



Continuïteit binnen familiale bedrijven

Belgian Corporate Finance Association
21 april 2015



Inhoud

1. Familiebedrijven vaak geen plan
2. Triggers voor de planning?
3. Koppelen plan aan reden planning = **key**
4. Het “proces” – welke stappen en fasen?
5. Pre- en post-transactiefase = **key**
6. Pre-transactiefase
7. Transactiefase
8. Post-transactiefase
9. **Succes**factoren – vanuit de praktijk

1. Familiebedrijven vaak geen plan

Vele familiale ondernemingen
in de komende 10 jaar
“verplicht”
denken over opvolging/overname

1. Familiebedrijven vaak geen plan

Complexiteit - onzekerheid

Internationalisering

Leeftijd

Vrijheid kinderen om niet op te volgen

1. Familiebedrijven vaak geen plan

De meerderheid heeft geen PLAN

Waarom doen ondernemers - nog te vaak - niets?

- Te druk
- Weet niet goed hoe te beginnen
- Heb andere prioriteiten

Wanneer begint men na te denken over continuïteit/opvolging/overname?

- Beschikbaarheid professioneel advies
- Klaar zijn om een stap terug te zetten – huidige ondernemer
- Klaar zijn om in te stappen – de opvolgers

Wie een PLAN HEEFT blijkt dit meestal ook te kunnen realiseren!

2. Triggers voor de planning?

- Leeftijd?
- Evolutie binnen bedrijf/sector?
- Evolutie cijfers?
- Opvolging staat klaar, maar heeft kans nog niet gekregen?
- Actieve/niet-actieve kinderen?
- Investeringsbehoeften?
- Patrimonium “veilig” stellen?
-

3. Koppelen plan aan reden planning = **key**

- Nagaan wat het **belang** is van:
 - continuïteit
 - familiale rust
 - werkzekerheid voor werknemers
 - het bedrijf binnen de familie houden
 - “iets achterlaten”
 - verkopen aan de hoogst mogelijke prijs
 - andere?
- Het PLAN moet geënt worden op de doelstellingen, **anders zal het niet werken**

4. Het “proces” – welke stappen en fasen?

- Pre-transactiefase
- Transactiefase
- Post-transactiefase

5. Pre- en post-transactiefase = key

- Voorbereid aan de start staan
 - Plan vroeg, begin eerder
 - ⇒ Verhoogt succesratio
- Post-transactiefase niet onderschatten
 - ⇒ Onderschatten = mogelijk waarde vernietigen

En toch ... stiefmoederlijke behandeling...

6. Pre-transactiefase

Pre-transactiefase

- Drijfveren en doelstellingen
- Klaar maken van de onderneming
- Waarderen
- Emotie
- Aan wie overlaten => voorbereiden van opvolger / keuze van overnemer

⇒ Planning, tijd, toewijding, motivatie, middelen =
key

7. Transactiefase

Transactiefase

- Verschillend naargelang verkoop aan derden of interne opvolging
- Onderhandelingen
- Due diligence
- Contracten

7. Transactiefase

- Interne opvolging
 - Verkoop - schenking
 - Erfrecht
 - Tax
 - Financiering

7. Transactiefase

- Verkoop aan derden of interne opvolger(s)

zelfde vragen – andere antwoorden

- Keuze overnemer/opvolger(s?)
- Keuze shares / assets
- Voorwaarden
- Verder actief blijven?

8. Post-transactiefase

Post-transactiefase

- Verschillend interne opvolging – verkoop aan derden
- Zelfde vragen – andere antwoorden
 - Communicatie intern/extern
 - Governance – blijft overlater actief?
 - Integratie
 - Personeelsbeleid
 - IT-infrastructuur
 - Quid met betwistingen achteraf

⇒ Ook hier planning, tijd, toewijding, motivatie, middelen =
key

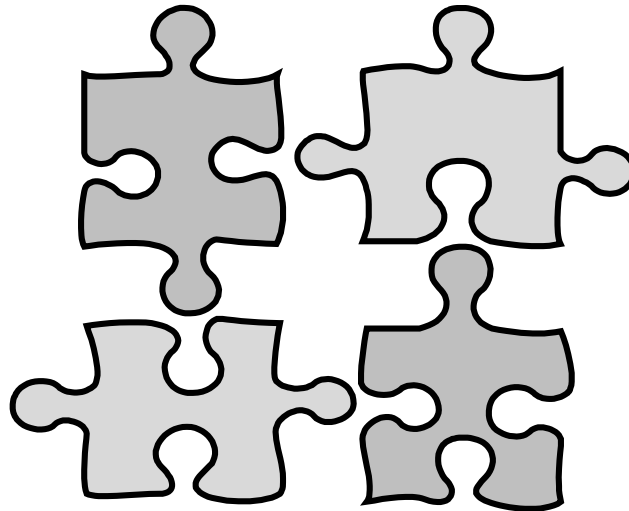
9. Succesfactoren

- ✓ Omkadering
- ✓ Doelstellingen duidelijk bepalen VÓÓR de start van het proces – positieve doelen stellen
- ✓ Een goede voorbereiding is het halve werk
- ✓ Zorgen voor een faire verdeling van het vermogen binnen de familie (denk aan actieve/niet-actieve kinderen)
- ✓ Zorgen dat de “vergoeding” fair is.
- ✓ Voorbereiden van de structuur van de onderneming (“governance”)
- ✓ Het “leven na” voorbereiden (opvolging ≠ pensioen)
- ✓ Opleiding/vorbereiding van de opvolgers
- ✓ Zorgen voor het behoud van de familiale harmonie
- ✓ “Gelijkwaardigheid” is niet hetzelfde als “gelijk”

9. Vanuit de praktijk

“Niets doen” is geen optie

⇒ impact op prijs, talenten verliezen, familiale rust weg,.....



Aan de samenstelling van deze presentatie is veel zorg besteed. Baker Tilly Belgium geeft evenwel geen garanties wat volledigheid of geschiktheid voor een bepaald doel van de informatie, de gegevens of publicaties betreft. De informatie op deze presentatie is bedoeld om aan belangstellenden algemene informatie te verstrekken. De informatie is niet bedoeld als advies, noch als een bod of voorstel van contract, evenmin als een bestanddeel daarvan. Wij aanvaarden geen aansprakelijkheid voor enige directe of indirecte schade als gevolg van of in verband met het gebruik van de informatie.