

Als de kinderen de zaak overnemen

“DE ONDERNEMING IS VOOR U”

Overweegt u om uw bedrijf over te dragen? Begin er dan op tijd mee, want er komt meer bij kijken dan u misschien denkt. Zeker wanneer de overdracht naar een zoon, dochter of zelfs ander familielid (denk maar aan een neef of nicht die de zaak wil overnemen) gaat, spelen niet alleen zakelijke, maar ook familiale belangen een rol. Professor en expert familiebedrijven Jozef Lievens en Jan Oosterlinck, partner Family Business Advisory bij BDO, zijn goed bekend met deze gevoeligheden.

In de komende tien jaar staat 30% van alle familiebedrijven voor een bedrijfsoverdracht. Bovendien is 40% van de eigenaars-zaakvoerders ouder dan 50.

Jozef Lievens: “Er zijn drie opties. Ten eerste: er is een familiale opvolger die zowel de nieuwe eigenaar als de nieuwe bedrijfsleider wordt. Ten tweede: de familie behoudt de controle, maar het bedrijf wordt voortaan geleid door een externe CEO. Of ten derde: het bedrijf wordt verkocht.”

EEN COMPLEX PROCES

“Het overdragen van een bedrijf is altijd een complex proces”, weet Lievens. “De meeste zaakvoerders hebben nog nooit eerder voor die keuze gestaan. Bovendien zijn er verschillende stakeholders, elk met hun eigen belangen. Sommige familieleden willen het bedrijf voortzetten, terwijl anderen de voorkeur geven aan verkoop en het verzilveren van hun aandeel.”

“Mijn advies is altijd om eerst naar de voorwaarden te kijken. Is er überhaupt een bekwame opvolger? Of zijn er meerdere kandidaten? In dat geval kan u hen laten deelnemen aan een assessment om zo een objectievere keuze te maken. Daarbij wordt zowel naar de competenties als de motivatie gekeken. Dat lost 90% van alle problemen op”.

Jan Oosterlinck: “Ook een overdracht aan meerdere familieleden is mogelijk. Maar kunnen ze goed samenwerken? Zijn ze complementair? Bezitten ze de nodige relationele intelligentie? Er wordt vaak ook te weinig aandacht besteed aan hun ambitie. Veel ondernemers schuiven die vraag voor zich uit. Daarom is het beter om dit proces door externen

te laten begeleiden, vooral bij nieuw samengestelde gezinnen. Een nieuwe partner wil vaak ook een rol voor zijn of haar kinderen.”

“Tot slot is er nog het zakelijke aspect. Is een overname economisch haalbaar? Vereist het niet te veel kapitaal? En hoe zeker bent u als ondernemer van de strategie?” besluit Lievens.

NIET DE VOLLE POT

Bij een overdracht binnen de familie wordt vaak een ‘vriendenprijs’ gehanteerd. Lievens: “De opvolgers verwachten die korting ook, vooral als ze al jaren in het bedrijf werken. Zo’n korting kan oplopen tot 30% à 35% van de marktwaarde. Ook soepele betalingsvoorwaarden of zelfs een schenking zijn niet ongewoon.” “Vooral wanneer er meerdere kinderen zijn, is het essentieel om transparant te zijn over de verkoopprijs en een onafhankelijke waardering te laten uitvoeren”, benadrukt Oosterlinck. “De familieleden die niet actief in het bedrijf zijn, zien vaak alleen de lusten en niet de lasten.”

De nieuwe erfwetgeving kan hierbij een uitkomst bieden. “Ze maakt het mogelijk om met alle kinderen een akkoord te sluiten over wie wat krijgt wanneer de erfenis wordt verdeeld”, aldus Lievens.

Om de transactie juridisch te structureren, doen sommigen een beroep op een stichting administratiekantoor (PSAK). “Met die constructie kan het stemrecht worden losgekoppeld van het winstrecht. Als pater familias behoudt u de controle, terwijl u het economisch eigendomsrecht via certificaten aan uw kinderen kunt overdragen. U kunt ook de overdracht van die certificaten regelen of ze onoverdraagbaar maken. Een



Jozef Lievens
Professor en expert familiebedrijven



Jan Oosterlinck
Partner Family Business Advisory bij BDO



VIJF OP EEN RIJ

De West-Vlaamse bouwonderneming Braet is binnenkort al aan de vijfde generatie familiale aandeelhouders en bedrijfsleiders toe. Overnemer Pierre-Henri Braet (34): “Ik was al tien jaar aan de slag als projectleider in de onderneming. Zowat anderhalf jaar geleden voelde ik dat het tijd was voor een volgende stap. Ik nam het initiatief om mijn vader en oom te vragen hoe zij de toekomst voor mij en het bedrijf zagen, want ik had ook nog twee zussen, een neef en een nicht. Dat leidde ertoe dat we allemaal een gesprek kregen

met een onafhankelijke externe expert. Uit dat gesprek bleek dat naast mij ook een van mijn zussen interesse had om in het bedrijf te stappen. Dankzij dat formele gesprek kwam dat naar voren, anders was het misschien niet gebeurd.”



ONTDEK ONZE VIDEOREKS

Laat je inspireren door onze videoreeks en ontdek hoe de **familie Braet** deze overgang tussen generaties aanpakt.

www.instagram.com/federale.be/



alternatief is de Belgische maatschap, maar die biedt toch wat minder juridische zekerheid.”

VERANDERING VAN STRATEGIE

Een verandering van controle brengt vaak andere gevolgen met zich mee. Oosterlinck: “Het is normaal dat de strategie wordt bijgesteld. De oude garde stelt beslissingen soms uit, terwijl de jongere generatie vaak een andere visie heeft. Bij de overdracht van kmo’s worden investeringen, vooral in digitalisering, dan ook vaak uitgesteld.”

Voor mensen die jarenlang met de voorganger hebben samengewerkt, kan dat moeilijk zijn, weet Lievens. “Maar het is een ijzeren wet dat de nieuwe eigenaar de baas is. Hij stelt zijn eigen managementteam samen. Voor wie niet mee wil, is het einde verhaal.”

“Vaak bekijken medewerkers de opvolger in het begin wat sceptisch”, voegt Oosterlinck toe. “Daarom is het verstandig om een transitieplan op te stellen om het nodige draagvlak te creëren. Dat kan door de opvolgers een tijdlang in verschillende afdelingen van het bedrijf te laten meedraaien of door hen ervaring op te laten doen bij een ander bedrijf.”

DE NIEUWE ROL VAN DE OVERDRAGER

Bij een familieoverdracht moet ook de nieuwe rol van de overdrager duidelijk zijn. Wordt die voorzitter van de raad van bestuur? Behoudt die een kantoor in het bedrijf? Blijft die betrokken bij de relaties met klanten en leveranciers?

Oosterlinck: “De mate waarin de overnemer afstand neemt, bepaalt in grote mate de doorlooptijd van het hele proces. Vaak bestaat het sociale netwerk van de overdrager voornamelijk uit professionele relaties, waardoor loslaten erg moeilijk kan zijn. Ook het respect van de overnemer voor de overdrager is van groot belang. Soms hebben de overdragers het gevoel dat ze naar de uitgang worden geduwd.”

Jozef Lievens geeft de raad om, als er wordt gekozen voor een externe CEO, die keuze zorgvuldig voor te bereiden. “Dat kan een oplossing bieden bij conflicten tussen de kinderen. Het is echter cruciaal om duidelijke afspraken te maken over de verwachtingen van zowel de eigenaarsfamilie als de CEO, en om helderheid te scheppen over de gewenste rapportering.”

“De CEO mag niet ondermijnd worden. Medewerkers hebben vaak de neiging om naar de familiale aandeelhouders te stappen. De familie moet leren om hun mindset aan te passen aan die van *governing owners*”, besluit hij. ■