



Laga Newsflash

De waarde van familiewaarden: méér dan wollige woorden

Van familiebedrijven wordt vaak gezegd dat ze worden gekenmerkt door typische waarden. Of nog, dat ze een streepje voorhebben op niet-familiebedrijven omdat beslissingen telkens worden afgetoetst aan een duidelijk waardenkader.

Tezelfdertijd zien we in onze praktijk dat families vaak worstelen met het definiëren van de waarden die voor hen centraal staan. Dit omwille van vier redenen:

1. Het is niet altijd duidelijk wat een waarde nu precies is, en hoe dit verschilt van het begrip "norm" of "principes".
2. Te vaak nog zien we dat ondernemende families waarden trachten te formuleren door uitsluitend te redeneren vanuit het perspectief van het bedrijf.
3. Eens een waarde in kaart is gebracht, dan wil dit nog niet zeggen dat elk familielid dit ook op eenzelfde manier begrijpt.
4. En zelfs wanneer een waarde is gedefinieerd, is het niet altijd duidelijk wat men nu precies met die waarde moet, wat dit betekent voor het dagelijks functioneren. Hierdoor heerst er het gevaar dat waarden wollige woorden worden waar men weinig mee opschiet.

Een groot voordeel van waarde-gericht ondernemerschap is dat waarden een duidelijke toetssteen kunnen zijn om strategische beslissingen te nemen en te beoordelen. Zo vormen de waarden van het familiebedrijf een ruggengraat om richting te geven bij moeilijke situaties. Het bevordert consistentie, rechtvaardigheid en duurzaamheid.

Wat zijn waarden en normen?

In essentie is een waarde **datgene wat een persoon of samenleving beoordeelt als belangrijk, iets dat we**

willen nastreven. Een norm is een vertaling van een waarde in een concreet gedrag.

Zo kan "innovatie" een waarde zijn, en "8% van de winstmarge investeren in R&D" een vertaling van deze waarde in een concrete norm.

Een studie gepubliceerd in het Journal of Family Business Management (*Tapiés & Fernandez, 2012*) brengt een reeks waarden in kaart die veelvoorkomend zijn bij familiebedrijven in vier landen: Spanje, Italië, Frankrijk en Finland. De onderzoekers namen specifiek onder de loep welke waarden bijdragen tot de levensduur van het familiebedrijf.

De drie waarden die het meest werden gekoppeld aan de levensduur van het familiebedrijf zijn: **kwaliteit, eerlijkheid** en **hard werk**. Ook de waarde "respect" lijkt—doch soms anders benoemd—terug te keren in de vier onderzochte landen.

SPAIN	ITALY	FRANCE	FINLAND
Respect	Quality	Quality	Honesty
Entrepreneurial spirit	Honesty	Hard work	Credibility
Stewardship	Transparency	Humility	Obeying the law
Loyalty	Ethics	Mutual respect	Quality
Honesty	Commitment	Listening	Hard work
Hard work	Integrity	Competence	Respectability
Prudence	CSR	Trust	Service-mindedness
Quality	Sobriety		Responsibility
Profitability	Modesty		Flexibility
Humility	Correctness		Stress tolerance
Reputation	Passion for work		Needs and well-being
Social responsibility	Enthusiasm		Innovativeness
Accountability	Love of work well done		Autonomy
Excellence	Sacrifice		Visionary TMT

De kip of het ei?

Een typische valkuil voor ondernemende families is dat ze waarden in kaart brengen door te starten vanuit het familiebedrijf en minder vanuit de familie. Men laat zich leiden door vragen zoals "hoe is het bedrijf gegroeid tot wat het vandaag is?", "wat kenmerkt ons bedrijf?", en "hoe zorgen we ervoor dat ons bedrijf ook de komende 50 jaar blijft floreren?". Al deze vragen zijn boeiend, en pertinent. Echter, door de redenering aan te vatten vanuit het bedrijf loopt de familie het risico om zichzelf ondergeschikt te maken aan het familiebedrijf.

Wij verkiezen een andere aanpak. De familie doet er goed aan zichzelf centraal te stellen, en waarden te definiëren vanuit de familie. Daarna kan de vertaalslag worden gemaakt: wat betekenen de waarden die wij als familie naar voren schuiven voor ons bedrijf of vermogen?

Van familiewaarden naar normen voor privé, bedrijfs- en beleggingsvermogen

Het in kaart brengen en definiëren van familiewaarden is een uitdagende opdracht, cruciaal voor de omgang in de privé maar ook het familiebedrijf en wat te doen met het vermogen.

Indien alle gezins- of familieleden zich achter een "common set of values" kunnen scharen, is er een "fond" gelegd die de familie richting geeft: zowel in de privé-sfeer als in de vermogenssfeer. Zowel in de context van het bedrijf als in de sfeer van het beleggingsvermogen. Familiewaarden zijn geen wollige woorden indien de familie samen bepaalt waar die waarden voor staan en wat dit impliceert naar gedrag.

Zo komt een familiewaarde tot leven en wordt ze "uitvoerbaar" wanneer waarden worden vertaald naar concrete normen voor de drie sferen: privé, bedrijfsvermogen en beleggingsvermogen. Dit impliceert dat een familiewaarde anders vertaald kan worden en dus andere betekenissen heeft afhankelijk van de sfeer waar we over spreken. Neem de familiewaarde 'samen'. Vertaald naar de privé kan dit betekenen dat de familie ernaar streeft om twee keer per jaar een gezamenlijke uitstap te organiseren en één keer per jaar een gezamenlijke vakantie te ondernemen. Vertaald naar het bedrijfsvermogen kan dit impliceren dat de familie durfkapitaal voorziet aan next gen telgen die eventueel een bedrijf willen opstarten en dit binnen de groepsstructuur van de familie. Voor beleggingsvermogen kan dit betekenen dat de familie het nastreeft om 80% van het beleggingsvermogen samen te houden (en te laten groeien), en 20% te verdelen in stukjes "jardin privé" waar elk familielid autonoom over beschikt.

Dit voorbeeld toont aan dat een waarde meer kan zijn dan een modewoord, en dat een familie er goed aan doet om te vertrekken vanuit de familie, en vervolgens de vertaalslag te maken naar de drie verschillende sferen.

Referentie

Tàpies, J., & Fernández Moya, M. (2012). Values and longevity in family business: Evidence from a cross-cultural analysis. *Journal of Family Business Management*, 2(2), 130-146.

Dr. Katalien Bollen, Senior expert, Family & Business Dynamics, Tel: + 32 2 800 71 30, Email: kbollen@laga.be

Dr. Tijs Besieux, Expert, Family & Business Dynamics, Tel: + 32 2 800 71 22, Email: tbesieux@laga.be

Prof. Dr. Alain Laurent Verbeke, Family & Business Dynamics, Advocaat-vennoot/Avocat associé, Tel: + 32 2 738 06 65, Email: alaverbeke@laga.be



Laga
Gateway building
Luchthaven Brussel Nationaal 1J
1930 Zaventem
Belgium

A top legal practice in Belgium, Laga is a full service business law firm, highly recommended by the most authoritative legal guides. Laga comprises approximately 140 qualified lawyers, based in Brussels (Zaventem and Watermael-Boitsfort), Antwerp, Ghent and Kortrijk. Laga offers expert advice in the fields of banking & finance, commercial, corporate/M&A, employment, IT/IP,

public/administrative, insolvency and reorganisations, real estate, tax law, tax and legal services for high-net-worth families and individuals (Greenille by Laga), and litigation. Where appropriate to ensure a seamless and comprehensive high-quality service, Laga lawyers work closely with financial, assurance and advisory, tax and consulting specialists, and with select EU and US law firms.

Laga provides thorough and practical solutions tailored to the needs of clients ranging from multinational companies, national large and medium-sized enterprises, financial institutions, and private clients to government bodies.

More information: www.laga.be

© 2019, Laga, Belgium - The content and layout of this communication are the copyright of the law firm Laga or its contributors, and are protected under copyright and other relevant and intellectual property rights laws and regulations. No reproduction in any form or through any medium is allowed without the explicit consent of Laga or its contributors.

[Subscribe](#) | [Unsubscribe](#)