



Benedict Geers: "Niks beïnvloedt de waarde van de onderneming zo negatief als interne twisten tussen aandeelhouders tijdens het verkoopproces."

Plan van aanpak bij overdracht familiale ondernemingen

Een familiebedrijf is een bedrijf waarvan de meerderheid van de aandelen (of 25% als het bedrijf beursgenoteerd is) in handen is van de oprichter of de eigenaarsfamilie en waarbinnen minstens één familielid actief is als manager of bestuurslid. Men verwacht dat één vierde van de Belgische familiebedrijven binnen de vijf jaar van eigenaar zal wisselen.

1. Overdracht

Er is sprake van overdracht wanneer de eigenaar (een deel van) zijn aandelen wenst te verkopen. Bij de overdracht van een onderneming spelen operationele, financiële en emotionele aspecten een rol. Bij overdracht van een familiale onderneming speelt bovendien het familiale aspect mee.

Om de overdracht goed voor te bereiden en de waarde te maximaliseren moet de onderneming los gezien worden van de familie, omdat zij slechts één van de belanghebbenden is in het proces. Het is daarom sterk aan te raden om onder de familiale aandeelhouders op voorhand afspraken te maken rond de operationele en financiële aspecten. De familiale bedrijfsleider neemt hierin best het voortouw en laat zich best bijstaan door een professionele begeleider.

1.1 Gesprekspartner

Voor een kandidaat-overnemer is het belangrijk te weten dat hij onderhandelt met een partij die kan spreken namens het volledige aandelenkapitaal. Niks beïnvloedt de waarde van de onderneming zo negatief als interne twisten tussen aandeelhouders tijdens het verkoopproces. Binnen familiale ondernemingen moet rekening gehouden worden met een grotere kans op aandeelhouderstwisten omwille van de privédimensie.

Een geschreven overeenkomst (familiecharter, aandeelhoudersovereenkomst), onderschreven door alle aandeelhouders, met duidelijk afgelijnde bevoegdheden voor de onderhandelaar, zal het proces zeker ten goede komen.

Items die zeker aan bod zullen komen in deze overeenkomst zijn onder meer een prijsbepalingsformule, een betalingsregeling en overdrachtsmodaliteiten. Eens de verkoopovereenkomst tot stand is gekomen en de prijs bekend is, willen we vermijden dat tussen de familiale aandeelhouders discussie ontstaat omtrent de verdeling en uitkering van de ontvangen sommen door aan het financiële aspect voldoende aandacht te besteden. Het is psychologisch zeer belangrijk om dit te doen op een moment waarop het project nog in een theoretisch stadium is. Zodra de overdracht en het uitzicht op soms belangrijke geldsommen concreet worden, dreigen sommige mensen plots tot andere inzichten te komen. Het is aan te raden om dergelijke situaties te vermijden.

1.2 Actieve familieleden

Typisch aan een familiale onderneming is dat minstens één van de familieleden een leidende rol vervult in de onderneming. In veel gevallen werken ook andere familieleden in al dan niet verantwoordelijke posities binnen de onderneming. De bedrijfsleider zal meestal nog een tijd actief blijven in de onderneming om de overdracht vlot te laten verlopen.

De operationele rol die andere actieve familieleden (al dan niet aandeelhouder) na de overdracht binnen de onderneming nog wensen te vervullen, moet duidelijk omschreven worden. De overnemer moet namelijk evalueren wat de stand van het menselijk kapitaal van de onderneming is, want dit bepaalt voor hem in belangrijke mate de waarde ervan.

1.3 Profiel van de kandidaat-overnemer

Familieleden die eventueel geïnteresseerd zijn om de onderneming over te nemen, moeten op gelijke voet behandeld worden als niet-familiale kandidaten.

Soms wil de eigenaar/meerderheidsaandeelhouder zelf de regie in handen houden en geeft hij er de voorkeur aan om de onderneming over te dragen aan een familielid. Daarbij dient hij zich de vraag te stellen of dit in het belang is van de onderneming. Want wat in het beste belang is van de onderneming is niet alleen in het belang van de familie, maar tevens van alle betrokkenen waaronder werknemers, klanten, leveranciers en de gemeenschap.

2. Professionele begeleiding

Een overdracht is geen alledaagse zaak. Bovendien neemt het eigenlijke proces maanden in beslag en dient het jaren op voorhand zorgvuldig voorbereid te worden. Dit vergt veel tijd en energie van de overlater. Ondertussen wordt van hem verwacht dat hij de onderneming verder leidt zoals voorheen om de waarde maximaal te garanderen. Om de overdracht zo vlot mogelijk te laten verlopen, doet de familie er daarom goed aan om van bij de aanvang van het proces een externe partij onder de arm te nemen die hen als een soort ceremoniemeester begeleidt.

Dat ook de Vlaamse overheid het belang benadrukt van een professionele begeleiding, bewees ze onlangs nog door via de KMO-portefeuille het luik strategisch advies uit te breiden met de mogelijkheid om tot 25.000 euro steun te bekomen voor de opmaak van een overdrachtsplan.

Benedict Geers, GECORP