

# HELFT BEDRIJVEN IN BELGIË DENKT NOG NIET AAN OPVOLGING

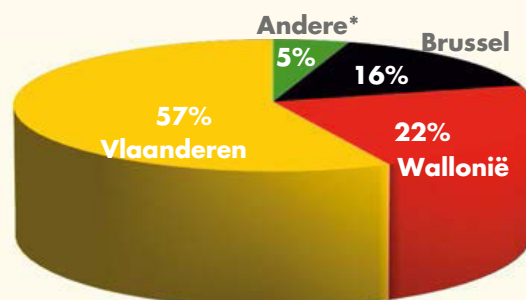
## VERGRIJZING IN KMO'S

Een recente studie van Baker Tilly toont aan dat de huidige generatie van zaakvoerders van Belgische kmo's in een snel tempo aan het vergrijzen is. Dat, terwijl de opvolging nauwelijks of niet op de agenda van die zaakvoerders staat.

Door Rory Moerman

### Aantal kmo's in België (1)

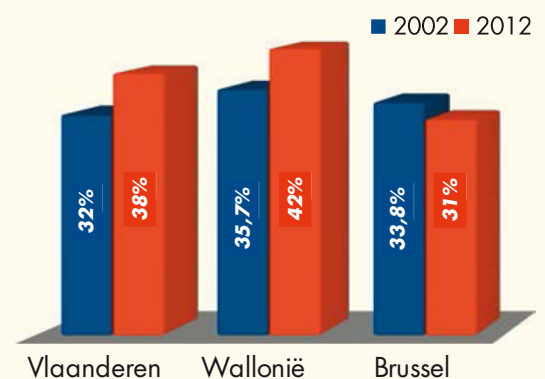
In 2012: 571.839 (1)  
Tewerkstelling in kmo's: 2.015.000 personen (2)



\* o.a. buitenlandse bedrijven

<sup>1</sup> Bron: kmo-rapport België, Unizo

### Vergrijzing in kmo's (1)



<sup>2</sup> Bron: cijfers Fgov Economie 2012

## BABYBOOMERS

De huidige generatie van zaakvoerders in België maakt deel uit van de zogenaamde babyboomgeneratie. Zij staan echter op het punt waar de overdracht van de leiding op de agenda komt te staan: de jongste bedrijfsleiders van die generatie zijn dan misschien slechts 50 jaar, de oudste zijn intussen 68 jaar oud. Uit de internationale studie, uitgevoerd door het advieskantoor Baker Tilly, blijkt dat het voor de huidige bedrijfsleiders dan ook de hoogste tijd wordt om eens stil te staan bij hun opvolging.

Concreet stelt de studie dat de komende zeven jaar het toneel zullen vormen van verschillende opvolgingen binnen kmo's, waaronder een pak familiebedrijven. In België gaat dit concreet over niet minder dan 123.000 bedrijven, goed voor een derde van ons BBP.

## ALLERMINST GEALARMEERD

Die cijfers zorgen echter niet voor een schokeffect: liefst 51% of de helft van de ondervraagde ondernemers geeft aan nog niet bezig te zijn met zijn opvolging. Dit, terwijl een goede planning tot opvolging al gauw vijf jaar kan duren.

## NIET GOED WETEN WAT TE DOEN

Uit de resultaten blijkt voorts dat heel wat bedrijfsleiders niet goed weten hoe ze aan die opvolgingsplanning moeten beginnen, laat staan dat ze de overdracht van eigendom moeten organiseren. Dus blijft het op de plank liggen. Het beeld van de noeste Belg

die dapper voort blijft werken, lijkt zo allermindst een karikatuur, maar het is wel de realiteit. Veel familiale bedrijfsleiders weten ook niet goed wat ze met hun bedrijf moeten doen: moeten zij het bedrijf verkopen, een fusie aangaan, hun bedrijf aan de volgende generatie overdragen of gewoon alle activiteiten stopzetten? 57% van de bedrijfseigenaars gaf aan te geloven in een opvolging binnen de familie, terwijl 27% verkoos om het bedrijf te verkopen. Dat impliceert dat de overige 16% nog geen idee heeft wat zij met hun bedrijf zullen doen.

## MOTIVATIE TOT OPVOLGING

Aan de bedrijfsleiders werd ook gevraagd waar ze naar streefden bij hun opvolging. Voor 62% was

dat de verkoop van hun bedrijf voor de beste prijs – bij aanvang van het opvolgingsproces.

Tijdens het opvolgingsproces zakte dat cijfer naar 40% om op het eind van dat proces te dalen tot 25%. Met andere woorden: gaandeweg ontdekt de afscheidnemende bedrijfsleider dat geld zeker niet alles is, maar dat er belangrijkere zaken zijn om naar te streven. Continuïteit, bijvoorbeeld: voor het opvolgingsproces streeft 70% hiernaar, tijdens het proces wordt dat de betrachting van liefst 90%. 40% van de zaakvoerders wil ook dat het bedrijf in de familie blijft. Tijdens het proces stijgt dat aantal zelfs naar 60%. 70% gaat door het proces voor het behoud van het personeel en ook de harmonie in de familie is voor zeven op de tien ondervraagden een streven.

## UITDAGINGEN

Tijdens het opvolgingsproces komt de bedrijfsleider voor diverse uitdagingen te staan, zoals de financiële draagkracht creëren om:

- voldoende rendement te genereren;
- de pensionering van de terug-tredende zaakvoerder te dragen;
- de instappende leiding in het onderhoud te voorzien.

## WAAROM STOPPEN?

Op de vraag waarom men met de opvolging start, bleek dat een kwart van de ondervraagden zelf bereid was om de fakkel door te geven. Iets minder dan 20% gaf aan dat de volgende generatie aan de poort stond te kloppen om te kunnen starten met de opvolging. □

## WAT U KUNT DOEN VOOR EEN SUCCESVOLLE FAMILIALE OPVOLGING

### 1 Opvolging is geen

**pensionering:** opvolging betekent een kans voor de onderneming om naar het volgende groeniveau te gaan. Samen met de volgende generatie wordt er gebouwd aan het bedrijf met het oog op de toekomst van het bedrijf – het gaat dus niet louter om de bedrijfsleider die op pensioen gaat.

**2 Wees goed voorbereid:** men dient zich er bewust van te zijn dat een goed opvolgingsproject de nodige tijd, middelen en toewijding vereist. Een team moet het opvolgingsproces in kaart brengen, de nodige stappen formaliseren, een

tijdstabel maken (wanneer wordt welke stap genomen?) en de nodige middelen voorzien.

**3 Bepaal het doel:** de opvolging moet een vast omlijnd resultaat voor ogen hebben, dat bovendien duidelijk is, meetbaar en imperatief.

**4 Zorg voor eendracht:** om de overdracht zo sereen mogelijk te laten verlopen, is het nodig om helder en open te communiceren.

**5 Geld is niet het doel:** de prioriteit bij een opvolging is de continuïteit van het bedrijf verzekeren, evenals het behoud van personeel. De prijs is louter een gevolg van een goed beleid en een goed opvolgingsproject.

**6 Goed gepland is het halve werk:** door reeds op voorhand een goede regeling uit te werken, komt men niet voor onverwachte zaken te staan.

**7 Gelijkwaardigheid is niet hetzelfde als gelijkheid:** de gelijkwaardige verdeling van de familiale bezittingen is cruciaal om familiale vetes te voorkomen. Daarbij moet er gekeken worden naar betrokkenheid, eigendomsrechten en de correcte verdeling van rijkdom.

**8 Vraag om raad:** een ervaren adviseur kan helpen om de doelstellingen te preciseren en kan als externe speler een verfrissend licht op de zaken werpen.

Bron: Baker Tilly Belgium