

Zeven tips voor een geslaagde opvolging

Voor veel familiale ondernemers blijft de opvolging een hele uitdaging. Vaak is het een lang proces waarbij heel wat valkuilen te vermijden vallen. Jozef Lievens, gedelegeerd bestuurder van het Instituut van het Familiebedrijf en medeauteur van het boek 'Opvolging in het familiebedrijf – de vijf essentiële vragen' vindt dat opvolging vaak te snel vanuit een fiscaal-juridisch oogpunt benaderd wordt. Hij verzamelde zeven tips om indachtig te houden wanneer u voor een familiale opvolging staat.



©Photonews

1. Zie de opvolging als een proces

Een opvolging kan je niet in een paar weken regelen. De opvolging is daarentegen een proces dat meerdere jaren kan duren. Bovendien is het geen rechtlijnig proces. In veel gevallen kent de opvolging ups-and-downs die meestal verklaard worden door de emotionele aspecten waarmee het proces gepaard gaat. Wees dus niet te vlug ontgoocheld wanneer de opvolging een dipje kent.

2. Concentreer u op de vijf essentiële vragen

Het gevaar bestaat dat de opvolgingsregeling te veel vanuit een juridisch-fiscaal perspectief benaderd wordt. Dat komt omdat veel adviseurs de opvolging zien als dé gelegenheid om hun juridische en fiscale trukendoos op de onderneming los te laten. In opvolging komt het er echter op aan zich te bezinnen over vijf essentiële vragen: 'Waar wil de familie met het familiebedrijf naar toe?', 'Wie gaat het familiebedrijf leiden?', 'Wat is het toekomstige bestuursmodel van het familiebedrijf?', 'Welke rol zal iedereen spelen in de toekomst?' en 'Hoe wordt de eigendom georganiseerd?'.

Door zich op deze vijf vragen te concentreren, gaat men naar de essentie van de opvolging en zal men vlugger een beter resultaat boeken. Het is pas wanneer de vijf essentiële vragen een antwoord hebben gekregen, dat er aan fiscale optimalisatie moet worden gedacht.

3. Wees realistisch

Bij de opvolging moeten er dikwijls keuzes gemaakt worden die emotioneel en familiaal moeilijk liggen. Zo kan het bijvoorbeeld gebeuren dat een ondernemer twijfelt over de capaciteiten van de opvolger. Het is dan soms aartsmoelijk om de ouderlijke gevoelens opzij te schuiven en de problematiek realistisch te bekijken. Nochtans is dat van cruciaal belang want een onbekwame opvolger kan het familiebedrijf naar de afgrond voeren.

Vaak zal een externe adviseur de ondernemer kunnen helpen om zijn realiteitszin aan te scherpen. Zo kan het nuttig zijn om de opvolger aan een assessment door een HR-deskundige te onderwerpen zodat zijn sterktes en zwaktes op objectieve wijze vastgesteld worden.

4. Bekijk alle alternatieven

Het is van belang dat de familiale ondernemer alle alternatieven grondig bekijkt vooraleer hij kiest voor de familiale opvolging. Naast de familiale opvolging bestaan er immers nog twee andere mogelijkheden: de verkoop van het familiebedrijf en de familiale controle. In dat laatste geval behoudt de familie de eigendom van het familiebedrijf maar trekt zij management van buiten de familie aan om het familiebedrijf te leiden. Men mag slechts voor familiale opvolging kiezen indien er een bekwame en gemotiveerde opvolger is, indien alle spelers een gedeelde eigenaarsvisie hebben en het familiebedrijf als autonome entiteit kan overleven.

5. Gebruik governance als trigger en buffer

De raad van bestuur van het familiebedrijf kan een belangrijke rol spelen in de opvolging. Hij kan de ondernemer ertoe aanzetten om met het opvolgingsproces van start te gaan en op die manier als een trigger functioneren. Daarnaast kan de raad als een buffer dienen om conflicten tussen overdrager en opvolger in goede banen te leiden.

6. Definieer haarscherp de toekomstige rol van alle spelers

In een opvolgingsproces veranderen de meeste spelers in het familiebedrijf van rol. Veel aandacht moet gaan naar de nieuwe rol die de overdrager zal spelen. Wordt hij een adviseur op verzoek, voorzitter van de raad van bestuur of zal hij een andere rol spelen? Indien zijn toekomstige rol niet goed gedefinieerd wordt, dreigen er conflicten te ontstaan met de opvolger.

Dok de rol van de andere spelers moet goed in kaart gebracht worden. Als iemand bijvoorbeeld naar aanleiding van de opvolging voor het eerst aandeelhouder of bestuurder wordt dan moet hij goed weten wat de inhoud van zijn nieuwe rol is.

7. Maak een totaalplan

Een opvolgingsregeling blijft dikwijls dode letter omdat er geen (schriftelijk) plan opgesteld wordt. Zo'n plan moet een totaalplan zijn. Dit betekent dat de actiepunten opgesteld moeten worden die betrekking hebben op het bedrijf, de overdrager, de opvolger, de familie en de eigendom.

Belangrijke actiepunten kunnen bijvoorbeeld zijn: de redactie van een strategisch plan voor het bedrijf, een opleidingsplan voor de opvolger en het uitwerken van een regeling waarbij de eigendom wordt overgedragen aan de opvolger.

Jozef Lievens
Eubelius Advocaten

“Het is soms aartsmoelijk om de ouderlijke gevoelens opzij te schuiven en de problematiek realistisch te bekijken”