

Louis Cauffman
Psycholoog en bedrijfseconoom

“

Elke geslaagde overdracht is een maatwerkoplossing én een compromis

pen. “Maar dat is natuurlijk slechts een stuk papier. Het is vooral de weg ernaartoe, het feit dat het besproken wordt is belangrijker dan de puntsgewijze afspraken.”

Overnameplan

Rudi Aerts is als Senior Wealth Manager bij Belfius Bank gespecialiseerd in de overdracht van (familie)bedrijven, zowel binnen de familie als naar derden. “Ook voor het financiële aspect van de overname geldt: begin tijdig aan een grondige screening van het bedrijf. En dan bedoel ik toch minstens drie jaar voor de overname rond moet zijn. Waar je naar moet streven, is een degelijk uitgeschreven overnameplan.”

Een overname of overdracht brengt veel zorgen met zich mee. Aan wie laat je de zaak over? Aan (enkele van) de kinderen, aan een personeelslid, aan beiden of aan een derde partij? En hoe vinden overdrager en overnemer het best mogelijke compromis, waarbij ook het overleven op lange termijn van het bedrijf veilig gesteld is? Eén van de sleutelbegrippen hierbij is een correcte waardering – zeker ook bij interfamiliale overdracht, stipt Rudi Aerts aan.

Engagement

“Een duidelijke trend bij familiebedrijven is dat het tegenwoordig niet alleen over pure schenkingen van de aandelen gaat maar meer en meer over verkooptransacties, of vaker nog over een combinatie van beide. Bedrijfsleiders hebben doorgaans de gewoonte om zeer spaarzaam te zijn en zo weinig mogelijk liquide middelen

aan hun bedrijf te onttrekken. Ze hebben vaak nagelaten om een vermogen buiten het bedrijf op te bouwen. Als ze dan hun aandelen wegschenken bij hun pensioen, houden ze te weinig over om nog twintig jaar of langer comfortabel te leven. Dus verkopen ze het bedrijf (gedeeltelijk) aan de volgende generatie. Dat is tegelijk een vraag naar concreet engagement. De kinderen krijgen het bedrijf niet zomaar in de schoot geworpen, maar zullen ervoor moeten werken en hun verantwoordelijkheid nemen.”

Sinds begin 2012 is een nieuw Vlaams decreet over erven en schenken van kracht, dat familiebedrijven aanmoedigt om de overdracht al bij leven tot stand te brengen. Het schenken van aandelen kan zonder schenkingsrechten, terwijl bij erven 3 tot 7 procent successierechten moeten worden betaald. “Het Vlaams Parlement stimuleert overdragen bij leven, omdat het er terecht van uitgaat dat een goede continuïteit bevorderlijk is voor de tewerkstelling. Op het terrein zien we dat deze regeling ook echt helpt om een deel van de aandelen tijdig te schenken”, stelt Rudi Aerts.

Als niet alle kinderen in het bedrijf willen stappen, zijn er verschillende scenario's beschikbaar. Zo is het mogelijk om de niet-overnemers een billijke financiële compensatie te geven en de aandelen aan de overnemers te verkopen of te schenken.

De juiste prijs

De juiste prijs van het familiebedrijf vaststellen, begint bij een goede waardering. Tegelijk moet de overdrager zeker zijn dat hij genoeg middelen verwerft én moet de overnemer in staat zijn om eventuele leningen af te betalen. Voor de waardering kan je een beroep doen op je boekhouder, op een bedrijfsrevisor of een externe specialist, zegt Aerts. “Dan beschik je over een objectieve, onafhankelijke schatting die bij mogelijke discussies met de fiscus van pas kan komen. Ook juridisch advies is bijzonder nuttig om de overdracht van de aandelen correct te laten verlopen en de nieuwe structuur volgens de regels van de kunst op te zetten.”

Zelfs al lijkt alles prima en tot ieders tevredenheid geregeld, dan blijven er nog oncontroleerbare variabelen, zegt Aerts. “Ik pleit ervoor om de waardering altijd af te checken tegen de cashflow van het bedrijf. Beschikt het over voldoende middelen om verstrekte kredieten terug te betalen? Hoe zien de verwachte marktomstandigheden eruit? Is het mogelijk om de cashflow te doen stijgen? Of ligt de vraagprijs in het licht van deze factoren toch te hoog? Dat zijn de kwesties waar wij als bank naar kijken.”

Tien tips voor een geslaagde bedrijfsoverdracht

Als adviseur familiebedrijven spreekt Guy Jans uit eigen ervaring: hij werkte 28 jaar in de bouwhandel die door zijn grootvader werd opgericht en die in 2006 werd verkocht aan de multinational Saint-Gobain. “De verkoop drong zich op omdat we verzuimd hadden om een verwatering van het aandeelhouderschap in de derde generatie tegen te gaan. Wanneer je met teveel familiale aandeelhouders rekening moet houden, word je eigenlijk een nv zoals een andere. Zeker bij een heel talrijke vierde generatie waarin iedereen nog maar enkele procenten van het bedrijf bezit, dreigt de band met de familie en de bijbehorende inzet zoek te geraken. Ik ben dan ook een groot voorstander van het tijdig snoeien van de familieboom, al zijn er uitzonderingen die deze regel bevestigen.”

Wat zijn de belangrijkste aspecten waarop je volgens Guy Jans moet letten bij de overdracht van een familiebedrijf?

1. Geef ruimte

“De jongere generatie moet ruimte krijgen om zichzelf te ontdekken. Laat ze fouten maken, daar leren ze van. Het is aan te bevelen dat ze na hun studies eerst elders ervaring opdoen en daardoor gesterkt in het familiebedrijf actief worden.”

2. Durf communiceren

“Bij de jongere generatie heerst er vaak schroom om de overdracht ter sprake te brengen. Als dertiger is het nochtans essentieel dat er een duidelijk overdrachtsplan op tafel komt. Het gebeurt nog te weinig, maar het is essentieel om samen te zitten en goede afspraken te maken – een proces dat jaren kan duren. Hebben we een familiecharter nodig? Hoe verdelen we de functies in de toekomst? Enz.”

3. Begin er tijdig aan

“Door tijdig en open te durven communiceren, kom je te weten wat de andere betrokkenen willen. Dat ligt nog wat moeilijk in onze Vlaamse aard, maar wachten tot de pater of mater familias is overleden en dan trachten uit te vissen wat hij of zij had gewild, daar komen bijna zeker brokken van.”

4. Wees geduldig

“Tegen dat de afscheidnemende generatie zestig wordt en de volgende rond de veertig is moet duidelijk zijn wat het wordt: overdracht, verkoop, snoeien in het familiale aandeelhouderschap door de uitkoop van sommige partijen, een externe CEO aantrekken ... Daar komen veel emoties bij te pas en geduld is daarbij een schone zaak.”

5. Draag een gezond bedrijf over

“Zorg als pater of mater familias ervoor dat alle lijken uit de kast zijn voor de overdracht begint.. Schuif geen fiscale, juridische, milieu- en andere problemen door naar de inkomende generatie”

6. Wees nuchter in de bekwaamheden van je (schoon)kinderen

“Schat de capaciteiten van je (schoon)kinderen correct in. Sommigen zijn geschikt voor een functie in het bedrijf, anderen niet. Een onbekwaam familielid inschakelen, dat komt als een boemerang in je gezicht terug.”

7. Snoei tijdig de familieboom

“Bepaal in onderling overleg wie het bedrijf voortzet en wie niet, en zorg voor een redelijke compensatie voor degenen die uit het bedrijf stappen. Hoe bepaal je een faire prijs? Ik pleit voor een regeling die gunstiger is voor degene die het bedrijf verder zet, want die persoon neemt risico, terwijl de andere voor zekerheid kiest.”

8. Verkoop desnoods tijdig

“Als de generaties het onderling niet eens geraken, of als er onvoldoende animo is om het bedrijf als familie verder te zetten, wacht dan niet te lang met verkopen. Het is geen goed idee om te wachten tot je ruzie hebt of tot het bedrijf over zijn top is.”

9. Durf beroep te doen op extern advies

“Zowel voor assessments van familieleden als voor het opstellen van een familiecharter en het regelen van de finesses van de overdracht zijn er gespecialiseerde adviseurs die kunnen helpen om dingen bespreekbaar te maken en de angel uit discussies te halen dankzij hun onafhankelijke blik.”

10. Hou het ultieme doel voor ogen

“Het ultieme doel van elke overdracht is een rendabel bedrijf overlaten aan een gelukkige familie die de stormen van de toekomst kan doorstaan. Dat gaat niet vanzelf. Vaak ziet men niet meer de problemen, laat staan de oplossingen.”

<http://guyjans.blogspot.be/>
www.hancon.be