



EUR

F

NUS
DE / GO
002125

'Waarden moeten leven'

De rol en overdracht van waarden in langlevende familiebedrijven

Ellen Debackere – Wouter Broekaert – Bart Henssen

We schrijven het jaar 1829. De ambachtelijke bakker Jean-Baptiste Dandoy opent zijn eerste winkel in hartje Brussel, vlakbij de Grote Markt. Nog geen dertig jaar later verhuist hij zijn winkel naar de Boterstraat, en leert hij zijn zoon de kunst van het koekjes bakken. Het is het begin van een succesverhaal dat nog jaren zal duren. Bijna 190 jaar later is de zevende generatie van het familiebedrijf aan zet, maar is aan het oorspronkelijke verhaal slechts weinig gewijzigd. Maar liefst 90 procent van de omzet wordt in Brussel gerealiseerd, waar het allemaal begon. De speculaas wordt nog steeds op hout gebakken, en de peperkoek nog steeds met de hand vervaardigd.¹

Waarden werden bij Maison Dandoy niet enkel aan de hand van traditionele recepten overgedragen. Ook op het vlak van personeel, of in andere domeinen van het bedrijf, werden volgens de eigenaars van het familiebedrijf waarden over de verschillende familiale generaties heen doorgegeven. Dat lijkt eenvoudig, maar is niet vanzelfsprekend. Over waarden – en hun rol in oude familiebedrijven – is nog niet veel geweten, hoewel het familiebedrijf vandaag de meest populaire eigendomsstructuur in de meeste economieën ter wereld is.²

Onderzoek naar de 250 grootste familiebedrijven ter wereld heeft aangetoond dat iets meer dan een derde van hen al honderd jaar bestaat.³ Over welke factoren tot het succes van die bedrijven geleid hebben, bestaat tot op vandaag nog geen eensgezindheid. Onderzoekers zijn het eens over het bestaan van verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven, maar consensus over welke factoren tot die verschillen – en bijgevolg de mogelijkheid succesvol te zijn – bijdragen, werd nog niet bereikt. Onderzoek naar het belang van waarden in familiebedrijven kan hier een sleutelrol in spelen.

In dit artikel zullen we in eerste instantie enkele inzichten uit de internationale literatuur aanhalen. Vervolgens gaan we in op de methodologie, en meer bepaald het gebruik van interviews als historische bron voor dit onderzoek. We zullen aantonen dat ook mondelinge bronnen zich

1 Interview met verkoops- en marketing-directeur van Maison Dandoy (2016).

2 Ongeveer 70 procent van alle bedrijven wereldwijd is immers een familiebedrijf. P. Sharma, J. J. Chrisman, en K. E. Gersic, '25 Years of family business review', *Family business review*, 25:1 (2012) 5–15.

3 J. C. Casillas en F. Pastor, *The top 250 multinational family firms. Chair of Santander family business* (Seville 2015) 1-14; D. Arnoldus, *Family, family firm and strategy. Six Dutch firms in the food industry 1880-1970* (Amsterdam 2002); A. Colli (2012), 'Contextualizing performances of family firms. The perspectives of business history', *Family Business Review*, 25:3 (2012) 243–257; D. Miller en I. Le Breton-Miller, *Managing for the long run. Lessons in competitive advantage from great family businesses* (Boston 2005).

uitstekend lenen tot het voeren van historisch onderzoek. Tot slot proberen we een eerste antwoord te formuleren op de vraag naar de rol van overdracht van waarden in langlevende familiebedrijven.

Familiebedrijven en waarden in de literatuur

Om onderzoek met een te grote focus op het beschrijvende en theoretische te overstijgen, en om de aspecten die typisch zijn aan familiebedrijven te bestuderen, pleiten onderzoekers recent voor een intenser gebruik van paradigma's. Als antwoord op deze vraag, formuleerden vorsers een nieuw denkkader in het domein van de studie naar familiebedrijven: het Socio-emotional Wealth Model (SEW-model). Het SEW-model stelt dat familiebedrijven – in tegenstelling tot niet-familiale bedrijven – doorgaans gedreven worden door – en zich inzetten voor – het behoud van SEW, wat verwijst naar de niet-financiële aspecten en/of de meer 'gevoelsmatige aspecten' van familiale eigenaars, zoals de voorkeur voor het behoud van de firma in familiehanden boven economische winsten, waardecreatie specifiek voor de familie, de nadruk op continuïteit van het familiebedrijf, de terughoudendheid om externe managers aan te werven, en de strategische beslissingen die familiebedrijven nemen waarin niet-economische factoren een grotere rol spelen dan in niet-familiebedrijven. Het idee is dat voor familiebedrijven het behoud van SEW een belangrijk niet-economisch referentiepunt vormt in de besluitvorming, dat de onderneming ertoe kan aanzetten strategische keuzes te maken die niet kunnen worden verklaard door een louter economische of financiële logica.⁴

Ondanks het belang van SEW, is het concept vaak gebruikt als een nogal brede, verklarende noemer, waardoor verfijning zich opdringt. In veel studies naar familiebedrijven wordt doorgaans enkel gebruik gemaakt van de invloed van de familie in de eigendomsstructuur of het management om het onderscheid te maken tussen familie- en niet-familiebedrijven. Dat gaat echter voorbij aan het belang van SEW en aan de interne diversiteit binnen de groep van familiebedrijven. Zo kunnen bijvoorbeeld waarden en emoties binnen de familie variëren van het ene bedrijf tot het andere en, zelfs binnen het bedrijf, van het ene moment op het andere, zelfs wanneer er sprake is van hetzelfde niveau van eigendom. Met dit artikel willen we ons daarom toespitsen op één bepaalde factor die ons zal toestaan om de werking van SEW beter in kaart te brengen: de rol van de overdracht van waarden.

Tot op heden werd er onderzoek gevoerd naar hoe waarden worden overgedragen van de *family circle* naar de *business circle*, maar niet hoe die waarden over de generaties heen worden overgedragen. Onderzoek toont nochtans aan dat families waarden al heel vroeg beginnen door te geven, zonder dat ze zich daar steeds bewust van zijn. Elke familie gaat evenwel op een andere manier om met het aanleren en doorgeven van waarden.⁵ Volgens onderzoek naar Finse familiebedrijven van meer dan honderd jaar oud blijken waarden als eerlijkheid, geloofwaardigheid, het gehoorzamen van de wet, kwaliteit en hard werken het vaakst aangeduid te worden als de kernwaarden van deze bedrijven.⁶ Waarden hangen evenwel erg samen met de waarden die in de desbetreffende samenleving van belang zijn. Men kan zich bijgevolg afvragen in hoeverre er sprake kan zijn van unieke, bedrijfs- of familiegebonden waarden, want familiale waarden opereren nooit in een (historisch) vacuüm.

Bovendien werd aangetoond dat waarden niet noodzakelijk ongewijzigd bleven doorheen de tijd. Sommige vorsers maken gewag van bedrijfsleiders

4 P. Berrone, C. Cruz en L. R. Gomez-Mejia, 'Socioemotional Wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research', *Family business review*, 25:3 (2012) 258–279, 264.

5 C. Aronoff en J. Ward, *Family business values. How to assure a legacy of continuity and success* (Verenigde Staten 2011) 46.

6 Koiranen, 'Over 100 years', 183.



Koffie bij koffieproducent De Draak.

die enerzijds trouw blijven aan hun waarden, maar tegelijkertijd in staat zijn om ze te herinterpreteren en nieuw leven in te blazen als antwoord op veranderende tijden. Opvolgers zouden volgens dit onderzoek een belangrijke rol kunnen spelen in het behouden, maar ook het omvormen en flexibel maken van bepaalde waarden, aangepast aan de veranderende context.⁷

In de wetenschappelijke literatuur over familiebedrijven wordt de nadruk gelegd op het belang van sterke waarden in familiebedrijven. Waarden kunnen op verschillende manieren gedefinieerd worden. Volgens Koiranen is de meest complete definitie de volgende: 'Waarden van familiebedrijven zijn expliciete of impliciete opvattingen over het gewenste in zowel het gezins- als het zakenleven. Aangezien er vaak sprake is van belangenconflicten tussen de twee werelden (bedrijfs- en gezinsdoelstellingen), moeten de waarden van het familiebedrijf worden gedefinieerd en gedeeld, zodat ze een gemeenschappelijke basis vormen voor een duurzaam waardensysteem dat beide werelden ten goede komt.'⁸

Onderzoek heeft uitgewezen dat waarden een middel zijn om de familie in het bedrijf te manifesteren en om 'de regels van het spel' te communiceren naar andere bedrijfsfactoren.⁹ Familiebedrijven die sterk waardengericht zijn, zullen zich in hun beslissingen sterker laten leiden door een 'familiale' of zelfs een bredere 'gemeenschapslogica', waarbij respectievelijk het familie-welzijn dan wel ethisch-maatschappelijke overwegingen primeren.¹⁰ Zo zijn

7 Aronoff en Ward, *Family business values*, 73

8 Koiranen geeft een overzicht van de in voege zijnde definities, en toont aan hoe hij tot zijn definitie komt. M. Koiranen, 'Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms', *Family business review*, 15:3 (2002) 175–188, 177; A. Blombäck en O. Brunninge, 'The dual opening to brand heritage in family businesses', *Corporate communications: an international journal*, 18:3 (2013) 327–346, 333.

9 Blombäck en Brunninge, 'The dual opening', 333.

10 G. Aparicio, R. Basco, T. Iturralde en A. Maseda, 'An exploratory study of firm goals in the context of family firms: an institutional logics perspective', *Journal of family business strategy*, 8:3 (2017), 157–169.



Brouwzaal van brouwerij Het Anker in 1960.



waarden in het familiebedrijf vaak van belang omdat de familie graag slecht zakelijk gedrag wil vermijden, aangezien dit directe gevolgen kan hebben voor de reputatie van de familie.¹¹

Aan de hand van vier cases van langlevende familiebedrijven van meer dan honderd jaar oud, onderzoeken we in dit artikel het belang van waarden voor een familiebedrijf, waarom ze al dan niet worden overgedragen, en hoe dat gebeurt. Hoe worden ze bovendien mogelijk doorheen de tijd aangepast? Kennis over de al dan niet bewuste omgang met waarden en waardenoverdracht kan ons meer vertellen over de manieren waarop familiebedrijven hun SEW pogen te behouden. De manier waarop familiebedrijven het gegeven benaderen, kan mede de intensiteit van SEW bepalen.

Methode

Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een kwalitatieve steekproef op basis van vier cases die maximale variatie pogen te bereiken.¹² Concreet selecteerden we vier familiebedrijven van minstens honderd jaar oud.

Er bestaan verschillende definities van familiebedrijven. In dit artikel gebruiken we de definitie die de Europese Commissie heeft voorgesteld. Een bedrijf, van welke omvang dan ook, is volgens deze definitie een familiebedrijf, als aan de volgende vier voorwaarden wordt voldaan: (1) de meerderheid van de beslissingsrechten is in het bezit van de natuurlijke persoon (personen) die de onderneming heeft (hebben) opgericht, of in het bezit is (zijn) van de natuurlijke persoon (personen) die het aandelenkapitaal van de onderneming heeft (hebben) verworven, of in het bezit is (zijn) van hun echtgenoten, ouders, kind of directe erfgenamen; (2) de meerderheid van de beslissingsrechten zijn indirect of direct; (3) ten minste één vertegenwoordiger van de familie of verwanten is formeel betrokken bij het bestuur van de onderneming; (4) beursgenoteerde ondernemingen voldoen aan de definitie van familieonderneming indien de persoon die de onderneming heeft opgericht of verworven (aandelenkapitaal), of hun familie of nakomelingen, 25 procent van de door hun aandelenkapitaal opgelegde beslissingsrechten bezitten. Deze definitie omvat ook familiebedrijven die de overdracht van de eerste generatie nog niet hebben ondergaan.¹³

Voor elk van de familiebedrijven voerden we een semigestructureerd interview met iemand die zowel een rol speelt in het familiebedrijf, én tegelijkertijd deel uitmaakt van de familie (zie tabel 1). De interviews werden *face-to-face* tussen 2016 en 2020 afgenomen. Zoals reeds vermeld, zijn de vier cases voorbeelden van Belgische familiebedrijven van minstens honderd jaar oud. We kozen voor oude familiebedrijven omdat het bedrijven betreft waarin de overdracht van waarden in het verleden mogelijk al een rol heeft gespeeld, of in vraag werd gesteld, in tegenstelling tot familiebedrijven waarin de eerste generatie nog steeds aan zet is.

Zo zag Brouwerij Het Anker het licht in 1872, toen de familie Van Breedam zijn oog liet vallen op een brouwerij in Mechelen. De familie bouwde de brouwerij om naar een moderne versie met stoomketel, en ontwikkelde er een passie voor het brouwen van speciale bieren. Meer dan 100 jaar later kwam de vijfde generatie van het familiebedrijf aan het roer. Heel wat gebouwen werden gerestaureerd, maar de nieuwe generatie is naar eigen zeggen vastberaden om de traditie op een juiste manier voort te zetten.¹⁴

11 P.C. Godfrey, P.C., 'The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: a risk management perspective', *Academy of management review*, 30:4 (2005) 777–798.

12 D. Mortelmans, *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden* (Leuven/Den Haag, 2018) 156.

13 A. Colli & M. Larsson, 'Family business and business history: an example of comparative research', *Business history*, 56:1 (2014) 37–53.

14 Interview met CEO van Het Anker (2020).



Koffie bij koffieproducent De Draak.

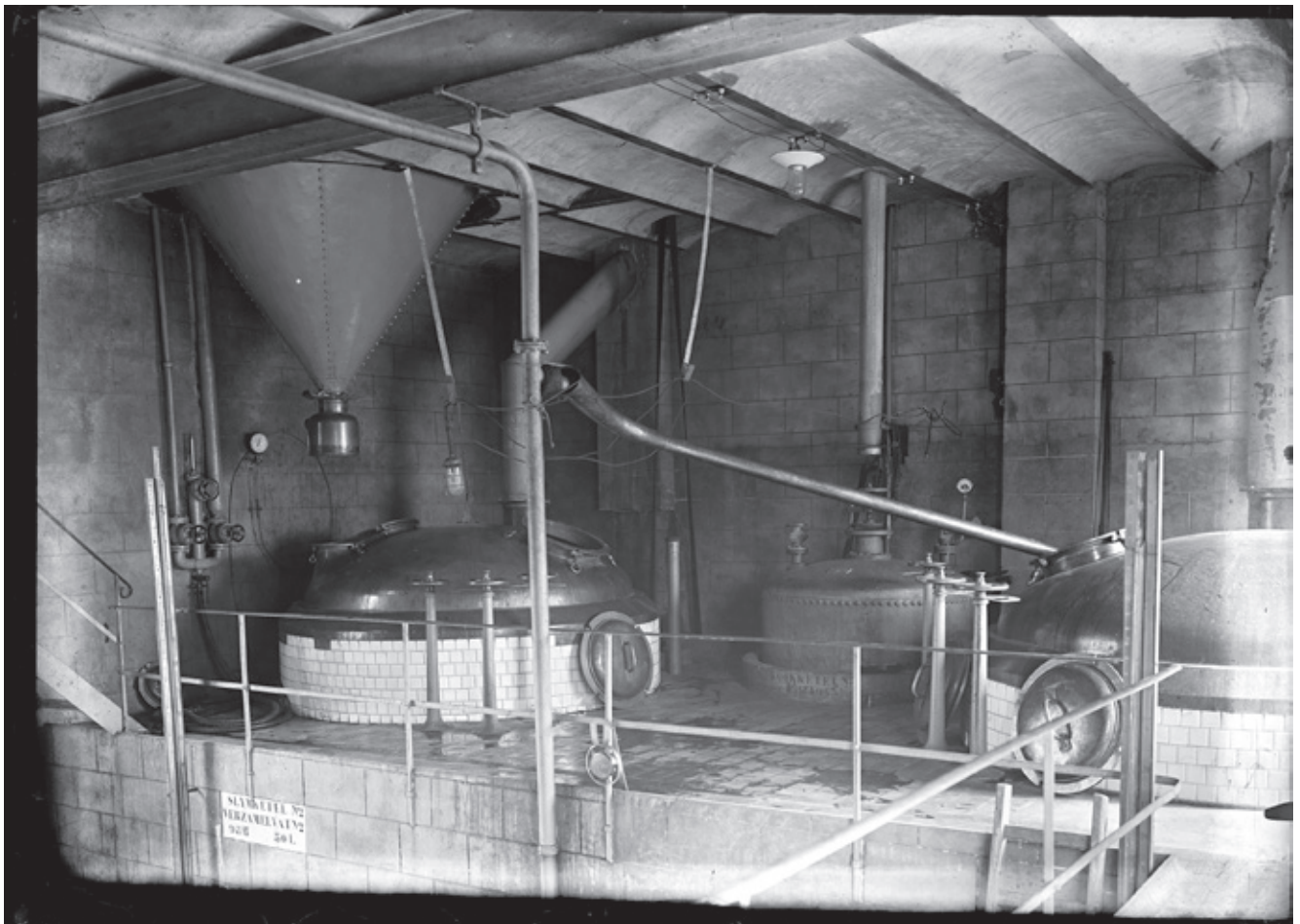
Wanneer bouwbedrijf Willemen precies het licht zag, is niet geweten. Zeven generaties geleden startte Pierre-François Van Poppel in de loop van de negentiende eeuw zijn eigen metsersbedrijf in Mechelen. Decennia later, in 1956, vloeit hieruit de naamloze vennootschap Algemene Ondernemingen Van Poppel voort, opgericht door Alfons Van Poppel en zijn schoonbroer Paul Willemen. Nog later wordt het bedrijf omgedoopt tot Willemen Groep. In deze periode wordt het bedrijf gekenmerkt door groei, overnames en hervormingen, maar het bouwbedrijf blijft steeds in familiale handen.¹⁵

15 Interview met voorzitter van Willemen Groep (2016).

Het verhaal van Maison Dandoy ving in 1829 in Brussel aan, toen Jean-Baptiste Dandoy er zijn eerste bakkerij opende. Tijdens de eerste helft van de twintigste eeuw kreeg Maison Dandoy het hard te verduren. De oorlogstijden en bijhorende rantsoeneringen maakten het de productie van zoetwaren erg lastig. Ondanks de industrialisering die daarop volgde, hielden de koekjesmakers naar eigen zeggen vast aan een aantal belangrijke waarden: familie, vakmanschap, kwaliteit en traditie. Die zouden ertoe geleid hebben dat vandaag de zevende generatie aan het roer staat.¹⁶

16 Interview met verkoops- en marketing-directeur van Maison Dandoy (2016).

In 1864 startte tot slot het verhaal van koffieproducent De Draak. Hoewel van de eerste eigenaars weinig geweten is, spreken bronnen over een welgestelde brouwersfamilie die omwille van het sterk door de textiel-industrie vervuilde water in Gent in die periode naar koffie overschakelde. In de loop van de jaren vijftig van de twintigste eeuw werd het familiebedrijf doorverkocht aan een andere familie, die het tot 1996 uitbaatte. In dat jaar



Brouwzaal van brouwerij Het Anker in 1900.

kocht een derde familie het bedrijf op. Vandaag is het de eerste generatie van deze derde familie die de koffiesoorten uitzoekt en roostert.¹⁷

17 Interview met CEO van De Draak (2020).

Tabel 1 Selectie vier Belgische familiebedrijven

FAMILIEBEDRIJF	SECTOR	FUNCTIE GEÏNTERVIEWDE	ONTSTAANSDATUM
Het Anker	Brouwerij	CEO	1872
De Draak	Koffieproducent	CEO	1864
Willemen Groep	Bouwbedrijf	Voorzitter	Negentiende eeuw
Maison Dandoy	Producent van koekjes	Verkoops- en marketingdirecteur	1829

De vier gesprekpartners legden we in semigestructureerde interviews vragen voor over de rol en overdracht van waarden doorheen de geschiedenis van hun familiebedrijf. Voor kwalitatief onderzoek omvatten semigestructureerde interviews een min of meer afgebakende set van onderwerpen waarover de respondenten kunnen vertellen. We maakten in dit onderzoek gebruik van een interviewleidraad die vooraf werd opgemaakt om tijdens het interview de cruciale onderwerpen aan bod te laten komen. De inhoud van die leidraad was grotendeels richtinggevend voor de inhoud

van het interview. We maakten gebruik van een vragenprotocol met in spreektaal uitgeschreven vragen. Het voordeel hiervan is dat de antwoorden tijdens de verschillende interviews meer vergelijkbaar zijn omdat de vraagstelling gelijkaardig is.¹⁸ Semigestructureerde interviews laten zo toe om elk interview met de nodige flexibiliteit te kunnen voeren terwijl de interview-leidraad de consistentie over alle interviews heen vrijwaart.¹⁹

Als onderzoeksmethode is mondelinge geschiedenis of *oral history* in staat om zelfstandig informatie te verwerven en inzicht te creëren over bepaalde vraagstellingen. De onderzoeksmethode heeft bewezen waardevol te zijn in een breed palet aan historische onderzoeksdomeinen, gaande van de geschiedenis van arbeid, bedrijfsgeschiedenis, politieke geschiedenis, koloniatiesgeschiedenis en oorlogsgeschiedenis tot familiegeschiedenis, gendergeschiedenis, migratiegeschiedenis en geschiedenis van religie, kunst en cultuur.²⁰ Tegelijkertijd moet men zich behoeden voor een aantal valkuilen. Zo bieden getuigenissen nooit een directe toegang tot het verleden, en stellen de bekomen verhalen allerminst het verleden voor 'zoals het feitelijk was'. Mondelinge bronnen kunnen idealiseren wat voorbij is, maar kunnen het verleden ook dramatiseren. Bovendien is het steeds van belang stil te staan bij wie precies aan het woord komt.²¹ Dat er een verschil is tussen de tijd van de gebeurtenissen en de tijd van het vertellen is bovendien ook een nadeel. Herinneringen aan historische feiten zullen immers scherper zijn meteen na de gebeurtenissen.

Om die redenen is *oral history* niet zelden onder vuur genomen. Critici hekelen de betrouwbaarheid van het geheugen en van de getuigen. Een tweede kritiek luidt dat opgenomen verhalen meer vertellen over de huidige omgang met het verleden, dan over het verleden zelf. Ten derde zouden getuigenissen louter persoonlijk zijn, en weinig onthullen over de context waarin bepaalde gebeurtenissen plaatsvonden. Toch kan degelijk onderzoek tegemoet komen aan deze kritieken. Door transparant te zijn over keuzes en de manier waarop een verhaal tot stand komt, en door de sterkte van de analyse en interpretatie, kunnen onderzoekers wel degelijk betrouwbaar onderzoek voortbrengen. Geen enkel spoor uit het verleden – of dat nu een schriftelijke, mondelinge of nog andere bron is – zal ooit zonder standpunt zijn. Ten tweede zullen verhalen die vandaag worden verteld, veel over het heden zeggen, maar tegelijkertijd is het de taak van de onderzoeker om de

18 Mortelmans, *Handboek*, 231–234.

19 S. Arthur, M. Mitchell, J. Lewis en C. McNaughton Nicholls, 'Designing fieldwork', in J. Ritchie, J. Lewis, C. McNaughton Nicholls en R. Ormston (red.), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (London 2014) 147–176.

20 Niet-exhaustieve opsomming. Zie: P. Thompson (P.) en J. Bornat, *The voice of the past. Oral History* (Oxford 2017) 140–187.

21 J. Bleyen en L. Van Molle, *Wat is mondelinge geschiedenis?* (Leuven/Den Haag 2012) 23–24.



Brouwerij Het Anker in 1990.

relatie tussen heden en verleden kritisch te ontrafelen. Bovendien kan een persoonlijk verhaal wel degelijk een blik werpen op het sociale en culturele kader waarbinnen gebeurtenissen plaatsvonden, net omdat een verhaal per definitie over een concrete samenleving handelt.²²

Naast de subjectiviteit van de verteller, is het bovendien noodzakelijk stil te staan bij de subjectiviteit van de onderzoeker zelf. De onderzoeker moet zich steeds bewust zijn van het feit dat zijn of haar positie of uitgangspunt evenmin neutraal is. Daarom moet men steeds nadenken over de rol van de eigen aanwezigheid in het onderzoeksproces.²³ Om het perspectief van onze vertellers zoveel mogelijk tot zijn recht te laten komen, hebben we getracht om hen voldoende zelf aan het woord te laten, en het standpunt van de vertellers ook zelf een plaats te geven in dit onderzoek, waar mogelijk. We pogen hier evenmin een 'afgerond verhaal' te brengen. Met het 'onaffe' aspect in dit artikel willen we bijdragen tot de transparantie voor lezers die het een meerwaarde vinden om het verhaal van het verhaal te leren kennen.²⁴

In wat volgt, zullen we de resultaten van de semigestructureerde interviews thematisch benaderen. In eerste instantie zullen we proberen te beantwoorden in welke mate waarden van belang zijn voor familiebedrijven, en hoe groot het bewustzijn daarover is. In tweede instantie gaan we in op de vraag of waarden bewust werden overgedragen, en waarom. In derde instantie focussen we op de vraag op welke manier waarden al dan niet werden overgedragen, en vanaf wanneer.

Belang en bewustzijn van waarden

Waarden spelen voor de door ons geïnterviewde bedrijfsleiders een rol in verschillende domeinen. Zo wordt het doel om het bedrijf op lange termijn in leven te houden, meermaals genoemd. Dat is in lijn met ander onderzoek naar wat familiebedrijven succesvol maakt, dat eveneens laat zien dat eigenaars het voortbestaan van het bedrijf als de belangrijkste maatstaf voor succes beschouwen. Winstgrootte wordt pas op de vierde plaats gezet, na klantentrouw en de loyaliteit van de werknemers. Volgens onderzoekers streeft een typisch familiebedrijf naar een langdurig bestaan voor het bedrijf.²⁵ Een gevolg daarvan is volgens de geïnterviewden dat waarden in familiebedrijven verschillen van die in niet-familiebedrijven.

'Een CEO van een niet-familiaal bedrijf denkt meer na over zijn carrière dan een CEO van een familiebedrijf', klonk het in een van de interviews. 'Het is niet zo dat een CEO van een familiebedrijf helemaal niet nadenkt over zijn carrière. Maar in een familiebedrijf vallen een succesvol bedrijf en een succesvolle carrière samen. Een voorbeeld is de financiële crisis van 2008. Die was deels te wijten aan de enorme hebzucht van CEO's die gevoed werd door de bonuscultuur. Dat soort gedrag bestaat niet in familiebedrijven. Daar regeren ook andere doelen dan louter winst maken.'

Gevolgen van die langetermijnblik zijn volgens de geïnterviewden waarden, zoals respect en menselijkheid naar zowel de eigen personeelsleden, de klanten, onderaannemers en leveranciers toe. De kwaliteit van het ambacht bewaren maakt ook deel uit van de wens het bedrijf steeds over te kunnen dragen. Ook de drang naar onafhankelijkheid, en om die reden zo weinig mogelijk extern kapitaal toelaten, bepaalt de bedrijfsvoering volgens de geïnterviewden. Tot slot blijken ook bepaalde vormen van maatschappelijk

22 Bleyen en Van Molle, *Wat is mondelinge geschiedenis?*, 43–48.

23 L. Abrams, *Oral history theory* (London/ New York 2010) 54–58.

24 Bleyen en Van Molle, *Wat is mondelinge geschiedenis?*, 151–152.

25 J.H. Chua, J.J. Chrisman en P. Sharma, 'Defining the family business by behavior', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (1999) 19–39; J. Lambrecht en W. Broekaert, *Wat maakt familiebedrijven succesvol? 20 jaar wetenschappelijk onderzoek naar familiebedrijven* (Brussel 2011).



Brouwerij Het Anker in 1998.

engagement expliciet tot de waarden van de besproken familiebedrijven te behoren. Dit uit zich naargelang het familiebedrijf in verschillende acties.

De geïnterviewde bedrijfsleiders zijn zich allen bewust van het belang van waarden, maar dat wil niet zeggen dat ze steeds ergens duidelijk geëxpliciteerd werden. Onderzoek toont aan dat de geschreven bedrijfsmissie voor heel veel bedrijven een groot probleem blijft. Die missie moet immers zowel kort als betekenisvol zijn, en moet zo de strategie van het bedrijf weergeven en uitdragen. In veel bedrijven is de missie geen van beide dingen: ofwel is het een marketingslogan, ofwel is ze veel te lang en te complex.²⁶

'Ze staan wel ergens opgeschreven, maar ik ken ze niet uit het hoofd', hoorden we bij Willemen Groep, waar op dit moment de zevende generatie van dezelfde familie aan zet is. Bij Maison Dandoy, waar ook de zevende generatie van dezelfde familie aan het roer staat, werd toegegeven dat er nog nooit een visie of missie op papier werd gezet, maar dat het bedrijf er sinds kort wel aan werkt om de waarden te expliciteren. De behoefte om die waarden te expliciteren groeide naar eigen zeggen naar aanleiding van de groei van het bedrijf de laatste jaren. Bij Het Anker, waar de vijfde generatie van dezelfde familie aan het hoofd van het bedrijf staat, werden de waarden dan weer al meerdere keren genoteerd en aangepast. 'Men zei ons dat we dat nodig hadden. Eerst hebben we dat geformuleerd als een weerspiegeling van onze historische verankering in Mechelen. Nadien hebben we dat meer geïnterpreteerd als een "eindvisie".' Ook bij De Draak werden de waarden vrij recent op papier gezet, en al meermaals aangepast

²⁶ W. Broekaert, *Beyond technology: organizational flexibility and innovation in family firms* (Leuven 2018).



Brouwerij Het Anker in 1930.

aan de veranderende omstandigheden. De Draak verschilt van de andere familiebedrijven die geïnterviewd werden in de zin dat het niet meer de oorspronkelijke oprichtersfamilie is die nu aan het hoofd van het bedrijf staat. In de hele periode dat het bedrijf bestaat, waren in totaal drie verschillende families aan zet. De meest recente familie staat op dit moment reeds 24 jaar aan het roer van het bedrijf. 'De reden om onze waarden aan te passen, is omdat wij ook geëvolueerd zijn. Wij voelden de nood onze waarden te verfijnen omdat we onszelf ook telkens opnieuw in vraag stellen.'

'De reden om onze waarden aan te passen, is omdat wij ook geëvolueerd zijn. Wij voelden de nood onze waarden te verfijnen omdat we onszelf ook telkens opnieuw in vraag stellen.'

Motieven achter waardenoverdracht

Afhankelijk van het familiebedrijf werden waarden soms bewust overgedragen, maar dat was zeker niet steeds het geval. Het voorbeeld van koffiebedrijf De Draak, waar verschillende families elkaar hebben afgelost, toont het sterkst aan hoe waarden bewust werden overgedragen, maar hoe het resultaat daarom nog geen weerspiegeling is van het oorspronkelijke waardenpatroon. Van de eerste eigenaarsfamilie rond 1864 is weinig informatie overgebleven. Maar toen de tweede familie – die aan zet was sinds de jaren 1950 – in 1996 het bedrijf wilde doorverkopen aan de huidige eigenaarsfamilie, stonden zij op een erg expliciete overdracht van waarden.

‘De drang bestond echt om hun manier van werken door te geven aan ons’, vertelt de huidige CEO. Het voorbeeld van De Draak toont echter aan dat waarden ook doorheen de tijd geherinterpreteerd worden, waarbij ze soms afstand nemen van de historische context waarin die waarden tot stand kwamen. ‘In een aantal van die basiswaarden konden we ons op een bepaalde manier wel vinden, zoals kwaliteit, lokaal en kleinschalig, hechte relatie met partners en polyvalente medewerkers. Maar we merken wel dat we in de loop der jaren onze eigen kleur gegeven hebben aan die oorspronkelijke waarden, en daar ook waarden aan toegevoegd hebben, zoals duurzaamheid.’

Onderzoek toont aan dat het al dan niet (willen) overdragen van waarden ook sterk kan hangen van het karakter van zowel overdragers als opvolgers. Zo is het bijvoorbeeld geweten dat zeker de oprichtersgeneratie vaak een zware schaduw werpt waardoor de opvolgers slechts weinig verandering willen of durven aanbrengen.²⁷ Dat is volgens de CEO van Het Anker evenwel niet het geval geweest in zijn brouwerij. Volgens de CEO werden de waarden van zijn familiebedrijf in eerste instantie eerder op een onbewuste manier overgedragen. ‘Er zijn zeker een aantal familiale waarden, zoals respect en eerlijkheid, die vanuit de opvoeding werden meegegeven. Dat zit in onze genen, en dat weerspiegelt zich ook in onze bedrijfscultuur. We hebben daarom ook – misschien onbewust – een groep mensen aangetrokken die ook achter dat menselijke aspect, en de normen van respect, vertrouwen, en degelijke omgang met mensen, staat.’ Hoewel deze waarden wellicht onbewust door vorige generaties werden doorgegeven, is het een lijn die de huidige CEO bewust wil doortrekken. ‘Mijn doel van dit bedrijf is dat het een bedrijf is waar iedereen fier op kan zijn. Met iedereen bedoel ik iedereen die hier werkt of komt, ook als klant. Als zij over Het Anker spreken, wens ik dat daar een positieve boodschap uit voortkomt.’

27 Broekaert, *Beyond technology*, 48.

‘Als nooit werd toegegeven op kwaliteit, dan is het ontzettend uniek om die erfenis in handen te hebben. Dan wil je niet die persoon zijn die alles kapot maakt.’

Wat zowel bij Het Anker, Willemen Groep als Maison Dandoy naar voren komt als motief om bepaalde waarden door te geven, is opnieuw de wens om het bedrijf door te kunnen geven. ‘Mijn grootvader was altijd erg duidelijk over de waarde “kwaliteit”, klinkt het bij Maison Dandoy. ‘Hij zei dat we nooit mochten toegeven op kwaliteit. Die wens hing samen met de drang het bedrijf over te dragen. Hij zei altijd dat hij het bedrijf had gekregen voor een symbolische frank, en het ook wou overdragen voor een symbolische frank. Als nooit werd toegegeven op kwaliteit, dan is het ontzettend uniek om die erfenis in handen te hebben. Dan wil je niet die persoon zijn die alles kapot maakt. Jij wil niet de persoon zijn die het bedrijf op het einde van de rit slecht heeft beheerd.’ En omdat waarden makkelijker over te dragen zijn naar familieleden dan naar externen, is het volgens de voorzitter van Willemen Groep voor familiebedrijven dan ook een geschenk

als ze het bedrijf naar een zoon of dochter kunnen overdragen. 'In de eerste plaats denk je niet aan jezelf, maar denk je aan het bedrijf. Ik leid dit bedrijf al lang, en ik hoop het goed te doen, maar bedrijfsleiders zijn ook steeds bezorgd over wie nadien de fakkel zal overnemen. In ieder geval heb ik meer vertrouwen in mijn eigen zoon, dan in iemand aangeworven door de HR-dienst.'

Een ander motief dat tot slot werd aangehaald om de bewuste overdracht van waarden en/of een missie te faciliteren, is wanneer een familiebedrijf besluit om ook meer externe, niet-familiale werknemers aan te nemen, iets wat door sommige auteurs aanzien wordt als succesfactor voor langlevende familiebedrijven.²⁸ 'Het is belangrijk dat waarden dan geformaliseerd worden. Bovendien is transparantie op dit vlak ook van belang wanneer er een evenwicht moet worden bewaard tussen aandeelhouders die actief, dan wel passief zijn in de bedrijfsleiding.'

28 Zie onder meer: P. Sharma en C. Salvato, 'Family firm longevity. A balancing act between continuity and change', in P.F. Pérez en A. Colli (red.), *The endurance of family businesses. A global overview* (New York 2013) 34–56.

Manieren voor waardenoverdracht

Uit de gevoerde gesprekken kunnen we afleiden dat waardenoverdracht op verschillende manieren kan plaatsvinden, en dat ook het moment waarop dit gebeurt, kan verschillen van geval tot geval. Bovendien worden de waarden niet zelden aangepast door de generatie die uiteindelijk aan zet is. Toen de voorlaatste eigenaarsfamilie van koffiebedrijf De Draak de fakkel wilde doorgeven aan de huidige eigenaars, vond er een expliciete overdracht van waarden, knowhow en klantencontacten plaats. Dat gebeurde mondeling door ten tijde van de overdracht zes maanden samen te werken op vraag van de overdragers. 'Die vorige familie had het bedrijf op een goede, maar vrij ouderwetse manier opgebouwd', klinkt het bij de huidige CEO. 'Ze wilden die waarden dan ook doorgeven, maar wij zijn er toch op een andere manier mee aan de slag gegaan omdat we natuurlijk niet emotioneel belemmerd werden door die familiale banden. Wij zien in onze sector dat als kinderen het familiebedrijf overnemen van hun ouders, dat zij zeer sterk belemmerd worden door het feit dat die familietraditie niet losgelaten kan worden. Dat voelde je in de deprofessionalisering van het bedrijf, zoals bijvoorbeeld veel zaken die nog niet gedigitaliseerd werden. In de laatste 25 jaar is een echte stijlbreuk ontstaan in hoe bedrijven gerund worden. Je voelt sterk dat de generatie die het bedrijf vandaag van hun ouders overneemt, veel moeilijker omgaat met die stijlbreuk dan mensen die er los van staan. Dat is iets wat wij veel makkelijker konden doen omdat we niet zo emotioneel betrokken waren, en al ervaring hadden in andere moderne bedrijven.'

De huidige CEO van koffiebedrijf De Draak expliciteerde de waarden van het bedrijf voor de eerste maal zo'n vijftien jaar na de overname. Initieel werden die waarden enkel intern online geplaatst, maar nadien werden ze ook op hun publieke website gepubliceerd. De eerste missie bestond uit een vijftal kernwoorden, terwijl de meest recente versies al heel wat uitgebreider ogen. 'Die waarden en missie zijn echt onderdeel van een evolutie, het is een proces waarbij we onszelf voortdurend in vraag stellen.' Ook bij Maison Dandoy horen we dat ze sterk belang hechten aan de traditionele waarden, maar zich er ook voor hoeden om zich te sterk op het erfgoed van het bedrijf te baseren: 'Waarden moeten leven.'

In andere familiebedrijven gebeurde de overdracht van waarden veelal impliciet. De CEO van Het Anker vindt het moeilijk om voor het verleden te spreken, maar gelooft wel dat er in de voorgaande generaties een idee van



Brouwerij Het Anker in 1960.

overdracht (van waarden) aanwezig moet zijn geweest. 'Mijn eigen doel is overigens niet dat een van mijn kinderen het bedrijf overneemt, maar wel het creëren van een project dat zodanig boeiend is dat, indien een van mijn kinderen het wil overnemen, het ook een goede zaak is.' Voor de CEO van Het Anker werden de huidige waarden in het verleden niet bewust overgedragen omdat hij van mening is dat er met zijn komst een nieuw verhaal startte: 'Ik heb dit bedrijf overgenomen op een erg moeilijk moment. Er was sprake van veel (familiale) spanningen, en het bedrijf was als het ware een ruïne. De waarden die er op dit moment zijn, zijn de waarden die ik binnengebracht heb, en misschien via opvoeding wel door heb gekregen.'

Naast de poging om waarden op papier te zetten, kan waardenoverdracht evenwel ook via andere kanalen plaatsvinden, tonen Maison Dandoy en Willemen Groep aan. Zo beweert de koekjesproducent dat de waarden van het familiebedrijf in alles terug te vinden zijn, gaande van de producten – waar nog steeds het kernproduct in terug te vinden is – tot de klanten. 'Ook die gaan van generatie op generatie mee', klinkt het. 'Ouders die zelf van hun ouders speculaas van Dandoy kregen, willen nu ook absoluut speculaas van Dandoy voor hun kinderen. In de onderneming zelf zien we dat ook heel sterk. In het atelier dragen de *anciens* hun kennis en kunde over aan de nieuwkomers.'

Bij Willemen Groep is er geen geschreven protocol rond opvolging, of overdracht van waarden. Dat is volgens de huidige voorzitter ook niet mogelijk omdat de omstandigheden telkens te veel verschillen. 'Bovendien

is dat niet wenselijk omdat de invloed van deze generatie niet nog generaties lang voelbaar moet zijn', klinkt het. 'Elke generatie moet doen waarvan zij denken dat het belangrijk is.' Met dit voorbeeld toont Willemen Groep de flexibiliteit van waarden aan, waarbij bedrijfswaarden die samenhangen met de economische marktsituatie, aangepast kunnen worden naar gelang de noden of wensen. Tegelijkertijd geeft de bedrijfsleider aan dat een aantal waarden toch op een meer impliciete, of andere manier, wordt overgedragen, zoals bijvoorbeeld met netwerken het geval is. 'Het is zeker zo dat een netwerk tot op zekere hoogte overgedragen wordt. Anderzijds is het zo dat mijn vrienden niet de vrienden van mijn zoon zijn. Van beide kanten is er geen interesse in vriendschap. Het is belangrijk dat mijn zoon een eigen netwerk uitbouwt met mensen van zijn eigen generatie. Maar dat neemt niet weg dat mijn zoon de mensen uit mijn netwerk natuurlijk wel goed kent.'

Besluit

Eerder onderzoek toonde aan dat familiebedrijven worden gedreven door – en zich inzetten voor – het behoud van SEW, ofwel de niet-financiële aspecten en/of de meer 'gevoelsmatige aspecten' van familiale eigenaars. Over de manieren waarop familiebedrijven pogen om SEW te behouden, is evenwel weinig geweten. Door te onderzoeken hoe langlevende familiebedrijven omgaan met waarden en waardenoverdracht, trachten we in dit artikel een antwoord te bieden op die vraag.

Uit interviews met vier langlevende familiebedrijven blijkt dat waarden belangrijk geacht worden, maar daarom niet steeds geëxpliciteerd worden. Een overdracht van waarden kan volgens de familiebedrijven om verschillende redenen overwogen worden. Zo kan er een bepaalde, gevoelsmatige drang spelen om waarden over te dragen, kunnen waarden in sommige gevallen onbewust worden overgedragen, kan een waardenoverdracht dienen om externen te instrueren over de 'spelregels' van het familiebedrijf, of gebeurt een overdracht van waarden soms met het oog op het behoud van het familiebedrijf in eigen handen. Dit laatste motief verwijst rechtstreeks naar de wens van familiebedrijven om SEW te behouden: waarden en waardenoverdracht worden als het ware ingezet met als doel SEW te garanderen.

De manieren waarop waarden worden overgedragen binnen familiebedrijven, en waarop gepoogd wordt SEW te bewaren, maken niet steeds deel uit van een bewuste strategie. Zo zien we dat waarden niet zelden in niet-gesproken of niet-geschreven vormen worden overgedragen, bijvoorbeeld aan de hand van netwerken en/of het product. Daarbij worden waarden doorheen de jaren ook aangepast, afhankelijk van waarop de waarden gebaseerd werden. De cases tonen aan dat bedrijfswaarden die sterk vanuit de persoonlijke en familiale waarden voortvloeien, al dan niet zullen veranderen naar gelang de persoon, en bedrijfswaarden die samenhangen met de economische marktsituatie, al dan niet naar gelang de economische context kunnen veranderen. Waarden worden doorheen de tijd geherinterpreteerd, waarbij ze verderaf komen te staan van de historische context waarin ze tot stand kwamen. Hoewel waarden met andere woorden niet steeds uitgesproken worden – of uitgesproken worden overgedragen – dienen ze als middel om SEW van familiebedrijven te behouden, en misschien zelfs wel te versterken.

Om kennis te verwerven over in welke omstandigheden en op welke manieren waarden het vaakst worden ingezet voor het behoud van SEW, is evenwel nog meer onderzoek nodig. Daarbij kan het bijzonder interessant zijn om familiebedrijven in verschillende sectoren en met verschillende familiale constructies met elkaar te vergelijken in het domein van waarden en waardenoverdracht. Dit onderzoek kan daarom een waardevol startpunt bieden voor toekomstig onderzoek door lokale historici die waardenoverdracht binnen familiebedrijven willen bestuderen. Daarbij kunnen ze zich zeker beroepen op onder meer mondelinge bronnen, die – indien ze correct en transparant worden gebruikt – een meerwaarde kunnen bieden voor historisch onderzoek.

Beredeneerde bibliografie

In tegenstelling tot niet-familiale bedrijven wordt van familiebedrijven beweerd dat zij (ook) gedreven worden door de niet-financiële aspecten en/of de meer 'gevoelsmatige aspecten' van familiale eigenaars, zoals de voorkeur voor het behoud van de firma in familiehanden boven economische winsten, waardecreatie voor de familie en de nadruk op de continuïteit van het familiebedrijf. Die aspecten worden benoemd met het Socioemotional Wealth Model (SEW-Model), helder beschreven in P. Berrone, C. Cruz & L. R. Gomez-Mejia, 'Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research', *Family business review*, 25:3 (2012) 258–279. Over de redenen van succes van langlevende familiebedrijven werd heel wat geschreven: A. Colli (2012), 'Contextualizing performances of family firms. The perspectives of business history', *Family Business Review*, 25:3 (2012) 243–257; D. Miller en I. Le Breton-Miller. *Managing for the long run. Lessons in competitive advantage from great family businesses* (Boston 2005) en P. Sharma en C. Salvato, 'Family firm longevity. A balancing act between continuity and change', in P.F. Pérez en A. Colli (red.), *The endurance of family businesses. A global overview* (New York 2013) 34–56 zijn slechts enkele voorbeelden. Ondanks het belang van SEW, is het concept vaak gebruikt geweest als een nogal brede, verklarende noemer, waardoor verfijning zich opdringt. Onderzoek naar de rol en overdracht van waarden kan de werking van SEW beter in kaart brengen. Definities van waarden vinden we bij M. Koiranen, 'Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms', *Family business review*, 15:3 (2002) 175–188. Een monografie over waarden in familiebedrijven werd geschreven door C. Aronoff en J. Ward, *Family business values. How to assure a legacy of continuity and success* (Verenigde Staten 2011). Het betreft slechts een beknopte selectie van publicaties over familiebedrijven, SEW en waarden, maar aan de hand van de referenties in deze werken kan men een completere lijst samenstellen. Wie meer wil weten over de voor- en nadelen van mondelinge bronnen in het kader van historisch onderzoek, kan terecht bij J. Bleyen en L. Van Molle, *Wat is mondelinge geschiedenis?* (Leuven/Den Haag 2012).

Biografieën

Ellen Debackere (1989) is doctor in de Geschiedenis. In 2016 promoveerde ze aan de Universiteit Antwerpen en de Vrije Universiteit Brussel met onderzoek naar het vreemdelingenbeleid in het negentiende-eeuwse Antwerpen. Sinds 2018 verricht Ellen voor het Center for Sustainable Entrepreneurship (CenSE) aan de Odisee Hogeschool onderzoek naar de langlevendheid van familiebedrijven. In 2020 publiceerde ze de monografie *'Welkom in Antwerpen? Het Antwerpse vreemdelingenbeleid, 1830-1880'*.

Wouter Broekaert (1975) is doctor in de Toegepaste Economische Wetenschappen en verricht sinds 2007 onderzoek rond familiebedrijven, kmo's en innovatie, toegespitst op onderwerpen zoals strategische verandering, psychologisch eigenaarschap en organisatorische flexibiliteit. Wouter is verbonden aan het Center for Sustainable Entrepreneurship (CenSE) en is als docent verbonden aan de Odisee Hogeschool, departement Bedrijfskunde.

Bart Henssen (1972) is doctor in de Toegepaste Economische Wetenschappen en doctor in Economics and Business Administration, en verricht sinds 2008 onderzoek naar familiebedrijven en kmo's, toegespitst op onderwerpen zoals het creëren van draagvlak voor verandering, duurzame transformatie, psychologisch eigenaarschap, duurzaam HRM en duurzame innovatie. Bart is het hoofd van het Center for Sustainable Entrepreneurship (CenSE) en docent HRM en Family Business aan de Odisee Hogeschool en als onderzoeker geaffilieerd met het Center for Family Entrepreneurship and Ownership (CeFEO) aan Jönköping International Business School, Zweden en gastprofessor in duurzaam ondernemerschap aan Vilnius University Business School in Litouwen.