

## Overdracht van de onderneming: vijf voor twaalf voor de babyboom-generatie

18/02/2014

Uit de tussentijdse resultaten van het Baker Tilly International Global Business Succession Survey blijkt dat in de komende 7 jaar in vele familiale bedrijven een overdracht van leiding dient plaats te vinden, in het belang van onze economie. In België zijn familiebedrijven met personeel verantwoordelijk voor één derde van het BBP. Verder blijkt dat de motivatie om met de overdracht te starten verschillend is van land tot land, maar met die constante dat vele bedrijfsleiders niet precies weten hoe ze aan hun opvolging moeten beginnen of de eigendomsoverdracht van hun bedrijf moeten organiseren.

Bovendien geeft 51% van de ondervraagde ondernemers aan nog niet met hun opvolging bezig te zijn terwijl een opvolgingsplanning gemiddeld 5 jaar in beslag neemt. Er moet duidelijk eerder gestart en sneller gehandeld worden.

### De motivatie

Het verkopen van het bedrijf aan de beste prijs was voor 62% van de bevroegden bij aanvang van het opvolgingsproces doorslaggevend maar tijdens het opvolgingsproces nivelleerde dit tot 40 %, om in fine nog slechts 25% van de overweging uit te maken. Continuïteit blijkt bijzonder belangrijk en evolueert van bijna 70% naar ongeveer 90%. Het behoud in de familie stijgt van 40%, over 50% naar 60%. Personeelsbehoud speelt mee voor 70 % doorheen het volledige proces en ook harmonie in de familiale verhoudingen blijft voor ruim 70 % doorwegen.

### De prikkel

Dé aanleiding om met de opvolging te starten is voor ongeveer één vierde de bereidheid van de bedrijfsleiding om de fakkel door te geven, onmiddellijk gevolgd door de wil van de volgende generatie om over te nemen (voor iets minder dan 20%).

### Cruciale uitdagingen

De evenwaardige verdeling van de familiale bezittingen tussen de diverse familieleden blijkt een belangrijke betrachting. Maar ook de financiële slagkracht van de onderneming om

1. een voldoende rendement te genereren,
  2. de pensionering van de terugtrekkende bedrijfsleiding te dragen,
  3. in het onderhoud te voorzien van de instappende generatie,
- blijkt een overheersende uitdaging.

### Belangrijkste consequenties van het opvolgingsproces

De belangrijkste verwezenlijkingen van het opvolgingsproces worden verschillend gepercipieerd naarmate het proces vorderde. Bij de aanvang betrachtten 15% van de uittrekkende bedrijfsleiders dat de jongere generatie zich vertrouwd en gemachtigd zou voelen. Tijdens het proces bleek de grootste verwezenlijking dat de andere familieleden een beter begrip hadden gekregen van de eisen van het bedrijf. Bij de voltooiing van de opvolgingsregeling is het formeel documenteren van het opvolgingsplan het belangrijkste resultaat.

### Acht te respecteren aanbevelingen voor een succesvolle bedrijfsopvolging

Op basis van de antwoorden van het onderzoek werden 8 principes geformuleerd die als leidraad gelden voor éénieder die met familiale bedrijfsopvolging in aanraking komt.

#### 1. Opvolging is geen pensionering maar een opportuniteit om de onderneming naar het volgende groeivolume te tillen:

De opvolging regelen is geen synoniem voor aftreden, maar gaat over groei van de onderneming en samen met de volgende generatie bouwen aan de toekomst van het bedrijf. Terwijl men er als bedrijfsleider nog is, wordt de volgende generatie voorbereid en klaargestoomd om de onderneming naar een volgend niveau te tillen en zo de continuïteit en toekomst van de onderneming te verzekeren.

#### 2. Voorbereid aan de start staan:

De juiste opvolgingsregeling uitwerken is een belangrijk project, dat bepalend is voor de toekomst van de onderneming. Net als elk ander belangrijk project binnen een bedrijf, vereist ook het opvolgingsproject de nodige tijd, toewijding, motivatie en middelen. Het overgangsteam (overlater én overnemer) moet het opvolgingsproces nauwgezet in kaart brengen, de verschillende stappen formaliseren, een tijdstabel maken en voldoende middelen voorzien. Niet enkel wanneer er ruimte vrij is, maar gedurende de ganse duur van het project.

#### 3. Bepalen van het objectief:

Bepaal het resultaat dat je van de opvolging verwacht, de doelstellingen moeten duidelijk, meetbaar en imperatief zijn. Het zijn de door jou bepaalde doelstellingen die gelden als richtlijn en gids voor éénieder die een rol speelt in het opvolgingsproces.

#### 4. Zorg voor eendracht:

Zorgen voor een harmonieuze samenwerking tijdens het opvolgingsproces is een must. Een vereiste hiertoe is dat je duidelijk en open communiceert. Dat je de betrokkenen uitnodigt om bij te dragen tot het proces, en dat je naar hen luistert en beseft dat familieleden of andere betrokkenen op zoek zijn naar duidelijkheid omtrent het opvolgingsproces en dus omtrent hun toekomst. Harmonieuze samenwerking gaat eveneens om integriteit en trouw blijven aan de gestelde doelstellingen.

#### 5. Prijs is niet het hoogste goed:

De prioritaire focus doorheen het opvolgingsproces is 'de continuïteit van bedrijf' en 'de tewerkstelling voor de werknemers'. De prijs is louter een positief gevolg ervan, aangezien continuïteit én werknemers die bijdragen aan de competitiviteit mee de waarde bepalen van een onderneming.

#### 6. Plan vroeg, begin eerder:

Een goede opvolgingsregeling, houdt rekening met de financiële vereisten eigen aan de operationele activiteiten en investeringsnoden van de onderneming, alsook met de noden van de uitstappende en intredende generatie. Een goed gepland opvolgingsproces, laat de operationele inkomsten toe om tegemoet te komen aan de combinatie van deze financiële noden, of beperkt de verwachtingen tot een niveau dat kan gedragen worden door de onderneming.

#### 7. Gelijkwaardigheid is niet hetzelfde als gelijkheid:

Een gelijkwaardige verdeling van de bezittingen onder de familieleden is een cruciale uitdaging waarbij een goed evenwicht moeten worden gevonden

tussen betrokkenheid, eigendomsrechten en de verdeling van de rijkdom. Historische én toekomstige betrokkenheid van de familieleden vormen een goede basis voor een gelijkwaardige verdeling.

#### 8. Vraag raad vooraleer je verloren loopt:

Zoek een ervaren adviseur die je helpt om jouw doelstellingen duidelijk in kaart te brengen en die van in het begin focust op het belang van de onderneming, van de familie en van de gestelde objectieven. Laat die adviseur samenwerken met je huidige interne of externe adviseurs.

Bron: *Baker Tilly Belgium*

355 keer bekeken

Rubrieken: **Economie**

Tags: **overdracht opvolging bedrijfsleider**



Disqus seems to be taking longer than usual. [Reload?](#)

[Follow @taxworld](#)



#### Jobs

**Toerisme Vlaanderen** - Consulent planning en begroting

**ERGO Insurance** - Senior Actuaris

**Fiducial** - Senior Tax consultant

**Winx** - Corporate Finance Consultant

**Fineko** - Ervaren accountant 'Leuven'

**T Brussels** - Analist van het tariefstelsel

**Moore Stephens Verschelden** - Tax & Legal (Senior) Associate

**Kluwer** - Business Controller.

**SBB** - Fiscaal adviseur .

**Bard Benelux nv** - General Ledger Accountant:

**SBB** - Dossierbeheerder-accountant-Leuven

**The Phone House Belgium** - Junior Account

**Optima** - Financial Planning Coördinator regio Limburg

Contact Center: Tel. : 0800 94 571 - Disclaimer - Privacy © Wolters Kluwer Belgium 2008-2010