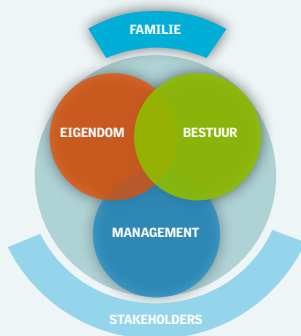


# FAMILIALE BETROKKENHEID BIJ DE KMO



Veel Vlaamse KMO's zijn familiale ondernemingen. Wie betrokken is bij het familiebedrijf, waaronder het personeel, ervaart de talrijke voordelen en flexibele werking als zeer positief.

Behoorlijk bestuur biedt ook in familiale ondernemingen perspectieven. Het concentreert zich hoofdzakelijk rond twee doelstellingen:

- de rol en het vermogen van familie en onderneming duidelijk afbakenen in het belang van beiden.
- aandacht hebben voor de opvolging en generatiewissel van aandeelhouders, bestuur en/of directie.

Overleg en preventief optreden dragen bij tot behoorlijk bestuur in de familiale onderneming.

## 1

### MEERWAARDE EN RISICO'S IN DE FAMILIALE KMO'S

#### Wanneer is een KMO een familiebedrijf?

Bij een familiale KMO zijn de controlerende aandelen in handen van één of enkele families. Bovendien zijn familieleden actief betrokken bij het bestuur van de onderneming. Daarnaast moet ook de intentie bestaan dit familiale karakter grotendeels te behouden.

#### Kwaliteiten van een gezond familiebedrijf:

- beslissingssnelheid;
- vertrouwensrelatie en informele communicatie;
- bezieling, kwaliteitsbesef en drang om te ondernemen;
- een stabiel aandeelhouderschap.

#### Risico's van het familiebedrijf:

- een op termijn dalende ondernemerszin;
- beperkte loopbaankansen voor niet-familieleden en niet-familiaal management;
- het familiale draagvlak dat instabiel wordt of zelfs wegvalt zodat onenigheid en conflicten ontstaan binnen de familie;

- een familiale sleutelfiguur die wegvalt;
- krampachtig vasthouden aan controle en zeggenschap op een wijze die niet overeenstemt met het ondernemingsbelang;
- familiebelangen die boven het ondernemingsbelang gesteld worden;
- familiale aandeelhouders zonder uitvoerende taak onvoldoende betrekken;
- geslotenheid.

## 2

### BEHOORLIJK BESTUUR IN DE FAMILIALE KMO

Het preventief optreden en de aandacht voor overleg staan centraal.

#### Behoorlijk bestuur in het familiebedrijf betekent vooral:

- De risico's van het familiebedrijf inschatten en maatregelen treffen om deze te beperken.
- De rollen van het bestuur, de directie en de aandeelhouders tijdig afbakenen.
- Opvolgings- en overdrachtsprocessen in goede banen leiden.
- De wil om transparantie en verantwoording in te lassen in de bedrijfsvoering en dat tegenover alle belanghebbenden.
- Moderne opvattingen en methoden toepassen in de bedrijfsvoering.
- De bereidheid om - als dat voor de onderneming nodig is - de aanwezige talenten binnen de familie aan te vullen met talent van buiten en daarmee effectief samen te werken.
- Benoemen en belonen van personen in sleutelposities op basis van capaciteiten en prestaties.
- Privileges voor familieleden afbouwen en daarover openheid nastreven binnen het ondernemingsbestuur.

Hierbij is een belangrijke taak weggelegd voor de externe adviseur/bestuurder van de onderneming. (zie fiche 4)

## 3

### TIPS BIJ OPVOLGING IN DE FAMILIALE KMO

De opvolging in de familiale KMO is een **langdurig proces**. Daarom is het nodig om tijdig en preventief op te treden. Aan elke beslissing en de uitvoering ervan, moet het nodige voorbereidende werk voorafgaan.

- In een eerste fase is het belangrijk **iedereen op dezelfde lijn te krijgen**. Hierbij spelen een aantal factoren een rol: de waarde van de onderneming, de manier waarop de overname gefinancierd zal worden, juridische verplichtingen en de eventuele weerstand die er bestaat tegen de verandering. Een wettelijk kader en ondersteunende diensten vangen de eerste drie factoren op. De eventuele weerstand die kan optreden is het grootste struikelblok omdat verschillende partijen bij de opvolging betrokken zijn zoals de ondernemer, de familie en de medewerkers. Voor de ondernemer kan het moeilijk zijn afstand te nemen van het bedrijf. Bij de familie kan er onenigheid zijn over wie gaat opvolgen. En het personeel vreest misschien voor de onzekerheid door de verandering. Het is dan ook belangrijk **zekerheid te creëren bij de verschillende partijen**, en dit niet enkel op financieel vlak.
- Wanneer er duidelijkheid is rond de prijs en de financiering, is het belangrijk dat er beslist wordt wie de opvolging verzekert in de onderneming. Hierbij moet ervoor gezorgd worden dat **het belang van de onderneming en de familie in balans** is. Soms is het opportuun om eerder naar een externe opvolger te zoeken dan binnen de familie.
- Wanneer het duidelijk is wie de ondernemer gaat opvolgen, is het belangrijk een **strategisch plan** uit te tekenen. In dit plan houdt u best rekening met de sterkten, zwakten, bedreigingen en opportuniteiten voor het bedrijf. Een opvolging is een ideaal moment om eens **terug te grijpen naar de missie en visie** van de onderneming en deze eventueel aan te passen. De invoering van behoorlijk bestuur of elementen ervan, geeft een extra ondersteuning in dit proces. Een externe adviseur zal een andere, objectievere kijk hebben op het proces en u kunnen bijstaan.

### Tijdens dit proces let u op volgende punten:

- Start tijdig (het is een proces dat meerdere jaren duurt).
- Het belang van de onderneming is een doorslaggevend criterium.
- Het bestuur van de onderneming moet het proces mee begeleiden in alle fasen.
- Aandeelhouders moeten akkoord zijn.
- Creëer een draagvlak in de brede familiekring.
- Werk met een gedetailleerd stappenplan op papier.

## 4

### CONFLICTHANTERING IN DE FAMILIALE KMO

Kenmerkend voor een succesvolle ondernemende familie is niet dat er geen conflicten of fundamentele meningsverschillen zouden bestaan, maar eerder dat ze in staat is deze bespreekbaar te maken en te hanteren.

#### Welke afspraken kunnen worden gemaakt?

- Een bemiddelaar inschakelen wanneer de emoties de bovenhand nemen, de onderneming niet meer functioneert en er intern geen neutrale partij is.
- Bindende afspraken over uitkoopvoorwaarden/arbitrage.
- Afspraken bij ingrijpende gebeurtenissen zoals een overlijden, aantasting van de goede naam van de onderneming en de familie, en ernstige en onverwachte financiële problemen.

Voor meer informatie:

- J.A. Van Hamel e.a., Ondernemen als familie - Aanbevelingen voor goed bestuur in het familiebedrijf, FBNED, Vereniging Familiebedrijven Nederland, Tilburg.
- J. Lievens, Opvolging in het familiebedrijf, 2001, Tielt, Lannoo.

