

Familiale aandeelhoudersrelaties het belang van emoties in een digitaal tijdperk



Patrick Dierick



Pascal Demilecamps

Onderzoek wijst uit dat de eerste wens van ondernemers er nog steeds uit bestaat dat hun kinderen het bedrijf verderzetten. Pas als het vaststaat dat kinderen geen interesse tonen, dat snoeien aan de familieboom financieel niet eenvoudig ligt, dat zware investeringen nodig zijn om te groeien of dat er een onverwacht bod op tafel komt dat onmogelijk kan geweigerd worden, zal een verkoop aan de orde zijn.

Geen familiale afspraken zonder bedrijfsplan

Bedrijven die over generaties heen blijven bestaan, creëren door erfopvolging bijna altijd meerdere aandeelhouders, die aanvankelijk uit één gezin komen, maar later zelfs uit verschillende familietakken. Op dat moment winnen familiale- en aandeelhoudersafspraken aan belang. Deze afspraken moeten zowel in de lijn liggen van het individueel belang van de aandeelhouder als van het ondernemingsbelang. Geen familiale afspraken zonder een businessplan, zonder visie over de bedrijfsdoelstellingen: willen we groeien, is onze business duurzaam op lange termijn, wat is de kost van de uitdagingen, ...?

Hebben we dezelfde visie over de strategie van het bedrijf? Zijn we akkoord over welke sterke, externe mensen of competenties we moeten aantrekken? Mag mijn kind – niet aandeelhouder – een concurrerende activiteit opstarten? Wat zijn de perspectieven van en criteria voor de kinderen om aandeelhouder te worden? Kan ik uitstappen en wat is dan de interactie met het bedrijfsplan? Lassen we *stand stills* in indien we belangrijke stappen genomen hebben in het bedrijf? Wat beogen de verschillende familietakken op termijn: het bedrijf in de familie houden of op termijn uitstappen? Of wensen ze van de andere familietak af te raken? Families respecteren elkaar, wensen ruzies te vermijden en houden heel vaak bepaalde zaken voor zich. Dit leidt vaak tot emoties, frustratie en verlies van rede. De enige digitale tool die soms in werking is, is communicatie via mail!

De uitwerking

Het beheersen van deze zakelijke en emotionele belangen doe je door een externe partij dit proces te laten faciliteren en objectiveren. Via individuele

gesprekken kan een derde heel snel het totaalplaatje kennen. Tegenover een externe facilitator wordt soms uitgesproken wat men niet bespreekbaar acht in rechtstreekse relatie. Pas op het einde van heel het proces komen aandeelhoudersafspraken en een goed familiaal charter op de proppen. Heel vaak keert men de volgorde om. Men probeert meteen afspraken getekend op papier te krijgen zonder te gronde de zaken uitgesproken te hebben. Welke zin heeft het een aandelenoverdracht enkel juridisch af te spreken over een bedrijf waar er te gronde geen eenheid van visie is, waar men uitgepraat is over de manier waarop het bedrijf moet gemanaged worden? Bij het finaal opmaken van de teksten met afspraken dienen nog steeds de financiële en operationele consequenties ten opzichte van het bedrijf in het oog gehouden worden. Afspraken rond uit- of toetreden van aandeelhouders, over winstuitkering en bezoldigingen moeten financieel haalbaar zijn. Hypothekeert een exit van een familiant niet het groeiplan?

Kwestie van de dingen in de juiste volgorde te doen

Het managen van emoties en zakelijke belangen vergt een methodiek waarin de juiste volgorde wordt gerespecteerd: eerst een plan voor het bedrijf, gevolgd door een inventarisatie en consensus omtrent belangen van alle familianten en tot slot, juridische teksten die naar inhoud financieel compatibel zijn met het bedrijfsplan.

Patrick Dierick, Partner Tax & Legal Services
pdierick@deloitte.com

Pascal Demilecamps, Partner
pdemilecamps@deloitte.com