



FAMILIEBEDRIJVEN

**HOE KAN JE FAMILIALE HARMONIE EN DE CONTINUITEIT  
VAN HET FAMILIEBEDRIJF BESTENDIGEN?**



## 1. INLEIDING

De meerderheid van zowel nationale als internationale bedrijven is in handen van families. Familiebedrijven vormen de levensader van onze Belgische economie. De impact ervan valt bijgevolg niet te onderschatten<sup>1</sup>:

- ▶ **77%** van alle vennootschappen in België zijn familiebedrijven. Dat zijn ruim 123.000 vennootschappen;
- ▶ **45%** van de totale arbeidsplaatsen situeren zich in familiebedrijven;
- ▶ **33%** van het bruto binnenlands product wordt gerealiseerd in familiebedrijven.

Het is dan ook belangrijk dat familiebedrijven goed bestuurd worden. Dat vergt echter een specifieke aanpak, want elk familiebedrijf kent zowel struikelblokken als opportuniteiten<sup>2</sup> die niet-familiale bedrijven vreemd zijn.

Familiebedrijven worden vandaag met erg diverse *uitdagingen* geconfronteerd. Denk hierbij aan het op peil houden van de rendabiliteit, de snel wijzigende marktomstandigheden en de impact van nieuwe digitale technologieën op bijvoorbeeld markten, producten, diensten en processen. Maar ook de zoektocht naar geschikte medewerkers en/of opvolgers, de keuze tussen investeren of dividend uitkeren, de vergoeding van operationeel en niet-operationeel betrokken familieleden, het tijdig organiseren van een generatiewissel, de overdracht van de aandelen, de successieplanning, de familieleden op één lijn houden, ...

Aan deze uitdagingen zijn onlosmakelijk emotionele factoren verbonden. Daarnaast kunnen die uitdagingen de *harmonie* tussen de familie en het bedrijf verstoren. Bijvoorbeeld door een verschil in visie, een familiegeschil, een gebrek aan glasheldere afspraken, niet-gealigneerde ambities of familieleden die onvoldoende binding met het familiebedrijf hebben

opgebouwd.

Ook onvoorziene omstandigheden kunnen de planning overboord gooien. Denk hierbij aan een ernstige ziekte, wilsonbekwaamheid, een plots overlijden, arbeidsongeschiktheid of een echtscheiding.

Om te vermijden dat al deze valkuilen de harmonie verstoren, is een **planmatige aanpak** aangewezen. Familiebedrijven stellen deze vraagstukken echter soms uit omdat het te druk is en schuiven het probleem bijgevolg op de lange baan. Niet alleen het bedrijf dient aangestuurd te worden, ook de familie. Hoe langer je wacht om afspraken te maken, hoe lastiger deze taak zal zijn.

Veel familiebedrijven halen de volgende generatie dan ook niet. Nochtans kunnen familiale harmonie en bedrijfscontinuïteit perfect hand in hand gaan. Om die harmonie te verzekeren, dien je een antwoord te formuleren op de volgende 4 vragen, die we hieronder in meer detail zullen bespreken:

- Zijn de toekomstperspectieven van het familiebedrijf voldoende uitgeklaard?
- Hoe ziet de toekomstige eigendomsstructuur eruit?
- Hoe breng je de familiale belangen in overeenstemming met de bedrijfsbelangen?
- Hoe kan een procesmatige aanpak bijdragen tot een succesvolle opvolging?

Tot slot lichten we in punt 6 toe hoe BDO je familiebedrijf hierbij kan ondersteunen.

<sup>1</sup> Het economisch belang van familiebedrijven in België, FBNet Belgium.

<sup>2</sup> Donckels, R., & Wilmots, H. (2016). *Delicate kwesties in familiebedrijven*. Lannoo Campus.



## 2. ZIJN DE TOEKOMSTPERSPECTIEVEN VAN HET FAMILIEBEDRIJF VOLDOENDE UITGEKLAARD?

De wereld rondom ons verandert pijlsnel. Een kristalhelder beeld van de toekomstvisie van het familiebedrijf is daarom essentieel. Dat houdt in dat het familiebedrijf duidelijk weet welke veranderingen in de brede omgeving te verwachten zijn en de snelheid waarmee nieuwe technologieën zullen plaatsvinden. Succesformules uit het verleden blijken namelijk niet langer hun vruchten af te werpen, er zijn andere competenties en profielen vereist, er moet steeds sneller bijgestuurd en geïnnoveerd worden, en de bedrijfsstrategie moet geactualiseerd worden.

“Het bedrijf werkt sinds de jaren '70 in de ontwikkeling, productie en distributie van keuken- en badkamermeubelen. Koen, Hans en Bart De Keyzer vormen de tweede generatie in het bedrijf dat hun vader Willy oprichtte. Directeur Koen De Keyzer preciseert meteen dat zijn vader vier decennia geleden al vond dat digitalisering belangrijk was voor het familiebedrijf: ‘Ons driekoppige IT-team zorgt ervoor dat we doorheen onze groei blijven inzetten op oplossingen waarmee we de personalisatie van onze producten kunnen automatiseren.’”<sup>3</sup>

Hierbij komen heel wat strategische dimensies aan bod. Bij het uittekenen van de toekomstvisie zal je onder andere rekening moeten houden met de volgende zaken:

- ▶ Is de huidige **bedrijfsaanpak** levensvatbaar voor de komende jaren?
- ▶ Zijn er voldoende **financiële en menselijke middelen** beschikbaar? Zo niet, in welke moeten we investeren?
- ▶ Wat is de actuele **waarde van je bedrijf** en hoe zal die evolueren? Welke factoren zullen de ondernemingswaarde verder opkrikken?
- ▶ Beschikt je bedrijf over de nodige **buffers** om met **onvoorziene omstandigheden** om te gaan?
- ▶ Hoeveel van de toekomstige vrije ‘**cash flows**’ zal binnen het bedrijf worden aangewend? Hoeveel ruimte is er voor een **dividendpolitiek**?
- ▶ Kan het bedrijf op eigen kracht verder indien **een van de sleutelpersonen wegvalt**?
- ▶ Is er voldoende duidelijkheid over de **beloningssystematiek** om de loyale medewerkers aan boord te houden?
- ▶ Is de **rol- en taakverdeling** voor iedereen duidelijk?
- ▶ ...

<sup>3</sup> Temmerman, W. (2019, december). 'Digitalisering maakt brood en gebak nog lekkerder', *Trends Family Business*, 54, 2-6.



Zo'n strategische denkoefening resulteert in een meerjarenplan waarin je zowel de resultaatsdomeinen als de vereiste inspanningen en middelen aangeeft. Zijn de interne processen toekomstbestendig? Is de financiële en managementrapportering adequaat om het familiebedrijf gericht aan te sturen? De Raad van Bestuur/Advies vervult hierbij een belangrijke rol, zij brengen nieuwe inzichten aan en leveren toegevoegde waarde, maar ook de rol van de externe bestuurders moet duidelijk zijn.

Dirk Vandenbussche, gedelegeerd bestuurder en oprichter van een familiebedrijf: "Geschikte bestuurders vinden is een grote uitdaging. Als familiebedrijf hebben we nood aan mensen die begaan zijn met het familiale aspect, dezelfde langetermijnvisie vooropstellen en de familiale waarden delen. Bestuurder zijn bij een familiale onderneming is toch iets helemaal anders dan bij een multinational."<sup>4</sup>

Om de toekomst van het familiebedrijf vorm te geven, zal je op vele vragen een duidelijk antwoord moeten formuleren. Eenduidigheid over de toekomstvisie is namelijk noodzakelijk om met z'n allen de schouders onder het project te zetten. Is dat niet het geval, dan dreigt de continuïteit in het gedrang te komen.

De continuïteit van het familiebedrijf kan bovendien maar bestendig worden door regelmatig stil te staan bij de pijlers van het businessmodel en hoe die overeind blijven in de nabije toekomst. De krachtlijnen moeten voor elke betrokkene te allen tijde helder zijn.



<sup>4</sup> Vonck, S. (2019, april). 'Mijn ambitie? Mezelf overbodig maken', *Trends Family Business*, 48, 9-11.



### 3. HOE ZIET DE TOEKOMSTIGE EIGENDOMSSTRUCTUUR ERUIT?

Naast de toekomstplannen, moet je familiebedrijf ook stilstaan bij de huidige en toekomstige eigendomsstructuur. Ook hier zijn er tal van op te lossen vraagstukken om de verbondenheid en cohesie binnen de familie te garanderen. Een gebrek aan duidelijke regels of afspraken kan leiden tot onenigheid en in extreme gevallen zelfs tot de ondergang van het familiebedrijf.

Wanneer je de toekomstige eigendomsstructuur vormgeeft, hou dan rekening met de volgende vragen over onderstaande eigendoms- en aandeelhouderskwesties:

- ▶ Bestaat er overeenstemming over de **verdeling van de eigendom** en de **overdracht naar de volgende generatie** met oog voor de familie- en bedrijfsbelangen? Blijven de aandelen/certificaten steeds in handen van de familie(s)? Gaan alle betrokken familiale aandeelhouders akkoord met deze visies?
- ▶ Zijn er duidelijke afspraken gemaakt over de wijze waarop **aandelen/certificaten** zullen worden **overgedragen, gekocht of verkocht**? Welke waarderingmethode hanteer je hiervoor? Ervaren alle betrokkenen die als ‘fair’?
- ▶ Weet iedereen **wie wat bezit** binnen de familie?
- ▶ Is de **positie** van de **partner en kinderen** duidelijk wanneer een van de aandeelhouders komt te overlijden? Wie zal de familie vertegenwoordigen in de **Raad van Bestuur**? Hoe worden de overige familieleden op de hoogte gehouden? Welke rol speelt de **schoonfamilie** binnen het bedrijf?
- ▶ ...

Hoe meer het aandeelhouderschap verspreid is, hoe groter de nood aan formele regelingen. Vul je beleid in via bijvoorbeeld een familiecharter, -raad of -forum.

Denk ook na over de concrete uitwerking van je eigendomsstructuur. Kan je familiebedrijf dat op eigen kracht of is externe versterking noodzakelijk? Zo ja, bepaal dan alvast aan welk profiel van externe investeerder(s) je denkt, of de bedrijfscontinuïteit zo nog steeds gewaarborgd zal blijven en of alle familiale aandeelhouders dezelfde verwachtingen hebben over de dividendpolitiek.

Zorg daarnaast voor platformen waar alle (operationeel en niet-operationeel betrokken) familieleden regelmatig samenkomen. Zo blijven ze op de hoogte over het reilen en zeilen binnen het bedrijf, wat de band met het bedrijf warm houdt.

De emotionele betrokkenheid neemt af naarmate de familiale afstand (over de generaties heen) groter wordt, dus worden deze thema's vaak - al dan niet doelbewust - onder de mat geveegd. Nochtans behaal je heel wat voordeel wanneer je de toekomstige eigendomsstructuur tijdig bespreekt, zoals we in 5.1 verder zullen toelichten.



## 4. HOE BRENG JE DE FAMILIALE BELANGEN IN OVEREENSTEMMING MET DE BEDRIJFSBELANGEN?

De dynamiek binnen de familie kan niet los gezien worden van de toekomstige evolutie van het bedrijf en vice versa. Het is belangrijk dat de familie heeft uitgeklaard waarvoor ze wil staan en welke principes ze wil naleven in het bedrijf. Weet elk familielid waarom het bedrijf doet wat het doet? En gaan ze daarmee akkoord? Zorg er zeker voor dat eensgezindheid een van de doelstellingen is binnen je familie. Belangrijke zaken die invloed hebben op de familie moeten gezamenlijk besproken worden. Operationeel betrokken familieleden kunnen namelijk een andere kijk hebben dan familieleden die verder van het bedrijf af staan. Zorg dus voor een gemeenschappelijk draagvlak zodat informatie vlot doorstroomt en iedereen zich betrokken voelt.

Maak daarnaast ook duidelijk of familieleden vrij zijn om hun persoonlijke interesses en dromen te realiseren of er toch informele verwachtingen gelden van de volgende generatie. Zorg bovendien voor voldoende balans tussen de belangen van het bedrijf en het belang van de familie.

Een familiale dynamiek die haaks staat op de bedrijfsdynamiek is gedoemd tot conflicten. Onderschat hierbij het belang van communicatie niet. Dat kost misschien wat moeite en de inhoud, frequentie en doelgroep zullen verschillen, maar open communicatie is noodzakelijk om de familiale cohesie én de bedrijfscontinuïteit blijvend te garanderen.





## 5. HOE KAN EEN PROCESMATIGE AANPAK BIJDRAGEN TOT EEN SUCCESVOLLE OPVOLGING?

De overdracht van de ene naar de andere generatie binnen een familiebedrijf verloopt soms vlekkeloos. Meestal is dat echter minder eenvoudig. Allerlei belemmeringen en (emotionele) vragen spelen een bepalende rol: wie is een geschikte opvolger? Wat met de andere kinderen/familieleden? Hoe zeker is de familie van de kwaliteiten van de opvolger? Welke rol neemt de overlater op na de overdracht?

Om het gehele proces in goede banen te leiden, zijn drie zaken essentieel.

- 1 Begin tijdig te plannen
- 2 Maak de opvolging bespreekbaar binnen de familie
- 3 Maak een duidelijk opvolgingsplan op

### 5.1 Begin tijdig te plannen

Als ondernemer maak je maar één keer in je leven een opvolgingsproces mee. In 43%<sup>5</sup> van de gevallen beschikken de bedrijfsleiders of -eigenaars echter *niet* over een opvolgingsplan. Soms zijn er wel vage plannen, maar die worden dan maar gedeeltelijk uitgewerkt. Nochtans is een goede voorbereiding en planning van essentieel belang om een succesvolle overgang te verzekeren.

Een opvolgingsproces neemt over het algemeen zo'n vijf à zeven jaar in beslag en start met het bespreekbaar maken van de opvolging. Op die manier kunnen de familieleden, de overdrager(s), de opvolger(s) en het bedrijf in alle rust aan de nodige voorbereidingen beginnen. Er ligt namelijk veel werk op de plank: selectie en keuze, opleiding en training van de opvolger(s); rolinvulling voor de overlater(s), uitwerken van de eigendomsstructuur, juridische-fiscale-financiële onderbouw, overdragen van kennis en netwerk, ...

#### OPMAAK OPVOLGINGSPLAN

1. Kennismakings- en oriëntatiegesprek
2. Inventarisatie huidige situatie en studie documenten
3. Kennismakingsmeeting en toelichting bij het traject
4. Individuele interviews (incl. voorbereiding)
5. Terugkoppeling interviews
6. Potentieel- en geschiktheidsonderzoek
7. Interviewronde
8. Fiscale - juridische en financiële analyse
9. Opstellen concept opvolgingsplan
10. Bespreking concept opvolgingsplan
11. Vastleggen definitief opvolgingsplan

#### IMPLEMENTATIE

#### PERIODIEKE EVALUATIE EN OPVOLGING

<sup>5</sup> Family Business Survey 2016, National Bureau of Economic Research - Family Business Alliance.



“75 is de patriarch nu. Na een carrière van 59 jaar zette Johnny er vorig jaar officieel een punt achter. Hij gaf de fakkel door aan zijn zonen Pieter en Koen. ‘Zij hakken nu de belangrijkste knopen door. Toch blijf ik nog graag op de hoogte van wat er reilt en zeilt in het bedrijf. Eigenlijk is dit altijd mijn hobby geweest,’ klinkt het haast verontschuldigend. ‘Vorig jaar ben ik zelfs nog een aantal maanden opnieuw de baan op gegaan. Ik verving een verkoper. Ik heb me in geen jaren nog zo goed geamuseerd als toen.’”<sup>6</sup>

## 5.2 Maak de opvolging bespreekbaar

Zoals we hierboven al aanhaalden, draait alles om open communicatie waarbij de overlater en de potentiële opvolger(s) een sleutelrol spelen. Hoe kijkt de onderneming naar de opvolging? En de familieleden? De aandeelhouders? Eventuele partners zoals banken of leveranciers?

Soms zijn deze verwachtingen niet altijd voldoende kenbaar, maar vaak leveren verschillende visies wel interessante invalshoeken op. Via individuele gesprekken - gevoerd door een externe adviseur - zal duidelijk worden wie wat ambieert en hoe de puzzelstukken in elkaar kunnen vallen. Iedereen krijgt zo de kans bezwaren te ventileren. Hoe sneller je deze gedachten bespreekbaar maakt, des te eerder je hiermee rekening kan houden om bijvoorbeeld het opvolgingsplan bij te stellen.

## 5.3 Procesmatige implementatie

Een opvolgingsproces kan je op verschillende manieren aanpakken en elk traject is uniek van aard. Soms volstaan slechts enkele gesprekken met de betrokkenen, in andere gevallen is er nood aan de opmaak van een opvolgings(stappen)plan.

Dat opvolgingsplan behandelt tal van thema's, waaronder:

- ▶ Wat moet er gebeuren vooraleer de overdracht kan plaatsvinden?
- ▶ Welke strategische krachtlijnen gelden voor het bedrijf?
- ▶ Is er voldoende financiële ruimte om het bedrijf te laten groeien?
- ▶ Welke type opvolger heeft het bedrijf nodig?
- ▶ Welke persoonlijke capaciteiten en vaardigheden zijn noodzakelijk?
- ▶ Wat is het bedrijf waard?
- ▶ Wordt eerst de eigendom overgedragen of het management?
- ▶ Moet het bedrijfsbestuur worden aangepast?
- ▶ ...

Teken de gemaakte afspraken ook op een tijdslijn uit en stel iemand aan die toeziet op de tijdige implementatie van de opgelijste acties. Zo vermijd je dat de uitvoering verwatert of verdwijnt in een van de ladekasten. Onze BDO-familiebedrijvenadviseurs staan je hierin graag bij.

Na verloop van tijd zal je merken dat de feitelijke invulling anders begint te verlopen dan initieel ingepland. Dat gebeurt bij vrijwel ieder proces en is ook niet te verwonderen: zowel het bedrijf als de familie zijn in beweging. Belangrijk hierbij is om de duidelijkheid te bewaren en eventuele aanpassingen in het plan aan te brengen. Zo blijft je stappenplan waardevol.



<sup>6</sup> Michiels, F. (2019, mei). ‘Wij zijn echt gebeten door dit bedrijf’, *Trends Family Business*, 49, 9-11.





## 6. DE BDO-FAMILIEBEDRIJVENDIENSTVERLENING

Bij succesvolle generatiewissels komt een goede planning kijken waarbij het proces wordt toegewezen aan een specifiek persoon. Bij voorkeur is dat niet de bedrijfsleider-eigenaar, ondanks zijn sleutelrol. Gezien de emotionele betrokkenheid bestaat er namelijk het gevaar dat hij of zij opgeslorpt wordt door onder andere de dagdagelijkse operationele beslommeringen en de veelheid aan onderwerpen. De aangewezen partner voor dit proces is een gespecialiseerde vertrouwenspersoon ('Trusted Business Advisor').



In het boek "*Delicate Kwesties in Familiebedrijven*" behandelen Rik Donckels & Hans Wilmots de valkuilen waarmee familiebedrijven geconfronteerd worden in de overgang van de ene naar de andere generatie. De auteurs gaan dieper in op de onderliggende familiale en bedrijfsdynamiek en reiken een

14-tal hefbomen aan om de harmonie binnen de familie en de continuïteit van het familiebedrijf te bestendigen.

Deze vertrouwenspersoon helpt het transitietraject mee vorm te geven. Hij of zij biedt een klankbord door andere perspectieven aan te reiken, door rekening te houden met zowel familiale als bedrijfsoverwegingen, en om het opvolgingsproces uit te voeren en de voortgang te bewaken.

Onze BDO familiebedrijvenadviseurs staan al meer dan 50 jaar familiebedrijven bij waarbij we tal van families en familiebedrijven succesvol ondersteund hebben in hun generatiewissel. Daarnaast onderzoeken we al jarenlang de typische kenmerken van familiebedrijven en de specifieke behoeften van de directie en de familiale aandeelhouders.

De BDO-familiebedrijvenadviseur is de centrale contactpersoon en ondersteunt je bij:

- ▶ de opmaak van een opvolgings(stappen)plan;
- ▶ de begeleiding van het proces bij de implementatie van dit plan;
- ▶ de organisatie van een 'Next Generation'-programma;
- ▶ de opzet van een opvolgersbeoordeling en de uitwerking ervan;
- ▶ de ondersteuning bij family & corporate governance;
- ▶ de strategievorming en de opzet van een programma om het rendement te verbeteren;
- ▶ de opmaak van een noodopvolgingsplan.

Daarnaast speelt de BDO-familiebedrijvenadviseur een coördinerende rol zodat de domeinspecialisten zoals estate planners, fiscalisten, juristen, organisatieadviseurs, corporate finance- en HR-specialisten doelgerichte én pragmatische oplossingen kunnen aanreiken op een geïntegreerde manier.

We ondersteunen je op tal van domeinen:

- ▶ waardering;
- ▶ 'value enhancement';
- ▶ vermogensstructurering en -planning;
- ▶ fiscaal-juridisch & financieel advies;
- ▶ familiecharter en aandeelhoudersovereenkomsten;
- ▶ digitale transformatie;
- ▶ risicobeheer;
- ▶ interim management;
- ▶ verloningsstrategie en -systemen;
- ▶ ...



Bij BDO hebben wij de ambitie om je plannen mee te realiseren door de inzet van een brede expertise, de nodige praktijkervaring én een pragmatische aanpak. We hebben oog voor zowel de familiale dynamiek als voor de bedrijfs- en sectoruitdagingen.

De verdere professionalisering van je medewerkers en de betrokkenheid van je familieleden vormen een essentieel onderdeel van onze aanpak.

Make our clients  
and people **grow!**



Wens je meer informatie over onze BDO-familiebedrijvendienstverlening?  
Neem dan contact op met:



**JAN OOSTERLINCK**  
Partner

E-mail: [jan.oosterlinck@bdo.be](mailto:jan.oosterlinck@bdo.be)  
Tel.: +32 (0)484 10 26 00

► Follow us    

► [www.bdo.be](http://www.bdo.be)

BDO Services CVBA/SCRL, a company under Belgian law in the form of a cooperative company with limited liability, is a member of BDO International Limited, a UK company limited by guarantee, and forms part of the international BDO network of independent member firms. BDO is the brand name for the BDO network and for each of the BDO Member Firms.

