloof mij het is ECHT de moeite waard.

Waarden zijn **gemeenschappelijke overtuigingen** die zichtbaar worden in het gedrag van ieder lid van de familie (organisatie). Elke waarde is een richtsnoer voor denken en handelen van alle leden van de familie (organisatie).

Waarden: wat vinden mensen belangrijk?

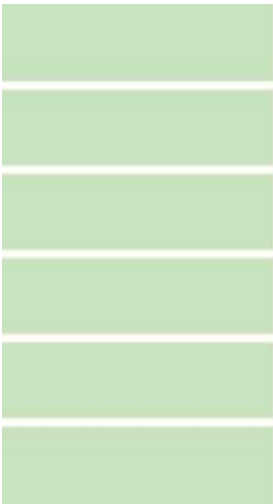
Kernwaarden: zijn diep verankerde overtuigingen die ons beeld, en ons oordeel, filteren over onszelf en over anderen. Zeggen kwaliteiten vooral hoe je dingen doet, en waar je goed in bent, waarden verklaren waarom je dingen doet. Kernwaarden zijn dus drijfveren die het waarom van je handelen verklaren

Normen: zijn de regels die er bij horen !



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

Heeft u Interesse of een dergelijk oefening te doen? Laat het ons dan even weten! Weet... dit met je familie doen kan immers NOOIT kwaad ... wat houdt je tegen?



Als familiebedrijf adviseur – Mediator ondersteunen wij families met een bedrijf in de vele uitdagingen van hun familiale opvolging en professionalisering, helpen wij hen het vertrouwen te behouden en te verstevigen. Helpen wij familieleden in hun kracht brengen en leren hen constructief om te gaan met spanningen. Kijken we naar de familiewaarden en cultuur en helpen wij bij het leggen van de fundamenten van hun bedrijf zoals het installeren van familie- en corporate governance, de procesbegeleiding van het familie charter, het faciliteren van het familie forum, het oprichten van een familie raad ...

FAMILIEBEDRIJF
& OPVOLGING 

Van onschatbare
waarde(n) 2017

17-02-2017 pag. 5



Eddy Claesen

Family Business Advisor - Mediator

Accountant - Tax Consultant

Kuilenstraat 16 • B-3600 Genk
tel.: +32 89 32 91 10 • fax: +32 89 32 91 19
eddy.claesen@claesen.be • www.claesen.be