



Het familiebedrijf overlaten: een evenwichtsoefening

6 kant-en-klare tips!

Als bedrijfsleider denkt u eraan het familiebedrijf over te laten. Er is veel mogelijk, maar als pater of mater familias van deze succesvolle onderneming hebt u uiteraard het allerbeste voor met zowel het verder draaien van de zaak, het welzijn van de kinderen, en uiteraard ook uw eigen toekomst. "Zullen of kunnen mijn kinderen het roer van me overnemen? En hoe los ik mijn en hun verwachtingen in?" Een langgerekt verhaal met meerdere struikelblokken. We vroegen advies aan Tim Roovers, Senior Estate Planner bij Belfius en ervaringsdeskundige bij deze soms wel heel ingewikkelde rondetafelgesprekken.

Waar zit de grootste bezorgdheid voor de overdrager?

Tim Roovers: "In de praktijk is die vooral begaan met het doorgeven van de fakkel aan zijn opvolger. De overdrager **ligt meer wakker van het verdere dagelijkse beheer van het familiebedrijf dan van het afstaan van het aandeelhouderschap**. De volgende generatie moet dus in staat zijn om het management op zich te nemen en om strategische beslissingen rond overnames of innovaties te kunnen nemen. Voor de verdeling van het aandelenpakket kijkt de overdrager meer naar de volledige familie. Het is mijn rol als adviseur om tijdens de gesprekken het vizier zo breed mogelijk open te trekken en vragen te durven stellen zoals 'is de volgende generatie geschikt?' en 'is de familiale overdracht wel het enige scenario?'."

En omgekeerd, bij de overnemer(s)?

Tim Roovers: "Hier zien we het tegenovergestelde. De volgende generatie heeft vooral kopzorgen over de vraag **'Tegen welke prijs wil ik de fakkel overnemen?'**. Meestal is die al betrokken in het bedrijf, maar vraagt men zich af of het wel financieel zal lukken om de activiteit over te nemen en broer of zus uit te kopen. Hun ouders hebben waarde gecreëerd via het bedrijf en zij breken zich het hoofd over hoe de overname gefinancierd kan worden en binnen welke termijn. Die volgende generatie worstelt verder met vragen over hoe ze als broer en zus al dan niet samen het bedrijf zullen bezitten. Of hoe ze de taakverdeling moeten invullen, want slechts één van hen kan de functie van CEO invullen. Dat zijn twee verhalen die niet altijd parallel lopen. Maar dat hoeft op zich niet. Het is onze taak als adviseur om heel goed te luisteren en de emoties af te tasten, zowel bij de overdrager als de overnemer, en vervolgens de juiste toekomstoplossing uit te werken."

6 tips!

1 Denk níet juridisch en fiscaal!

Tim legt uit waarom het belangrijk is om als bedrijfsleider je gevoelens uit te drukken: "Vergeet fiscale optimalisaties en juridische structuren. Hoe kijk je operationeel en emotioneel naar je bedrijf? En wat wil je bereiken? **We raden aan om alles op tafel te gooien**. Het is onze taak als adviseur om de emotie te vertalen in juridische en fiscale haalbaarheid, om valkuilen te detecteren en de te nemen stappen concreet op papier te zetten. Deze voorbereidende gesprekken verlopen meestal heel langzaam, waardoor het ganse overdrachtstraject soms maanden tot jaren in beslag kan nemen. Het is blokje per blokje opbouwen, maar ik zie dat zeker niet als een nadeel. Al vaak is namelijk gebleken dat de overdrager na enkele maanden terugkwam op te snel uitgewerkte plannen."

2 Denk aan alles

Heel veel ondernemers steken al hun tijd en moeite in het opzetten van ingewikkelde bedrijfsstructuren, maar ze staan volgens Tim te weinig stil bij hun leven na de overdracht: **"Met Belfius brengen we het volledige verhaal in kaart, zowel dat van de overdrager als van de overnemer**. Hoe zal dat leven er als ex-bedrijfsleider uitzien? Misschien wil men wel nog verder werken in het bedrijf. En zo ja, tegen welke betaling? Ofwel stopt men definitief, maar zal men dan aan levensstandaard moeten inboeten? Zal het wettelijk pensioen volstaan? We stellen soms bewust lastige vragen die tot boeiende en af en toe pittige discussies leiden."



Maar op deze manier wegen we perfect de voor- en nadelen af en bouwen we een echte vertrouwensrelatie op. We hechten als adviseur heel veel belang aan de nieuwe privésituatie, om de best mogelijke fiscale en juridische situatie uit te werken. En we bekijken net zo goed de gezinssituatie van de overdrager. Dat maakt allemaal deel uit van een totaalplan, want het is onze standaardvisie om zowel hun privésituaties als vennootschapsstructuren te bekijken. En nazorg en evaluatie na de overdracht maken uiteraard ook deel uit van dit traject.”

3 Detecteer valkuilen

Emotionele aspecten, te snel handelen en het al dan niet kunnen of willen inlossen van de verwachtingen zijn de klassieke valkuilen bij gesprekken rond familieoverdracht. Tim benadrukt zijn rol als ontmijsner. Maar ook wel als diplomaat.

- **Emotie:** “Ouders stellen nooit graag hun kinderen in vraag. Als ouder heb je een bepaalde tunnelvisie door je emotionele band met je kind of een ander familielid. Het is onze taak als adviseur om de overdrager uit deze emotionaliteit los te weken. Dat is een grote uitdaging en zeker geen evidentie. Hoe we dit doen? Concreet door het stellen van gedurfde vragen: ‘U ziet uw dochter als uw geknipte opvolger, maar hoe kijkt u naar de verdeling ten opzichte van uw zoon? Op welke manier zal zij haar broer compenseren? Hebt u daar al eens over nagedacht?’. Dat zijn geen leuke vragen om als ouder te beantwoorden, maar eenmaal we doorvragen, worden ze wel heel relevant. **Er bestaat een verschil tussen wat je emotioneel wil geven en wat je juridisch moet geven.**”

- **Ongeduld:** “Soms denken mensen dat twee gesprekken volstaan om de zaak te beklinden.”

- **Verwachtingen:** “Zowel de overdrager als de kinderen zitten met bepaalde verwachtingen rond de tafel. En vaak moeten we vaststellen dat die nog nooit eerder op tafel zijn gegooit. Als je dan praktische zaken aansnijdt, komt men wel eens voor verrassingen te staan. Het is dan aan ons om de discussie in goeie banen te leiden. **Soms zijn we meer psycholoog dan jurist.**”

4 Zijn er alternatieven?

Absoluut, want er bestaan **gradaties in het familiale karakter van bedrijven**. “Zo zijn er familiebedrijven waar het management, de eigendommen en het bestuur uitsluitend in handen van familieleden zijn”, licht Tim toe. “Blijkt nu uit een assessment dat een familielid de leiding van het bedrijf niet kan overnemen, dan bestaan er nog altijd twee pistes: één waarbij de eigendommen worden overgenomen, maar waarbij een externe voor het management wordt aangesteld. In laatste instantie kan er ook overgegaan worden tot een verkoop van het bedrijf en de aandelen.”

5 KISS - Keep It Smart & Simple!

“Maak de bedrijfsstructuren niet te ingewikkeld”, spreekt Tim uit ervaring. “Je moet als familie, zowel overdrager als overnemers, begrijpen waarmee je bezig bent en waarom bepaalde structuren in elkaar steken. **Je moet snappen waarom er bepaalde vennootschappen of vehikels hier of daar opgericht zijn.** En waarom er destijds overeenkomsten of charters zijn afgesloten. Het is de taak van de adviseur werkbare en begrijpelijke oplossingen op tafel te leggen. Helaas moeten we regelmatig vaststellen dat mensen op het eind van de rit hun eigen ingewikkelde structuren niet meer begrijpen. Verder is het fiscale speelveld bijzonder klein geworden. Zorg dus voor een goed en geloofwaardig verhaal voor de fiscus, want de mogelijkheden om fiscaal te optimaliseren in de erf- en schenkbelasting zijn alsmear kleiner geworden.”

6 Laat u adviseren

Een adviseur moet volgens Tim het hele proces samen met de familie in vraag durven stellen: “Om alle emoties nadien te vertalen in werkbare en begrijpelijke oplossingen. Een aantal zaken kunnen we zelf oplossen, maar op sommige vlakken moet het advies van een derde ingeroepen worden, bijvoorbeeld rond een HR-assessment voor de kandidaat-opvolger. Het is essentieel om een klare kijk over de zaken te hebben en correcte en kritische vragen te stellen. Op deze manier bouwen we **een vertrouwensrelatie met onze klant** op. Het mooiste en dankbaarste bewijs daarvan is wanneer we na de fakkeloverdracht nog steeds uitgenodigd of opgebeld worden voor raad.”

Kent u ons dossier rond overdracht van familieondernemingen?

Voor meer info, surf naar belfius.be/overdracht!

Share on:

