

# De kracht van een familiebedrijf

Zo verzekert u vandaag  
nog de continuïteit





# De kracht van een familiebedrijf

## Zo verzekert u vandaag nog de continuïteit

Eén van de belangrijkste uitdagingen waarmee familiebedrijven geconfronteerd worden, is de vraag naar opvolging. Blijft het bedrijf binnen de familie of draagt u het over aan een derde? Kiest u voor schenken of verkoopt u het liever?

Fiscale en juridische afspraken alleen volstaan echter niet bij de keuze voor opvolging. Er moet ook eensgezindheid zijn over de basisprincipes van de rol van de familie binnen de onderneming en over de verhouding tussen de opvolgers. De opmaak van een familiaal charter kan daarbij een handig hulpmiddel zijn.

Belangrijk is bovendien dat naast de juridische eigendom ook de leiding van de onderneming op een bepaald ogenblik wordt overgedragen. En dat proces verloopt niet altijd van een leien dakje. Een goede voorbereiding én begeleiding kunnen daarbij het verschil maken.

Bij onze adviezen baseren wij ons op de huidige wetgeving, interpretaties en rechtsleer. Dit verhindert niet dat de administratie deze kan betwisten of dat bestaande interpretaties kunnen wijzigen.



## Een multidisciplinaire benadering

### Ons recept voor een goede familiale planning

Bij onze benadering van een familiaal overdrachtsproces gaan we uit van drie onmisbare ingrediënten. Zo starten we met het voeren van individuele familiegesprekken. Vooral intermenselijke aspecten hebben een cruciale impact op het al dan niet slagen van de generatiewissel. Daarnaast vormt een correcte waardering een volgende cruciale pijler van een effectieve familiale planning. Enerzijds is er de waardering van het bedrijf, anderzijds de waardering van het totaalplaatje, dus het vermogen van de familie.

# 1

### Laat uw bedrijf correct waarderen

De hamvraag bij elke overdracht is het prijskaartje. Toch is het waarderen van een bedrijf geen exacte wetenschap. Niet alleen het risicoprofiel van de activiteit, maar ook de financiële haalbaarheid van de overdracht en terugbetalingscapaciteit, het groeien en innovatieprofiel, de vastgoedsituatie en de schuldpositie van het bedrijf spelen een belangrijke rol. Op basis van verschillende waarderingmethoden bepalen we een zo realistisch mogelijke waarde. >> [meer op pagina 4](#)

# 2

### Breng uw persoonlijk vermogen in kaart

Het is belangrijk om vooraf te berekenen hoeveel kapitaal u als overlater nodig heeft om uw vertrouwde levensstandaard de komende jaren aan te houden. Vaak ligt hier de sleutel om te bepalen hoe de overdracht kan gebeuren. Een gelijke behandeling van alle kinderen en goede afspraken met de opvolger spelen hierin een belangrijke rol. Na de overdracht maken we voor u een successieanalyse, zo blijft de eventueel te betalen erfbelasting binnen de perken. >> [meer op pagina 5](#)

# 3

### Werk een multidisciplinaire oplossing uit

Voor de uitwerking van de verkozen oplossing staat een multidisciplinair team van experts tot uw dienst. Zij zien erop toe dat de uiteindelijke regeling zowel financieel, boekhoudkundig, juridisch als fiscaal grondig is getoetst.

# 4

### Sluit af met een familiaal charter

Met de technische uitwerking van de familiale regeling is de kous nog niet af. Ook bij de nazorg raden we aan het intermenselijke centraal te stellen. Een familiaal charter kan als een geheel van spelregels en afspraken de toekomstige samenwerking in goede banen leiden. >> [meer op pagina 7](#)

## De waardering van uw bedrijf

### Lang geen exacte wetenschap

De waarde van een onderneming kan worden bepaald volgens verschillende benaderingen. De methodes die het meest worden gehanteerd en ook algemeen worden aanvaard, zijn de substantiële waarde, de marktvergelijkende methode en de Discounted Cash Flow-methode (DCF). Een overzicht.

#### De substantiële waarde

De eerste berekeningswijze blinkt uit in zijn eenvoud. De substantiële waarde of het gecorrigeerd netto-actief geeft namelijk de totale waarde van alle activa- en passivabestanddelen volgens hun huidige vrije verkoopwaarde.

Er wordt vertrokken van het gerapporteerd eigen vermogen waarna er correcties worden doorgevoerd voor eventuele min- en meerwaarden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een onroerend goed dat bijna volledig is afgeschreven. Hou echter steeds rekening met de eventuele latente belasting die rust op deze min- en meerwaarden.

Het resultaat van deze methode is een historische waarde. Er wordt bijgevolg geen rekening gehouden met de toekomstige resultaten en betreft dus slechts een momentopname.

#### De marktvergelijkende waarde

Een tweede methode betreft de marktvergelijkende benadering, waarbij de waarde van de vennootschap wordt vergeleken met de beursnoteringen en de waarden die zijn betaald voor overnames van vergelijkbare ondernemingen.

Hierbij wordt een multiple of factor verrekend op de omzet, EBIT of EBITDA (= de operationele bruto kasstroom), waarbij de EBITDA-multiple het frequentst wordt toegepast. De onderneming is dus een aantal keren haar EBITDA waard.

Het belangrijkste is dat er een kwalitatieve 'peer group' wordt samengesteld van representatieve bedrijven die actief zijn in dezelfde sector en dezelfde activiteiten uitvoeren. Het voordeel van deze methode is dat ze net zoals de substantiële waarde eenvoudig te begrijpen valt. Verder is ze marktgedreven en kijkt ze naar de resultaten van de vennootschap. Ze houdt daarentegen geen rekening met de toekomst, de investeringsnoodzaak en de behoefte aan werkkapitaal.

#### De DCF-methode

De meest accurate methode is de Discounted Cash Flow-methode waarbij de huidige waarde van de toekomstige kasstromen wordt berekend. Hiervoor worden de verwachte vrije kasstromen verdisconteerd op basis van een gewogen gemiddelde kapitaalkost die de rendementseis van de aandeelhouders alsook de financiers weerspiegelt.

De DCF-methode is de meest technische methode en hangt ook af van vele te beoordelen parameters. De beschikbaarheid van een onderbouwd business plan speelt bovendien ook een belangrijke rol.

#### De indicatieve waardefork

Om de indicatieve waardefork te bepalen, wordt vaak een combinatie van deze drie methodes toegepast. Welke methodes het meest geschikt zijn, wordt het best geval per geval geëvalueerd.

## Doe de quickscan!

De overdracht van een bedrijf is voor heel wat ondernemers een uitdaging. Een goede voorbereiding is dus een must. Met onze tool kunt u als familiale ondernemer beoordelen of u goed voorbereid bent op de overdracht van uw bedrijf, of het nu gaat over de opvolging binnen de familie of de verkoop aan derden. Surf snel naar onze site: [www.vandelanotte.be/familiequickscan](http://www.vandelanotte.be/familiequickscan)







## Hebt u uw vermogen na uw pensioen al gepland?

*Als ondernemer bent u dag in dag uit bezig met het reilen en zeilen van uw onderneming. Daarnaast bouwde u ook een bepaalde levensstandaard op. Maar heeft u zich al de vraag gesteld of u die ook na uw pensioen kunt behouden? Hebt u op dat moment voldoende vermogen opgebouwd? En kunt u uw (klein)kinderen nog dat extra duwtje in de rug geven?*

### Breng uw vermogen in kaart

Een antwoord geven op deze vragen begint met de opmaak van een gedetailleerd overzicht van uw volledige vermogen. In dit overzicht komen alle vermogensbestanddelen aan bod: onroerend goed, levensverzekeringen, beleggingen, etc. Daarnaast worden ook uw inkomsten en uw jaarlijks sparen in kaart gebracht. Dankzij deze oefening kunnen we samen een langetermijnplanning uitwerken die zorgt voor een optimaal opgebouwd vermogen, zowel voor uw eigen toekomst als voor die van de volgende generaties.

### Houd rekening met de erfbelasting

Bij uw overlijden worden de erfgenamen geconfronteerd met successierechten of erfbelasting. Dat betekent dat een deel van uw vermogen aan de Vlaamse fiscus moet worden overhandigd. Onze specialisten kunnen de successiedruk voor u in kaart brengen. Zo kunnen we samen op zoek gaan naar de best mogelijke oplossingen om de erfbelastingdruk voor uw erfgenamen te verminderen. Daarnaast mogen ook de persoonlijke wensen en verlangens niet uit het oog worden verloren. Het is dan ook belangrijk om tijdens de successieplanning zowel uw persoonlijke financiële belangen als uw familiale belangen met de erfgenamen af te toetsen. Er is namelijk altijd nog een deel van uw vermogen dat u graag zelf wenst te behouden en een deel dat u over uw erfgenamen wenst te verdelen.

## Het belang van de aandeelhoudersovereenkomst

Nog al te vaak zijn de statuten van vennootschap onvoldoende afgestemd op de noden van het familiebedrijf. De aandeelhoudersovereenkomst kan hier een oplossing bieden. Zo'n overeenkomst verplicht u namelijk om stil te staan bij heel wat aspecten van de vennootschap. Aan elke aandeelhouder wordt namelijk gevraagd naar de visie op bijvoorbeeld de (on)overdraagbaarheid van de aandelen, de samenstelling van het bestuur, de bevoegdheid van dat bestuur en van de algemene vergadering, de concurrentie en het dividendbeleid.

Met zoveel onderwerpen op de planning hoeft het niet te verwonderen dat de meningen vaak uiteenlopend zijn. Toch is het een stuk eenvoudiger om iedereen op dezelfde lijn te krijgen een moment dat de discussie nog louter theoretisch is. Sommige afspraken kunnen onmiddellijk in werking treden, denk maar aan de samenstelling van het bestuursorgaan. Andere afspraken worden dan weer vastgelegd 'voor het geval dat' en blijven vaak gewoon op papier staan. Mocht ze plots toch ter sprake komen, dan biedt de aandeelhoudersovereenkomst de nodige houvast om efficiënt te kunnen handelen en de werking en stabiliteit van de vennootschap zo goed als mogelijk te blijven garanderen.

## Rollen en rolwissels Zo vermijdt u moeilijke situaties



**Familiale opvolging gebeurt niet zomaar van het ene moment op het andere. Het is namelijk een langdurig proces waarin verschillende fasen worden doorlopen en diverse spelers een unieke rol vervullen. De rolwisseling speelt hierin een grote rol. Want wie wordt de opvolger van het familiebedrijf? En hoe wordt hij hierop voorbereid?**

### Plan en maak concreet

Durf het rolwisselingsproces te concretiseren in een tijdsgebonden traject. Leg concrete transacties vast die mijlpalen zijn in het overdrachtsproces. Betrek daar een neutrale moderator bij die de voortgang van het proces samen met u opvolgt.

### Hanteer een open blik

Sta als overdrager open voor een andere visie op de toekomst van het bedrijf, het personeelsbeleid en de eigen werk-privé-balans. Dat is nodig om in te spelen op de wijzigende markt. Sla als opvolger echter ook niet zomaar alle advies in de wind. Gooi de eigenheid van het familiebedrijf en de fundamentele waarden niet zomaar overboord.

### Leef ook naast het werk

Probeer als overdrager tijdens het opvolgingsproces ook tijd te maken voor zaken die niets met het familiebedrijf te maken hebben. Ga bijvoorbeeld op zoek naar hobby's, sociale engagementen of netwerkmomenten waarin u zich kunt vastbijten. Niets is immers nefaster voor een overdracht dan het lonken van het zogenaamde zwart gat.

# Het familiaal charter

## Grondvest van het familiebedrijf



*In het dagelijks leven vinden we heel wat voorbeelden terug die de nood aan duidelijke afspraken tussen familiale aandeelhouders binnen een familiebedrijf aantonen. Het opmaken van een familiaal charter is in deze optiek een mooie uitkomst. Dankzij een familiaal charter kunnen namelijk spelregels en afspraken tussen familieleden worden vastgelegd die de toekomstige samenwerking een flinke stap vooruit helpen.*

### Het proces

Bij het opmaken van een familiaal charter is het proces minstens even belangrijk als het resultaat. Waar familieleden doorgaans vlot en frequent met elkaar kunnen praten over operationele onderwerpen, merken we op dat het bespreken van fundamentele zaken vaak moeilijker verloopt. Met elkaar overleggen over cruciale topics zoals visie, aandeelhouderschap, bestuurschap of volgende generaties vormt dan ook een bijzonder interessant leerproces, zowel op inhoudelijk vlak als op vlak van interpersoonlijke vaardigheden. Een actieve deelname van alle (toekomstige) familiale aandeelhouders vormt trouwens een absolute voorwaarde.

Het zorgt namelijk voor een grotere harmonie in de familie, een sterkere gedeelde visie én een stevigere betrokkenheid en loyaliteit. Omdat het binnen een familiebedrijf eerder over gevoelige materie blijkt te gaan, raden we aan om bij de opmaak van het charter een beroep te doen op een externe moderator. Die zorgt ervoor dat iedereen zijn mening kan geven en vertaalt nadien het gesprek naar duidelijke afspraken op papier. Uit ervaring blijkt dat het beter is om te vertrekken vanuit individuele gesprekken en te eindigen met groeps gesprekken voor het uitdiepen van topics en het komen tot een consensus.

### De inhoud

Omdat elke familie en elk familiebedrijf uniek is, betekent het opmaken van een familiaal charter altijd maatwerk. Wat bij het ene familiebedrijf prominent naar voor komt, kan in een ander geval van ondergeschikt belang zijn. Ook de levensfase van het familiebedrijf heeft een belangrijke impact op het belang van bepaalde topics. Zo kunnen afspraken rond de instap van de volgende generatie in het ene bedrijf het topic bij uitstek vormen en in een ander bedrijf nog helemaal niet aan de orde zijn. Toch zijn er een drietal topics die we in elk familiebedrijf keer op keer zien opduiken.

- 1 Communicatie**  
Hoewel er binnen een familiebedrijf vaak heel wat tussendoor en op een informele manier met elkaar wordt gecommuniceerd, kan het interessant zijn om afspraken te maken over wanneer en met wie bepaalde zaken worden besproken. Op die manier komt een verlegcultuur tot stand die duidelijkheid en houvast biedt.
- 2 Engagement**  
Omdat verschillen in onder andere werkuren, weekendwerk en verlof vaak een eerste bron van spanningen kunnen vormen, loont het de moeite om hier op een open en transparante manier afspraken rond te maken. Zo weet iedereen waar hij zich aan moet houden en wat er van de ander wordt verwacht.
- 3 Taakverdeling**  
Waar het bij een overdracht vanzelfsprekend is om de taken en verantwoordelijkheden te herverdelen, kan het ook los daarvan interessant zijn om de takenpakketten expliciet te maken en bevoegdheden duidelijk af te bakenen. Hoe meer betrokken familieleden, hoe groter immers de kans dat men in elkaars vaarwater terechtkomt.

## Beschikt u al over een zorgvolmacht voor de toekomst?

### Wat is een zorgvolmacht?

Een zorgvolmacht is een volmacht waarbij een lastgever (in dit geval de ondernemer, of uzelf) een lasthebber (uw partner, kinderen of een derde) aanstelt om, op het moment waarop deze zelf niet langer wilsbekwaam is, de handelingen in verband met het vermogen over te nemen. Zonder zorgvolmacht zal de rechtbank zelf een bewindvoerder aanstellen om het beheer over het vermogen waar te nemen. De kans is echter groot dat u deze bewindvoerder liever zelf aanstelt. Dat kan via de zorgvolmacht. Hierbij kunt u namelijk zelf kiezen wie het beheer over uw vermogen zal uitoefenen op het moment dat u wilsbekwaam wordt en dat zonder enige rechterlijke tussenkomst.

### De voordelen op een rij

Een van de belangrijkste voordelen van de zorgvolmacht is dat u zelf een of meerdere lasthebbers kan kiezen. Meestal worden ook meteen opvolgende lasthebbers aangeduid om de onbekwaamheid van de eerste lasthebber over te nemen indien nodig. De partner kan bijvoorbeeld als eerste lasthebber worden aangesteld, gevolgd door de kinderen.

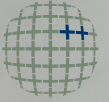
Daarnaast kunt u ook de bevoegdheden en de bijhorende omvang vastleggen. Zo kunt u bijvoorbeeld bepalen dat de lasthebber een onroerend goed mag verkopen, maar dat de opbrengst ervan in een ander onroerend goed moet worden belegd.

Verder kunt u bepalen onder welke modaliteiten er geschonken mag worden en kunt u de bevoegdheden over meerdere lasthebbers verdelen. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk om voor uw privévermogen uw partner als lasthebber aan te duiden, terwijl u voor uw zakelijk vermogen uw zakenpartner kiest.

### Een zorgvolmacht opmaken

De zorgvolmacht moet schriftelijk worden opgemaakt op het moment dat de lastgever nog wilsbekwaam is. Dit kan via een onderhandse akte of notariële akte. De notariële akte krijgt in dit geval de voorkeur, omdat dit meer waarborgen biedt naar de uitwerking ervan en omdat de bevoegdheden ruimer kunnen worden vastgelegd. Om ervoor te zorgen dat de zorgvolmacht kan worden toegepast, is het belangrijk dat hij wordt geregistreerd in het Centraal Register voor Lastgevingen.





Hebt u na het lezen van deze whitepaper nog vragen of bekijkt u uw persoonlijke situatie graag even met een van onze specialisten? Neem dan contact op met uw accountmanager of via [contact@vdl.be](mailto:contact@vdl.be).

