

FAMILIEBEDRIJF Verkoop familiale kmo vergt grondige voorbereiding

# 'Bedrijfsleiders moeten onemanshow vermijden'

■ (tijd) - Naar schatting 80 procent van de Vlaamse kmo's verandert de komende tien jaar van eigenaar, hetzij via opvolging, hetzij via een verkoop aan derden. Dat blijkt uit cijfers van het Instituut voor het Familiebedrijf. 'Een degelijke voorbereiding kan het verkoopproces versnellen en de prijs positief beïnvloeden', zegt overnamebegeleider Bruno Vervisch. 'Maar dat houdt ook in dat de eigenaar van de familiale kmo de managementtaken tijdig delegeert. Een onemanshow is uit den boze.'

De perikelen rond de mogelijke verkoop van de busbouwer Van Hool tonen eens te meer hoe gevoelig een overdracht van een familiaal bedrijf ligt. Het minste gerucht is voldoende om de onrust onder de werknemers aan te wakkeren. In familiale bedrijven is dat ook begrijpelijk. De band tussen de bedrijfsleiding en het personeel is er doorgaans veel sterker dan in multinationale ondernemingen.

'Juist daarom vergt ook de verkoop van kleinere, familiale ondernemingen een zorgvuldige voorbereiding', stelt Bruno Vervisch. De West-Vlaamse overnamebegeleider doet op de overdracht van bedrijven met 20 tot 100 werknemers en op transacties met een waarde van maximaal 10 miljoen euro. Vervisch geeft seminars over de verkoop van familiebedrijven en weet uit ervaring waar de knelpunten liggen.

Een van de problemen is volgens Vervisch dat oprichters van familiebedrijven nogal eens autoritair en narcistisch kunnen zijn. Ze hebben het bedrijf opgebouwd van nul en hebben jarenlang alle touwtjes in handen gehad. Dan is het moeilijk om taken te delegeren. Ze willen alle aspecten van de bedrijfsvoering controleren en geven anderen te weinig verantwoordelijkheid.

'Dat is nefast als de kandidaat-koper een puur financiële investeerder is die moet kunnen steunen op het management van het overnamebedrijf', stelt Vervisch. 'Denk bijvoorbeeld aan durfkapitalisten of kapitaalcrachtige particulieren die op zoek gaan naar investeringsprojecten in voor hen onbekende sectoren. Het is daarom belangrijk



Bruno Vervisch: 'Een van de problemen is dat oprichters van familiebedrijven nogal eens autoritair kunnen zijn.'

FOTO: LIVA

dat de bedrijfsleider tijdig begint met het de uitbouw van een team van bekwame medewerkers en zichzelf min of meer misbaar maakt. Hij moet een onemanshow absoluut vermijden.'

## ROUWPROCES

Als een degelijk managementteam ontbreekt, is de kans trouwens reëel dat de oprichter, ook na de verkoop van zijn onderneming, nog een aantal jaren voor de nieuwe eigenaar aan de slag moet blijven. 'Dat scenario is lang niet zo vanzelfsprekend. De oprichter moet zich dan kunnen neerleggen bij het feit dat hij de zeggenschap over 'zijn' bedrijf uit handen heeft gegeven', zegt Vervisch. 'Bovendien mag je ook het emotionele aspect niet onderschatten. Het verkoopproces zelf vreet energie. Maar zodra de kogel door de kerk is, gaan veel bedrijfsleiders als het ware door een rouwproces.'

Maar er schuilen nog gevaren in een al te autoritaire bedrijfsleiding. 'Een degelijk voorbereide verkoop kan op het laatste moment afspringen omdat 'de pater familias' vooraf onvoldoende overleg heeft gepleegd met andere familiale aandeelhouders. De oprichter denkt bijvoorbeeld dat hij de familiale minderheidsaandeelhouders gemakkelijk kan overtuigen om de aandelen over te dragen terwijl dat, na ruggenspraak, helemaal niet het geval blijkt te zijn. Het is dus even essentieel om vooraf te onderzoeken of alle aandeelhouders wel op dezelfde golflengte zitten.'

## MENTALITEITSWIJZIGING

Andere factoren die het verkoopproces kunnen vergemakkelijken komen, strikt genomen, neer op een degelijke bedrijfsvoering. Dat is minder vanzelfsprekend dan het lijkt. Vooral de oudere generaties hebben er een handje van weg

om complexe structuren op te zetten en hun bedrijf bijvoorbeeld op te splitsen in verschillende vennootschappen om fiscale of sociaalrechtelijke verplichtingen te vermijden. Dat resulteert dan in onnodig ingewikkelde constructies van diverse met elkaar verbonden vennootschappen.

Vervisch: 'Het gebeurde vroeger geregeld dat een bedrijfsleider een tweede vennootschap oprichtte om een syndicale vertegenwoordiging in zijn bedrijf te vermijden. Dat leidde dan tot twee bedrijven met nagenoeg dezelfde activiteit. Met het oog op een verkoop moet de bedrijfsleiding een fusie overwegen. Het is moeilijk om weinig transparante structuren te verkopen omdat de kandidaat-koper zich dan moeilijk een beeld kan vormen van de reële rendabiliteit. Dat geldt ook wanneer de verschillende vennootschappen in eenzelfde groep hun boekjaar telkens op een ander tijdstip afsluiten en dat om puur fiscale redenen.'

Volgens de overnamebegeleider is wel sprake van een kentering. 'Bij de huidige generatie dertigers en veertigers heerst al een heel andere mentaliteit, die - zoals ook al bleek bij de familiale discussies over de eenmalige bevrijdende aangifte - veel minder gericht is op de ontwijking van fiscale en sociaalrechtelijke verplichtingen. Dat leidt ook tot meer transparante structuren.'

Even cruciaal is het om aan kandidaat-kopers correcte en betrouwbare resultaten voor te leggen of ervoor te zorgen dat de

## Tips

- 1 Delegeer tijdig verantwoordelijkheden aan een team bekwame medewerkers.
- 2 Onderzoek, voorafgaand aan het verkoopproces, of alle aandeelhouders op dezelfde golflengte zitten.
- 3 Vermijd al te complexe groepsstructuren.
- 4 Leg de kandidaat-koper correcte cijfers voor en zorg dat de reële winst duidelijk aantoonbaar is.
- 5 Vermijd op de balans activa die niets met de exploitatie te maken hebben.

reële winst duidelijk aantoonbaar of reconstrueerbaar is. Voor niet-officiële omzetcijfers zal de kandidaat-koper uiteraard niets betalen. Maar als de bedrijfsleider de winstcijfers op een wettelijke, aantoonbare manier drukt, bijvoorbeeld via premies voor een groepsverzekering, de uitbetaling van hoge managementvergoedingen, de sponsoring van een lokale voetbalploeg of de aankoop van een onroerend goed, is er geen probleem. 'En als er in het fiscale boekjaar geen verdere fiscale optimalisaties mogelijk zijn, moet de ondernemer van zijn hart een steen maken en de verschuldigde belastingen te betalen. Daardoor zal in de onderneming meer eigen vermogen worden opgebouwd, wat op termijn vaak zal leiden tot een betere transactieprijs', stelt Vervisch.

## BEDRIJFSGEBOUWEN

Voorts moet de bedrijfsleider, voorafgaand aan de verkoop, ook aandacht schenken aan de bedrijfsgebouwen. Zij kunnen de verkoop verzwaren of bemoeilijken. 'Nogal wat financiële investeerders en buitenlandse groepen geven er de voorkeur aan bedrijfsgebouwen te huren. Om alle opties voor de kandidaat-kopers open te laten, kan het nuttig zijn de bedrijfsgebouwen af te splitsen en onder te brengen in een patrimoniumvennootschap.'

De overnamebegeleider ontwaart ook al eens een struikelblok in de aanwezigheid op de balans van activa die niets met de exploitatie van de onderneming te maken hebben. 'De ondernemer doet er met het oog op een verkoop goed aan zijn boot in het zuiden van Frankrijk of zijn appartement aan de kust onder te brengen in een aparte vennootschap of privé te kopen. De aanwezigheid van niet-bedrijfsgebonden activa op de balans is doorgaans geen 'dealbreaker' - een aankoop door de verkoper kort voor de overdracht blijft altijd mogelijk - maar je kan ze beter vermijden', besluit Vervisch.

Ellen CLEEREN

**'Het is moeilijk om weinig transparante structuren te verkopen omdat de kandidaat-koper zich dan moeilijk een beeld kan vormen van de reële rendabiliteit.'**

Bruno Vervisch, overnamebegeleider