

# HEBT U AL GEDACHT AAN OPVOLGING?

## "KEN UZELF, WEES EERLIJK EN BEREID U GOED VOOR"

### EEN GESLAAGDE BEDRIJFSOVERDRACHT

De eerste case, die anoniem wordt behandeld, betreft een eerste en tweede overname en vervolgens de verkoop van een carrosseriebedrijf. Na een eerste overname door de zoon op 28-jarige leeftijd (de zus en schoonbroer vertoonden geen interesse) werd de toenmalige bvba omgevormd naar twee nv's. Na goede afspraken met de ouders kwam een geleidelijke overgang van de verantwoordelijkheden tot stand. Op 35-jarige leeftijd werden de aandelen van de werkvenootschap van de ouders opgekocht. De zaakvoerder (nu 54), die geen opvolging had, besloot vervolgens om vanaf zijn 45e de verkoop voor te bereiden. Op zijn 52e werd het bedrijf verkocht aan een grote klant. Momenteel werkt de overlater nog op zelfstandige basis in het bedrijf. Hij geeft tips:

- De oudere generatie moet afstand kunnen nemen en de jongere generatie dient verantwoordelijkheid te nemen.
- De ouders moeten preventief optreden, zodat de andere kinderen zich niet benadeeld voelen.
- Kom naar buiten, spreek met collega's en volg infosessies (bv. PLATO sessies bij Voka, Erov managementcursus).
- Laat u goed omringen binnen uw bedrijf (bv. een rechterhand, goede, overzichtelijke structuur).
- Bespreek met de overnemer de toekomst en meerwaarde van (in dit geval) beide bedrijven, wat er met het personeel en uzelf gaat gebeuren.
- Wees duidelijk tegen uw personeel, communiceer en betrek hen er vanaf het begin bij. Vertel de boodschap op hetzelfde moment binnen de twee bedrijven en breng een positief verhaal. Het menselijke aspect van de betrokken werknemers wordt vaak onderschat. Het draait niet enkel om centen.
- Stel een lijstje op voor de overnemer met de voornaamste kenmerken van de werknemers.
- Ken uzelf: bent u er klaar voor?, kunt u het loslaten? Met geld alleen bent u geen cent waard.
- Overlater en -nemer moeten open en eerlijk zijn t.o.v. elkaar. Maak goede afspraken.
- De boekhouder heeft een belangrijke rol, maar durf ook een tweede opinie te vragen en de vinger op de wonde leggen.
- Stop op het hoogtepunt, niet wanneer u er genoeg van hebt.

## HET MENSELIJK ASPECT VAN BEDRIJFSOVERDRACHT

*Bedrijfsoverdrachten lopen niet altijd van een leien dakje. Ook de overheid is er zich terdege van bewust en lanceerde onder meer het Masterplan voor opvolging en overname. Wist u bijvoorbeeld dat u een beroep kunt doen op financiële ondersteuning? Consultancykantoor Oxalis organiseerde binnen het kader van de Week van de Bedrijfsoverdracht een seminarie en liet twee bedrijfsleiders aan het woord over hun bedrijfsovername. De analyse van een geslaagde en een mislukte bedrijfsoverdracht leert onder meer hoe u het menselijke aspect kunt aanpakken om de slaagkans van de bedrijfsoverdracht te verhogen.*

Door Tilly Baekelandt

**Benedicte De Buck (bedrijfsadviseur Agentschap Ondernemen): "Momenteel tot 25.000 euro steun voor strategisch advies"**



## MASTERPLAN OVERNAME EN OPVOLGING

Uit onderzoek blijkt dat 70% van de zaakvoerders die niet aan derden verkopen, ervan uitgaat dat de kinderen de zaak zullen voortzetten. Vaak is dit niet met de kinderen besproken. Een andere vaststelling is dat 57% van de bedrijfsleiders die binnen de tien jaar hun zaak willen overdragen, niet weet aan wie. Met het Masterplan voor opvolging en overname werden in oktober 2011 enkele nieuwe initiatieven gelanceerd om tot meer geslaagde bedrijfsoverdrachten te komen en te vermijden dat expertise en knowhow samen met de zaakvoerders met pensioen gaan. Minister-president Kris Peeters wil dit realiseren via een reeks acties op het vlak van bewustmaking, informatieverstrekking en begeleiding, geflankeerd door een nieuw gunstig regime voor schenking van familiale ondernemingen. Het plan loopt vier jaar en is toevastuurd aan het Agentschap Ondernemen.

## STAPPENPLAN

Dit artikel focust op het menselijke aspect van overdragen, maar binnen het kader van de volledigheid geven we een kort overzicht van de vijf stappen die elke ondernemer die een bedrijfsoverdracht voorbereidt, bewust of onbewust volgt:

- Stap 1: oriënteer u (wees er in uw hoofd klaar voor).

- Stap 2: informeer u over de verschillende aspecten en overdrachtsscenario's.
- Stap 3: maak een overdrachtsplan.
- Stap 4: implementeer het overdrachtsplan.
- Stap 5: na de overdracht. (Zie ook *getuigenis hiernaast*)

## FINANCIËLE ONDERSTEUNING

Wie aan opvolging denkt kan een beroep doen op drie vormen van financiële ondersteuning voor strategisch advies:

- voor een coach bij de voorbereiding van de bedrijfsoverdracht;
  - voor advies bij de bedrijfsoverdracht;
  - voor strategisch advies over een overdrachtsplan. (zie [www.kmo-portefeuille.be](http://www.kmo-portefeuille.be))
- Benedicte De Buck (bedrijfsadviseur Agentschap Ondernemen) gaf toelichting bij de subsidiëring van strategisch advies: "Dit betreft advies dat betrekking heeft op een kantelmoment binnen de onderneming en leidt tot beslissingen waarvan de gevolgen moeilijk omkeerbaar zijn. Dat betekent dat het advies een langetermijnoplossing biedt die invloed heeft op de hele organisatie. Er zijn drie soorten strategisch advies: een haalbaarheidsstudie of studie die de economische en financiële haalbaarheid van het project onderzoekt, een doortartplan in het kader van het preventief bedrijfsbeleid en strategisch advies als overdrachtsplan."

Een overdrachtsplan is een strategisch advies waarbij na een systematisch opgezette en afgeronde analyse een onderbouwd advies over het te kiezen overdrachtsscenario wordt gegeven. Het advies wordt vertaald in een implementatieplan om de onderneming klaar te maken voor de overdracht. Voorafgaandelijk aan de subsidieaanvraag van de kmo-portefeuille dient de onderneming een scan of coachingtraject te doorlopen waaruit blijkt dat er in de onderneming is nagedacht over het overdrachtproces (meer info hierover kunt u vinden op de eerder genoemde site). Benedicte De Buck: "Er kan een subsidie tot € 25.000 worden bekomen. 'Begin op tijd' is binnen dit kader de kernboodschap." (Ter info: in de *Subsidi databank voor de ondernemer vindt u informatie over de belangrijkste steunmaatregelen van de provinciale, Vlaamse, federale en Europese overheden. Via verschillende criteria kunt u een selectie maken op maat van uw project. Zie [www.subsidi databank.be](http://www.subsidi databank.be).*)

## ANALYSE VAN EEN MISLUKTE OVERNAME

In het kaderstuk op de volgende pagina vatten we een anonieme getuigenis samen omtrent een mislukte familiale bedrijfsoverdracht.

### Systemisch denken

Anne Konings (consultant Strategic & Sustainable HR Projects through a Systemic Perspective) maakte een analyse vanuit het systemisch denken. Dit betekent systeemmatig



**Anne Konings (consultant Strategic & Sustainable HR Projects through a Systemic Perspective):** "Het informeel leiderschap erkennen is zeer belangrijk: wie zijn de leiders binnen de organisatie?"

denken. De organisatie wordt gezien als een systeem waarbinnen individuen hun plaats hebben. In het systeem wordt naar relaties en dieperliggende niveaus gekeken. Die zijn vaak onzichtbaar, maar beïnvloeden wel alle delen van het systeem. Systemisch werk via organisatieopstellingen helpt om blokkades op te sporen, ze op te heffen en aldus een nieuwe energetische impuls te geven aan het systeem. Anne Konings: "Het verschil tussen een organisatie en een familie is dat we niet kiezen in welke familie we worden geboren. Door de feiten te benoemen kunnen we tot een objectief verhaal komen. In deze case zien we dat er tussen de tweede en de derde generatie een switch was. Wanneer we kijken naar een aantal basisprincipes als binding (wederzijds respect), ordening (neemt iedereen zijn rol in en doet men het graag of niet?) en de balans van geven en nemen,



**Isabelle Stubbe (zaakvoerder Oxalis):** "Een familiebedrijf heeft een uniek concurrentieel voordeel, maar betekent tevens een grote uitdaging"

dan zien we dat de systeemgrenzen in de eerste en tweede generatie stevig waren. Erkenning van het informele leiderschap is zeer belangrijk. Wie zijn met andere woorden de leiders? Dit zorgt ervoor dat uw organisatie beschermd is tegen interne schokken. Het kan bijvoorbeeld niet dat iemand het formele leiderschap krijgt louter omdat hij de oudste is. In deze case kwam er om die reden een ommezwaai in de derde generatie, waarbij men niet meer wist ten dienste van wie men aan het werk was. Door het wegvallen van de waarden stond het hele systeem plots op losse schroeven. Durf kijken of wat er binnen een organisatie speelt niet de weerspiegeling is van wat zich binnen de familie afspeelt. Aan x worden verwachtingen overgedragen die niet in balans zijn. Niettemin blijft hij verder doen omwille van de belofte aan zijn grootvader. Het is echter net door het stellen van grenzen op de juiste manier dat men kracht zal vinden om verantwoordelijkheid op te nemen en de juiste beslissingen te nemen. Dit merken we op het einde, wanneer het fundament van de organisatie opnieuw wordt opgebouwd."

## BELANG BEGELEIDING

Isabelle Stubbe (zaakvoeder Oxalis) vergeleek de cases van een geslaagde en een mislukte bedrijfs-overdracht aan de hand van vier bouwstenen. Uit beide getuigenissen blijkt dat de persoonlijkheid van de ondernemer, aspecten van goed beheer, waarden van de ondernemer versus bedrijfscultuur en de relatie met het personeel versus de bedrijfscultuur een grote invloed kunnen hebben op het al of niet slagen van de bedrijfs-overdracht. Ook werd het belang van begeleiding bij de bedrijfs-overdracht aangetoond via diverse modellen die de familie helpen na te denken over het bedrijf. Het familiebedrijf heeft volgens Isabelle Stubbe een uniek concurrentieel voordeel, maar betekent tevens een grote uitdaging: "Het familiebedrijf kan het familie-effect als uniek concurrentieel voordeel aanbieden. Het is de unieke combinatie van middelen die een bepaald bedrijf heeft door een interactie tussen de familie als geheel, de individuen binnen een familie en de organisatie en het effectieve beheer van deze unieke middelen. Deze unieke bundel middelen moet dus op een efficiënte manier gemanaged worden." Isabelle Stubbe wees tot slot op het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen en deugdelijk bestuur als hefboomen voor succes bij een overname. □

Meer informatie over de diverse modellen en begeleiding te bekomen op aanvraag.

## "NEFASTE GEVOLGEN VAN FAMILIALE SPANNINGEN"

### EEN MISLUKTE BEDRIJFSOVERDRACHT

In deze anonieme case gaat het over een handelsactiviteit in schilderwerkzaamheden die in 1897 werd opgericht. De zaak groeit uit tot een bloeiend familiebedrijf, dat wordt uitgebreid met glaswerkzaamheden. Het koppel heeft vier kinderen: drie zonen en een dochter. Voor hen zijn de zonen de gedoodverfde opvolgers. De dochter is niet voorbestemd om in de zaak te treden en wordt aandeelhouder als erfgenaam.

### EERSTE EN TWEEDE GENERATIE: "EENHEID MAAKT WELVAART EN MACHT"

De eerste en tweede generatie koesteren de ambitie om van het bedrijf een grote firma te maken en slagen daar ook in. In 1919 treedt de oudste zoon en grootvader van x (die de getuigenis bracht) in de zaak en neemt hij de administratieve leiding in handen. Enkele jaren later neemt zijn broer de leiding van het magazijn op zich. Intussen wordt in 1928 een maatschappij in gezamenlijke naam gesticht tussen de vader en zijn twee oudste zonen. In de statuten wordt opgenomen dat de derde zoon, die toen nog minderjarig was, gelijke rechten heeft als zijn broers wanneer hij meerderjarig wordt. Bij het aantreden van de derde zoon in de zaak, kent het bedrijf een expansie met de spiegelslijperij. In dezelfde statuten worden de familiale waarden expliciet opgenomen en benoemd. In deze periode zijn het organisatie- en familiesysteem in harmonie. De broers zijn complementair en vullen elkaar aan: eenheid maakt welvaart en macht. Het bedrijf doorstaat twee wereldoorlogen en de economische crisis van de jaren 30. Het breidt met diverse vestigingen uit. In 1966 worden de statuten aangepast. Het bedrijf verandert van juridische vorm en wordt een pvba. De vaders van de tweede generatie zijn de zaakvoerders, maar de zonen van de derde generatie worden deelgenoten en gevolmachtigden van hun vaders. De activiteiten worden verdeeld over de vier zonen. In 1969 overlijdt de grootvader van x plots. Als kind van elf jaar oud belooft hij aan zijn grootvader dat hij van het bedrijf een mooi en groot bedrijf zal maken.

### DERDE GENERATIE: EIGENBELANG EN GELDGEWIN HALEN DE BOVENHAND

Algauw komt er ruzie tussen de vier vennoten: een beslist om belangrijke investeringen die zijn vader begonnen was, stop te zetten. Sindsdien komen de investeringen nooit meer op gang en beginnen de activiteiten te krimpen. Er zijn veel spanningen en ruzies, in die mate dat er geen communicatie meer is tussen de vennoten en afdelingen. X stapt als jongeman van 18 naar zijn oom om de communicatie opnieuw op gang te brengen en slaagt daarin. Een afdeling wordt gesloten en een oom vertrekt uit het bedrijf. De pvba wordt omgevormd naar een bvba. De aandelen worden herverdeeld over de vennoten in een verhouding 33/33/34. Het bedrijfssysteem geraakt echter nog meer in onbalans doordat er fronten worden gevormd, die elkaar boycotten. X komt in 1986 op vraag van zijn vader in het bedrijf. Zijn voorstellen inzake management en investeringen worden afgewezen door de derde generatie. In 1991 wordt de bvba een nv. Een oom van x draagt zijn projectleider en boekhouder voor als opvolgers. X wordt ontslagen en zijn vader neemt in 1998 het bedrijf over. Ten slotte zal een conflict tussen de vader en het gezin van de zoon en hun respectievelijke waarden en normen, de vader en zoon definitief scheiden. De vader neemt over als meerderheids-aandeelhouder. X heeft één aandeel en een loon dat niet marktconform is. Beiden zijn gedelegeerd bestuurder, wat mettertijd de knoop van het conflict wordt. X beslist tegen de vijandelijkheden van de vader en het personeel in interne controlemechanismen in te voeren. In 2000 wordt de boekhouder ontslagen en x roept de hulp van zijn vrouw in. Ze voeren een analytische boekhouding, nacalculatie en kwartaalrapporteringen in, doeken het systeem van frauduleuze creditnota's op, voeren bancontact in, herzien de handtekenbevoegdheid en werken protocollen en procedures uit. Na heel wat strubbelingen neemt x het bedrijf over. Zijn vader wordt ontslagen en verplicht het bedrijf te verlaten.

### VIERDE GENERATIE: OMWENTELING IN MENTALITEIT

X roept bankiers en leveranciers samen, krijgt hun steun en kondigt aan dat hij slechts een kleine 50% kans heeft om de overname te laten slagen en het bedrijf weer gezond te maken. In 2005 behaalt het bedrijf het VCA-certificaat. De medewerkers krijgen een opleiding in veiligheid en welzijn en behalen ook hun certificaat. De bedrijfscultuur wordt omgevormd van negatief, egoïstisch, wantrouwend en agressief naar een cultuur van ontwikkeling, opleiding, dialoog en vertrouwen. De bedrijfsresultaten verbeteren. Tijdens een werkinspectie in december 2005 merkt de arbeidsgeneesheer de omwenteling in mentaliteit op. Ook de auditeur van AIB-Vinçotte stelt vast dat het project door de arbeiders wordt gedragen. In 2006 houdt een grote klant zich niet aan de betalingsafspraken, waardoor het bedrijf in financiële nood komt. De bankiers zijn bereid x te steunen, maar onder voorwaarde van bijkomende financiële waarborgen. X en zijn echtgenote beslissen dat het risico te groot en bedreigend is voor het gezin en vragen in 2006 de faling aan. Alle arbeiders worden binnen de 48 uur herplaatst.