

Samenleving – Focus

● Annemie Goddefroy en Ludo Hugaerts

Gezocht: een opvolger voor ons familiebedrijf

De cijfers liegen niet: 96% van alle ondernemingen in ons land is klein of middelgroot. En van die kmo's is 83% een familiebedrijf. Maar vooral de kleinere, ambachtelijke zaken (bakker, slager, schoenmaker) en de horeca hebben het moeilijk om familiale opvolging te vinden. Over de financiële, juridische en psychologische aspecten van een overdracht schreven vier experts het boek *Overdracht van het familiebedrijf* (*). Via het verhaal van de fictieve familie Coninckx geven ze scenario's, tips en adviezen voor een succesvolle opvolging. *Plus Magazine* legde aan twee van hen de meest essentiële vragen voor. Hans Begeer is bedrijfspsycholoog en organisatieadviseur, Eric Spruyt is notaris en docent aan de HUBrussel.

Wat is de ideale leeftijd om onze zaak over te laten?

Eric Spruyt: "Als de tijd rijp is! Voor een overdracht moeten beide spelers klaar zijn: de overdrager moet bereid zijn de teugels te lossen en de opvolger moet voldoende kennis en ervaring hebben opgedaan. Dat laatste kan even goed op 18 jaar zijn als op 40. Elk geval is anders. Daarbij moe-

Misschien hebt u een eigen zaak en wordt het langzaam tijd om aan de opvolging te denken. Hoe pakt u zulk een overdracht het best aan? Willen één of meer van uw kinderen in de zaak komen of niet? En hoe moeilijk valt het om uw levenswerk los te laten? Plus Magazine sprak met specialisten én met bedrijfsleiders die familiale opvolging vonden.

ten we wel onderscheid maken tussen enerzijds de eigenlijke overdracht van de handelszaak en anderzijds de successieplanning van het private vermogen. Als enige algemene regel kan ik aanraden niet te lang te wachten met successieplanning wanneer er vastgoed mee gemoeid is. Heel wat familiebedrijven hebben de vorm van een eenmanszaak en niet van een vennootschap. Het handelsfonds zit vaak ingebed in een gebouwencomplex, dat veel waard kan zijn. Het vastgoed moet dan tijdig doorgesluisd kunnen worden naar de volgende generatie. Door om de drie jaar een stuk weg te schenken, kunnen we de schenkingsrechten immers laag houden."

Hans Begeer: "Het heeft ook te maken met de vraag of we als ondernemer de eerste, de tweede of een verdere generatie vormen. De eerste generatie is helemaal verknocht aan het bedrijf en is amper in staat te denken aan een toekomst zonder haar.

Een tweede generatie heeft al een overname meegemaakt en zal eerder en bewuster aan overdracht denken." **Eric Spruyt:** "Nog al te dikwijls zie ik dat bedrijfsleiders een overdracht als een one-shotoperatie zien. Zeker in een vennootschapsvorm is dat niet nodig, we kunnen in fases te werk gaan. De ouders kunnen de kinderen bijvoorbeeld al een klein pakketje aandelen van de vennootschap schenken zonder de touwtjes helemaal uit handen te geven. Of er kan een beroep gedaan worden op technieken van vennootschapsrecht zoals de uitgifte van winstbewijzen."

Mogen we een kind pushen om de zaak over te nemen?

Hans Begeer: "In ons boek heeft dochter Caroline samen met een partner al een eigen bedrijfje opgericht op het moment dat haar vader aan het overlaten van zijn zaak denkt. Zij wordt uiteindelijk overreed om in



JERRY DE BRIE

de zaak van haar vader te stappen. Hier heeft dat pushen zin omdat de twee bedrijven samen een mooie toekomst hebben. In de meeste gevallen is het zinloos, contraproductief en zelfs egoïstisch vanwege de ouders. Al is het wél begrijpelijk. Bij het overlaten van een familiezaak worden we geconfronteerd met onze eigen sterfelijkheid. Ons verstand zegt dat we de kinderen vrij moeten laten, maar ons hart wil het liefst van al continuïteit in de familie. Als niemand van de kinderen de zaak wil overnemen, zie je dan vaak dat zaakvoerders nog jaren verbitterd voortdoen en niet meer investeren. Als ze uiteindelijk verkopen, is de zaak te verouderd om nog verkocht te raken."

Wie kan ons daarbij helpen?

In het boek doet de familie Coninckx eerst en vooral een beroep op een organisatieadviseur. Nadien worden nog andere externe helpers zoals een →

GERARD DISPA BLIJFT WERKNEMER IN ZIJN HOTEL-RESTAURANT

"De klanten niet bruuskeren"

Claudine, mijn vrouw, en ikzelf hebben altijd voor ons plezier in ons hotel-restaurant gewerkt. Het idee heeft nooit gespeeld dat onze zoons er ooit hun brood mee konden verdienen. Maar toen hebben ze ons op een dag aangekondigd dat ze de zaak wilden voortzetten. Hadden we de zaak verkocht, dan hadden we nu geen zorgen meer, maar aan de andere kant geeft het een grote voldoening dat ons levenswerk doorgaat."

Gérard Dispa (57 - rechts op de foto) is de vroegere zaakvoerder van Hostellerie Dispa in Walcourt. In april van dit jaar hebben Thibaud (35) en Julien (31) de zaak overgenomen. "We draaien al mee sinds onze kindertijd, maar toch is er nooit over overdracht gepraat", vertelt Thibaud. "Tot we zelf naar papa zijn toegestapt. We hebben het éénmansbedrijf omgezet in een coöperatieve vennootschap. Die heeft van vader het handelsfonds overgekocht. Zelf blijft hij eigenaar van de gebouwen, die hij aan de vennootschap verhuurt. Hij is nu ook werknemer bij ons. Onze vrouwen helpen mee in hun vrije tijd en zijn bestuurders geworden. De coöperatieve vennootschap heeft twee voordelen. Onze derde broer is niet mee in de zaak, maar kan er later nog instappen. En zelf kunnen we er gemakkelijk uitstappen. Want misschien blijven we dit niet ons hele leven doen."

De broers hebben beslist het hotel-restaurant grondig te verjongen en uit te breiden, zowel het interieur als de keuken. "Ik ben blij met die plannen", reageert vader Gérard. "Ze brengen nieuwe klanten aan en dat is goed. Toch waarschuw ik dat ze onze bestaande klanten niet mogen bruuskeren. Die zijn opgelucht dat de zaak verder gaat, maar daarom willen ze nog geen revolutie!"

Samenleving – Focus

→ notaris, een financiële expert en een bedrijfsrevisor ingeschakeld. Maar zijn die wel allemaal nodig?

Eric Spruyt: “We wilden vooral benadrukken dat het zoeken van externe hulp nuttig is. Dat hoeven niet altijd meerdere adviseurs te zijn. Wat je vooral nodig hebt, is iemand die aan de kar trekt en knopen helpt doorhakken. Dat kan een organisatieadviseur zijn. Die houdt zich bezig met het samenbrengen van mensen, het beleggen van vergaderingen, het opstellen van een scenario enz. De andere adviseurs brengen hun technische expertise mee, de organisatieadviseur coördineert.”

Hans Begeer: “Sommige zaakvoerders willen of durven zelfs met hun vrouw niet praten over een overdracht. Mijn eerste rol is alle betrokkenen een spiegel voor te houden. Als de zaakvoerder niet in die spiegel wil kijken, kan ik geen rol spelen.”

Wat is de beste juridische constructie?

Eric Spruyt: Als alle kinderen samen een zaak overnemen, is een schenking de beste formule. Maar

dan moet de bedrijfsleider bereid zijn écht weg te schenken en niet te *cashen*. Veel hangt dus af van hoe de overlater zijn toekomst ziet. Heeft hij het geld van de verkoop nodig? Schenkt hij alleen het handelsfonds weg en blijft hij eige-naar van het vastgoed om huurinkomsten te blijven opstrijken? Of wil hij alles op een dienblaadje aanbieden aan de volgende generatie?

Zodra er één kind niet meedoet, moet de overlater naar een andere formule grijpen. Naar de zogenaamde *dubbele akte* bijvoorbeeld. Hij schenkt de zaak dan aan alle kinderen samen en bijna gelijktijdig kopen de kinderen die de zaak overnemen, het andere kind uit. De overlater kan ook de gebouwen zelf houden (voor huurinkomsten) en ze later aan alle kinderen samen schenken. Hij moet er hoe dan ook voor zorgen evenwichtige pakketjes te maken. Elk dossier zal anders zijn en de jurist van dienst zal maatwerk moeten leveren. Vooral wanneer u uw zaak uitbaat onder een vennootschapsvorm kunt u creatief zijn door bijvoorbeeld winstaandelen uit te geven of categorieën aandelen te

creëren. Hier kunt u een onderscheid maken tussen actieve en niet-actieve kinderen. De niet-actieve moeten kunnen delen in de winst, maar ook kunnen uitstappen als zij dat willen. Ook de oprichting van een coöperatieve vennootschap valt te overwegen, omdat de kinderen dan vrij zijn later alsnog in of uit de zaak te stappen.”

Voegen we het best voorwaarden aan de schenking toe?

Eric Spruyt: “Als de overdrager na de schenking nog in zekere mate controle- en inkomstenbehoud nastreeft, dan is het zeker nuttig om aan de schenking voorwaarden te koppelen. Hij kan bijvoorbeeld het vruchtgebruik behouden op 51% van de aandelen. Zo heeft hij nog voldoende stemrecht in de algemene vergadering. Een tweede reden kan het behoud van een inkomen zijn. Dan schenkt hij de aandelen of de gebouwen weg, maar behoudt hij het vruchtgebruik. Op die manier verzekert hij zich van inkomsten, maar haalt hij de gebouwen of aandelen *zachtjes* uit zijn vermogen. Dat is interessant voor de successieplanning. Vooral in een vennootschapsstructuur is veel mogelijk. De overdrager kan bijv. zorgen voor een gepast vennootschapstype waarin hij weinig aandelen bezit, en toch veel macht behoudt. Andere modaliteiten hebben vooral met emoties te maken. We kunnen bijvoorbeeld verbieden dat ons kind de zaak in zijn huwelijksgemeenschap inbrengt. Zo vermijden we dat een deel van onze schenking na een scheiding naar onze ex-schoonzoon of -dochter zou gaan.”

Wat als we een kind in de zaak willen maar een ander niet?

Eric Spruyt: “Dat is vaak de bron van familieruzies. Ik herhaal daarom dat we moeten kiezen voor evenwichtige juridische constructies waarbij geen enkel kind zich benadeeld voelt. Als u

35000 familiebedrijven per jaar

“Een schatting leert ons dat er in België ieder jaar 35000 familiebedrijven over te nemen zijn”, zegt Luc Van Laere van Overnamemarkt (meer info: www.overnamemarkt.be). Deze dienst brengt kandidaat-overlaters kandidaat-overnemers in contact.

- Slechts **21%** van ondernemers denkt dat hij zijn bedrijf aan familie zal kunnen overdragen
- **44%** verwacht zijn bedrijf te moeten verkopen
- **20%** denkt helemaal te moeten stoppen
- Voor de overlater is het meest voorkomende probleem dat hij moeilijk de juiste waarde van zijn bedrijf kan bepalen (slechts **13%** weet dat precies).
- De klassieke formule (**7 op de 10**) is de schenking of verkoop van het handelsfonds. In de andere gevallen worden de aandelen geschonken of verkocht. Het handelsfonds wordt meestal zonder het onroerend goed verkocht. De overlater verhuurt het bedrijfspand aan de overnemer, eventueel met een aankoopoptie.
- **Vele** ondernemers wachten tot ze 63 of 65 zijn eer ze aan een overdracht denken
- Op **25 november** heeft in Mechelen een beurs voor zelfstandige ondernemers plaats rond bedrijfsopvolging, overname, successieplanning enz. Van 15 tot 23 uur in Congrescentrum Lamot, toegang gratis. Info: www.denkvroegeraanlater.be
- **Gloednieuw** is de Opvolgersacademie: kandidaat-overlaters kunnen hun kandidaat-opvolger hier een gerichte opleiding laten volgen. Info: 056 23 51 22 en www.opvolgersacademie.be

bijvoorbeeld verkoopt aan één van uw kinderen op lijfrente of met behoud van vruchtgebruik, dan moet u goed opletten. Artikel 918 van het Burgerlijk Wetboek zegt dat zulk een verkoop wordt beschouwd als een schenking. Gevolg: er moet op toegezien worden dat het wettelijk voorbehouden erfdeel van de andere kinderen niet geschaad is. U kunt dit vermijden door ze bij de verkoop te betrekken en ze hiermee te laten instemmen.”

Hans Begeer: “Er kunnen ruzies en vetes van allerlei aard komen. Het kind dat de zaak overneemt, kan vinden dat het heel hard moet werken voor een lage verdienste, terwijl de andere kinderen een stuk van het patrimonium zo in de schoot geworpen →

Hans Begeer (r) en Erik Spruyt (l): twee van de vier auteurs van het boek dat de overdracht van een bedrijf naadloos wil laten verlopen.



FRANK BATHMILLER

Samenleving – Focus

→ krijgen. Omgekeerd kunnen de kinderen die de zaak niet overnemen, denken dat ze te weinig hebben gekregen. Er kan ook ruzie komen tussen de ouders en de kinderen, bijvoorbeeld omdat je als ouder de neiging hebt het overnemende kind liever te zien dan de andere. Ten slotte zijn er de levenspartners van je kinderen. Die zitten op een of andere manier altijd mee aan tafel!”

Is een familiecharter nuttig?

Eric Spruyt: “Het kan een soort van grondwet zijn, waarin overlaters en overnemers samen de basisprincipes van de onderneming opnemen. Natuurlijk is de inhoud juridisch niet afdwingbaar. Een charter heeft vooral een morele waarde. Er kan naar teruggesproken worden in crisismomenten.”

Is een verkoop de beste oplossing als we geen familiale opvolging hebben?

Eric Spruyt: “Zeker. En daarbij kan ik maar één goede raad geven: speel niet voor bankier voor uw overnemer! Het gebeurt al eens dat een overlater ermee akkoord gaat dat de overnemer hem nu 40% betaalt en later de resterende 60%. Maar wat als hij failliet gaat of de afgesproken betalingstermijnen niet naleeft? Bij een verkoop moeten we proberen zo rationeel mogelijk te denken. We moeten eieren voor ons geld durven te kiezen.”

Hoe zie je of een kandidaat-overnemer geschikt is?

Hans Begeer: “Als ondernemer voel je dat snel aan. Als het gaat om je eigen kinderen, is het een goede zaak wanneer ze eerst op een lager echelon meedraaien. Of – nog beter – ervaring opdoen in een ander bedrijf. Dat kan hun horizon verruimen. Ze leren zich uit de slag trekken en kunnen bewij-

zen dat ze het ondernemerschap onder de knie hebben. Heb je geen familiale opvolging, dan is het verstandig bij een personeelslid te polsen.”

Is het aangewezen te blijven helpen in de zaak?

Eric Spruyt: “Overnemende kinderen zijn vaak blij dat hun ouders nog een tijd meehelpen maar de overdrager mag zich niet opdringen. Een geleidelijke overgang in wederzijds respect is het beste scenario.”

Hans Begeer: “Je levenswerk loslaten is verduiveld moeilijk. En loslaten wil zeggen: vertrouwen hebben en aanvaarden dat je niet meer de kapitein bent. Ik geef familiale overlaters altijd de tip: ga op wereldreis. Als het bedrijf nog goed draait wanneer je terugkomt, dan mag je gerust zijn.” ■

(*) *Overdracht van het familiebedrijf*, door H. Begeer, Y. Dekeyser, L. Lievens en E. Spruyt, uitg. Story Publishers (isbn 9789087640460), € 35.

EMIEL EN MICHELINE GEERS LIETEN HUN KMO OVER AAN HUN ZOONS

“Op korte tijd kwam er een heel nieuwe stijl”

Met zo’n 130 werknemers en 25 miljoen euro omzet per jaar zijn we geen klein bedrijf meer. Toch vormen we nog een echte familiezaak. Het kapitaal en de aandelen zijn volledig in onze handen”, zeggen Emiel (62) en Micheline (57) Geers uit Oostakker. Twee jaar geleden hebben ze het management van hun drukkerij aan hun zoons Denis (31) en Philippe (30) overgelaten. “Met de hulp van onze bedrijfsrevisor en de notaris maken we dit najaar de overdracht formeel door een schenking van alle aandelen aan de zonen. Zelf blijven we bestuurders en eigenaars van de gebouwen. De opbrengsten van de huur vormen voortaan ons inkomen. We boffen dat onze kinderen allebei in de zaak willen komen, want er is werk zat. Ze hebben een strikte taakverdeling afgesproken en op korte tijd al een heel nieuwe stijl gebracht. Zo benutten zij volop de mogelijkheden van het internet om efficiënter en internationaal te werken.”

In het dagelijkse beleid wil Emiel niets meer te zeggen hebben. Toch is hij nog elke dag aanwezig, terwijl Micheline inspringt bij de boekhouding. “Het bedrijf is in goede handen, maar toch blijf ik me zorgen maken. *Zal het zo goed blijven draaien? En hoe gaat het met hun gezin aflopen want hun vriendinnen hebben een eigen carrière?* Ik weet dat mijn gepieker zinloos is, maar het is sterker dan mezelf. De enige oplossing is, niet meer naar hier komen. Tegen het einde van het jaar wil ik dat proberen, maar je kind loslaten is zo moeilijk!



BENNY DE GROÏE