

# FAMILIEBEDRIJVEN KIEZEN VOOR PROFESSIONELE AANPAK VAN FINANCE

De professionalisering van finance is niet enkel bij beursgenoteerde bedrijven aan de orde. Familie- en private ondernemingen hebben even goed nood aan een stevig onderbouwd financieel beleid. Naast de klassieke financiële uitdagingen is daarbij speciale aandacht voor onder meer fusies en acquisities, tax en estate management. Het zorgt bij een familie- of privaat bedrijf voor een andere invulling van de rol van de CFO.

Wanneer een familieonderneming groeit, dan lijkt het niet meer dan logisch dat het finance team gelijke tred houdt. In de beginfase van een bedrijf is finance vooral op accounting gericht. Finance staat in voor de registratie van de financiële transacties, beheert de assets en het werkkapitaal, voorziet in de nodige rapporten en optimaliseert waar mogelijk de belastingen. Naarmate de onderneming groeit en aan maturiteit wint, verandert de rol van finance. Op dat moment ontstaat er meer nood aan inzicht in de drijfveren van de business. Het is de taak van finance om aan de business tijdig de juiste informatie te bieden. Finance beheert en stuurt het beleid aan de hand van key performance indicators en slaagt er zo in de risico's en opportuniteiten correct in te schatten.

## EXTRA DRUK OP FINANCE

Bekijken we de uitdagingen van de CFO in een familieonderneming, dan kunnen we niet rond tax management heen. "In een familiale context is er vaak geen aparte functie voor tax", zegt Glenn Verstraelen, Partner bij Deloitte. "Vaak is het gewoon een extra taak voor de controller of de CFO." De tijd dat fiscaliteit bij familiebedrijven een stiefmoederlijke behandeling kreeg, is intussen voorbij. "Tax staat zeker op de agenda", stelt Glenn Verstraelen. "Familiale ondernemers zijn zich meer en meer bewust van het risico op reputatieschade. Ze komen liever niet in de krant met één of andere fiscale constructie." De verhoogde aandacht voor tax – zowel bij de politiek als de publieke opinie – veroorzaakt een shift in de fiscale planning van de onderneming, ook al omdat de context is veranderd. Glenn Verstraelen: "Er is vandaag sowieso al meer gespecialiseerde fiscale controle. Tegelijk is ook de documentatieplicht uitgebreid, onder

meer rond transfer pricing. Al die elementen samen verhogen de nood aan een proactieve belastingstrategie." Het is één van de elementen die wijzen op de behoefte aan meer maturiteit bij finance in familieondernemingen. "Compliance is belangrijk", zegt Tom Van Cauwenberge, Partner bij Deloitte. "Zowel de publieke opinie als de business zelf aanvaarden niet meer dat een onderneming niet in orde is." Mogen we stilaan spreken van een mentaliteitswijziging? "Heel zeker", stelt Michiel van den Nieuwenhuijzen, Director bij Deloitte. "Bedrijven streven compliance bewust na. Tegelijk ontstaat daardoor extra druk. Een lokale familieonderneming heeft rond meer planning en forecasting dezelfde uitdagingen als een grote, internationale speler." Het stelt de financiële afdeling van een familiebedrijf voor een nieuwe uitdaging. "Door de groeiende druk rond compliance heeft de familieonderneming dezelfde competenties nodig als een publiek bedrijf. Maar tegelijk wil de familieonderneming haar finance wel lean and mean houden, met niet alleen de controller als rechterhand van de CFO, maar bijvoorbeeld ook de accountant in de rol van compliance specialist."

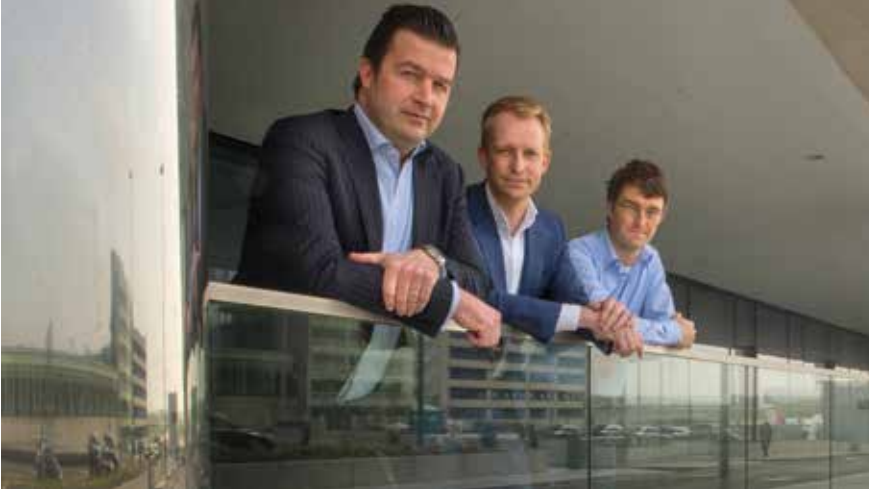
## LOKAAL VERANKERDE EINDBESLISSING

Ook elders in het bedrijf verschuiven daardoor accenten. "Op zich blijft de benodigde expertise dezelfde, maar we zien een duidelijk verschil in de vorm van het gevraagde advies", zegt Glenn Verstraelen. "Dat moet veel meer gecondenseerd zijn: toegespitst op de kern van de zaak, als indicatie van operationele impact en risico's, implementatiekosten en de gelinkte timing. Na de evaluatie van die elementen volgt er doorgaans vrij snel

een beslissing. In een familieonderneming zijn de rapporten dus veel meer to the point en vrij van alle technische details, in tegenstelling tot bij de grote publieke bedrijven, die doorgaans met veel meer factoren rekening dienen te houden." Het komt erop neer dat finance bij een familiebedrijf ook zelf enig ondernemerschap aan de dag moet leggen. "De lokale verankering van de eindbeslissing is daarbij vaak een motiverende drijfveer", zegt Tom Van Cauwenberge. "Een familieonderneming biedt over het algemeen een kader waarin finance zelf initiatief kan nemen. Bij een lokaal familiebedrijf moet finance niet wachten op groen licht vanuit een Amerikaans hoofdkantoor." Het zorgt ervoor dat de interesse voor een job in het finance team van een familieonderneming vandaag toeneemt.

## GROTE WENDBAARHEID

Dat een familiebedrijf efficiënter met compliance en documentatie omgaat, bezorgt het ook een opportuniteit. "Er is extra informatie beschikbaar", zegt Michiel van den Nieuwenhuijzen, "die bovendien meer op *forward looking* is gericht. Het laat de onderneming toe sneller risico's en opportuniteiten te signaleren en daar dan gepast op te anticiperen." Opnieuw: het zijn dezelfde vraagstukken waar ook publieke bedrijven mee te maken krijgen, alleen is het voor een familiale onderneming vaak net een iets grotere uitdaging om er vlot op in te spelen. Dat heeft onder meer met de beschikbaarheid van tools te maken. De leveranciers van die tools richten zich in de eerste plaats op de grote, corporate bedrijven, en minder op familieondernemingen. "Als privaat bedrijf vormt je wendbaarheid een groot voordeel", zegt Tom Van Cauwenberge. "Maar regelmatig is de schaal een nadeel,



GLENN VERSTRAELEN, MICHEL VAN DEN NIEUWENHUIJZEN EN TOM VAN CAUWENBERGE:

## “Familieondernemingen kiezen vaak voor een wendbaar finance team, ondersteund door externe expertise.”

bijvoorbeeld wanneer het om de betaalbaarheid van tools gaat. Ook daar moet je als familiebedrijf mee zien om te gaan.” Om de maturiteit van het finance team versneld uit te bouwen, kan de familieonderneming er uiteraard ook voor kiezen externe expertise te hanteren. Het blijkt een trend. Met name de jongste generatie ondernemers roept sneller extern advies in. Deloitte profileert zich daarbij als een partner die toegang biedt tot een brede waaier aan expertise. “Voor een familiebedrijf is het belangrijk daarbij een relatie uit te bouwen met een vertrouwenspersoon”, zegt Tom Van Cauwenberge, “die op zijn beurt ondersteuning krijgt van de juiste specialisten. Het is die context dat we ons kantorennetwerk hebben uitgebouwd.” De CFO moet durven zeggen waar hij of zij wakker van ligt. “Daarna gaan we aan de slag als *trusted advisor*”, aldus Michiel van den Nieuwenhuijzen. “We zorgen daarbij niet alleen voor een goede basis, maar koppelen daar ook de juiste acties aan vast.”

### HELICOPTERVIEW

Gaat het om finance bij een familieonderneming, dan kunnen we uiteraard niet om het aspect ‘familie’ heen. Ook daarbij is een essentiële rol weggelegd voor de CFO. “In de eerste plaats staat de CFO in voor de rapportering aan de familiale aandeelhouders”, zegt Mathieu Ex, partner bij Greenille by Laga. “Zo blijft de familie

op de hoogte van de financiële status van het patrimonium. Belangrijke nuance: het gaat hier niet om de klassieke managementrapportering, maar om verslaggeving die ook begrijpelijk is voor aandeelhouders die soms wat minder vertrouwd zijn met het financiële jargon.” Het verschil schuilt vooral in de presentatiewijze. De rapporten bezorgen de familie in de eerste plaats een helicopterview, zonder daarbij in technische details te verzanden. Verder speelt de CFO een sleutelrol wanneer de familieonderneming transformeert. Dat kan gebeuren wanneer de familie een bedrijf of bedrijfstak verkoopt of haar portefeuille verder diversifieert. “Hier is de rol van de CFO doorgaans een stuk breder”, stelt Mathieu Ex. “Het gaat dan immers niet alleen om de activiteiten van de onderneming op zich, maar vaak ook om vastgoed, private equity en beleggingen.” Voor elk van die pijlers verwacht de familie opnieuw een begrijpelijk rapport. “Transparantie is daarbij heel belangrijk, met name wanneer een nieuwe generatie in het bedrijf komt.” Tegelijk moet de onderneming ook toezien op documentatie en continuïteit. “Stel dat de CFO wegvalt – bijvoorbeeld door een plots overlijden – dan moet de rapportering toch gewoon verder kunnen lopen.” Zelfde cijfers, andere finaliteit. Voor een CFO biedt het werk bij een familieonderneming vaak een extra uitdaging. “Vergeleken met andere bedrijven gaat

het weliswaar om hetzelfde type cijfers”, zegt Mathieu Ex, “alleen zijn ze op een ander type publiek gericht, met een andere finaliteit.” Ondersteuning door een externe partij als Greenille by Laga roept de familie doorgaans in bij een belangrijke gebeurtenis. “Dat kan een gebeurtenis zijn in de familie, zoals een huwelijk, echtscheiding, geboorte of overlijden. Even goed is het een gebeurtenis in het bedrijf, bijvoorbeeld wanneer er een acquisitie of een verkoop plaatsvindt.” Het is daarbij niet zozeer de omvang van het vermogen dat de nood aan advies bepaalt, wel het niveau van de complexiteit.

Ook wijzigingen in de wetgeving kunnen de behoefte aan extern advies versterken. “Bij gediversifieerde familiale groepen is het een duidelijk trend om niet langer alle beheer in de *family office* te centraliseren”, besluit Mathieu Ex. “De diverse domeinen – compliance, tax, noem maar op – evolueren zodanig snel, dat het voor het eigen team vaak niet haalbaar blijft zich overal tegelijk in te specialiseren. Op dat moment kiest de familie er doorgaans voor zich op een aantal kerntaken te concentreren en andere functies aan een externe partner toe te vertrouwen.”

### SAMENGEVAT

Zowel belastingen en compliance als de verwachtingen van de familie doen bij een familie- of private onderneming de druk op finance toenemen. Voor de CFO komt het erop aan sterk betrokken te blijven bij de strategie en de risico’s van de organisatie, correct in te schatten wat de bijhorende verwachtingen zijn voor finance en van daaruit een driejarenplan op te maken waarbij finance concreet inzet op systemen (zoals business intelligence en data analytics), talent en de automatisering van processen.

*Deloitte Private treedt op als trusted advisor voor heel wat succesvolle Belgische familiebedrijven en ondernemers, met maatwerkoplossingen die steunen op een brede waaier aan expertise en ervaring.*

[www.deloitte.be](http://www.deloitte.be)

**Deloitte.**