



Vlaamse overheid



Witboek Familiebedrijven

Patricia Ceysens

Vlaams minister van Economie, Ondernemen,
Wetenschappen, Innovatie
en Buitenlandse Handel

D/2008/3241/225

INHOUD

Witboek Familiebedrijven	1
Voorwoord	7
Editoriaal	8
Deel I. Familiebedrijven: een ras apart?	9
1. Definities	9
2. Het belang van familiebedrijven	11
2.1. Familiebedrijven over de wereld en de EU	11
2.2. Familiebedrijven in België en Vlaanderen	12
2.3. Financiële toestand van familiebedrijven	14
3. De eigenheid van familiebedrijven	14
3.1. Continuïteit: opvolging en overdracht	15
3.1.1. Bedrijfscultuur en de opvolging van het familiebedrijf.....	15
3.1.2. Het opvolgingsproces	16
3.1.3. Het opvolgingsproces	16
3.1.4. Succesfactoren voor een succesvolle opvolging	17
3.2. Corporate governance en familie-governance.....	18
3.3. Financiering van het familiebedrijf	18
3.3.1. Financiering van het eigen vermogen.....	18
3.3.2. Financiering bij overname.....	19
3.3.3. Financiering bij groei.....	19
3.4. Bedrijfscultuur, HR-beleid en de externe manager.....	20
3.4.1. Bedrijfscultuur	20
3.4.2. HR-beleid	21
3.4.3. De externe manager	21
3.5. Ondernemingsstrategie en strategisch management.....	22
3.5.1. Concurrentieel voordeel.....	22
3.5.2. Bedrijfsstructuur	22
3.5.3. Mentaliteit ten aanzien van groei	23
3.5.4. De internationale context	24
3.5.5. Innovatief ondernemen	24
Deel II. De situatie vandaag	26
1. Continuïteit	26
1.1. Opvolging en overdracht.....	26
1.2. Opvolging bij leven en bij overlijden: het juridische kader	27
1.2.1. Overdracht bij leven: de schenking.....	27
1.2.1.1. Het vlakke schenkingsrechtstarief voor roerende goederen	27
1.2.1.2. Bedrijfsschenking.....	27
1.2.2. Overdracht bij overlijden: het vlak tarief van 0% in het Vlaamse Gewest	28
1.2.2.1. Grondvoorwaarden op het moment van overlijden.....	29
1.2.2.2. Grondvoorwaarden na het overlijden van de erflater.....	30
1.2.2.3. Vormvoorwaarden om van het Vlaamse gunstregime te genieten.....	30
1.2.3. Casus: de successie- en schenkingsrechten in het Waalse gewest	31
1.2.4. Conclusie: de successie- en schenkingsregeling in het Vlaamse gewest.....	31
1.3. De verkoop van het familiebedrijf.....	31

1.3.1.	Het verkoopproces	32
1.3.2.	De markt van vraag en aanbod.....	33
2.	Corporate governance en familie-governance.....	34
3.	Financiering van familiebedrijven	35
3.1.	Financiering bij overname.....	35
3.2.	Financiering bij groei.....	35
4.	Bedrijfscultuur en HR-beleid.....	36
4.1.	Bedrijfscultuur	36
4.2.	HR-beleid	36
5.	Ondernemingsstrategie en strategisch management	38
5.1.	Concurrentieel voordeel.....	38
5.2.	Mentaliteit ten aanzien van groei	38
5.3.	Internationale context.....	39
Deel III.	Familiebedrijven in Europees perspectief	41
1.	Het Europees beleid.....	41
1.1.	Beleidsinitiatieven: focus op de ondernemingsoverdracht.....	41
1.2.	Europees beleid m.b.t. de ondernemingsoverdracht	42
1.2.1.	Denemarken.....	43
1.2.2.	Duitsland	43
1.2.3.	Griekenland.....	43
1.2.4.	Spanje	44
1.2.5.	Frankrijk	44
1.2.6.	Italië.....	44
1.2.7.	Luxemburg	45
1.2.8.	Nederland.....	45
1.2.9.	Oostenrijk.....	45
1.2.10.	Portugal.....	45
1.2.11.	Finland	46
1.3.	Belgisch beleid m.b.t. de ondernemingsoverdracht.....	46
2.	Private initiatieven in Europa.....	48
3.	Stemmen uit het landschap van familiebedrijven.....	49
4.	Conclusies	50
Deel IV.	Aanbevelingen	52
1.	Aanbevelingen voor de overheid.....	52
1.1.	Opvolging en overdracht.....	52
1.2.	Corporate governance en familie-governance.....	53
1.3.	Financiering.....	53
1.4.	Ondernemingsstrategie en strategisch management	54
1.5.	Lokaal economisch overheidsbeleid	54
2.	Aanbevelingen voor de ondernemers en familiale bedrijven	54
2.1.	Aanbevelingen betreffende de opvolging en overdracht van het familiebedrijf	55
2.2.	Aanbevelingen betreffende corporate governance en familie-governance	55
2.3.	Aanbevelingen betreffende beleid en leiding van de onderneming.....	56
3.	Aanbevelingen voor ondersteunende infrastructuur	57

3.1.	Aanbevelingen voor het middenveld.....	57
3.2.	Aanbevelingen voor het onderwijs en onderzoekscentra	57
3.3.	Aanbevelingen voor de media	57
4.	Conclusie: mogelijke actiepunten op basis van het Witboek Familiebedrijven	58
4.1.	Overname	58
4.2.	Onderzoek.....	58
4.3.	Onderwijs en opleiding.....	59
4.4.	Management	59
Literatuur		60
Boeken en andere gedrukte documenten		60
Artikelen.....		61
Websites		61
Dankwoord		62
Bijdragen		62
Eindredactie		62
Bijlagen		63
1.	Overzicht van wettelijke en fiscale beleidsinitiatieven omtrent familiebedrijven ...	63
2.	Overzicht van ondersteunende beleidsinitiatieven omtrent familiebedrijven.....	69
3.	Een greep uit de private initiatieven in Europa	71

Figuren

Figuur 1: Het driecirkeldiagram.....	9
Figuur 2: De rol van de familie in het management en het aandeelhouderschap van vooraanstaande Belgische ondernemingen	10
Figuur 3: Types van bedrijfsoverdracht.....	15
Figuur 4. Het verkoopproces	32

Tabellen

Tabel 1. SWOT-analyse van het familiebedrijf.....	11
Tabel 2. Procentueel aantal familiebedrijven in Europese landen, Latijns-Amerikaanse landen, Australië en de VSA.....	11
Tabel 3. Bijdrage van familiebedrijven tot het BNP	12
Tabel 4. Percentage tewerkstelling in familiebedrijven van de totale tewerkstelling	13
Tabel 5. Bedrijfs grootte van familiebedrijven	13
Tabel 6. Samenvattende tabel met mogelijke acties ter bevordering van bedrijfsoverdrachten	47

Voorwoord

Familiebedrijven staan garant voor een groot deel van het aantal ondernemingen en de toegevoegde economische waarde in Vlaanderen. 70% van de ondernemingen zijn familiebedrijven, samen staan ze in voor 55% van de toegevoegde waarde.

De aandacht voor familiebedrijven is recentelijk vanuit verschillende kanalen gestegen. Enkele initiatieven zijn opgestart om Vlaamse familiebedrijven een steun in de rug te geven. Zo is er het Instituut voor het Familiebedrijf dat tot doel stelt om tot professionalisatie, continuïteit en de verdere ontwikkeling van familiebedrijven in Vlaanderen bij te dragen. In 2005 is het *Family Business Network* (FBNet) opgericht in België. Dit laatste maakt deel uit van een internationale organisatie (FBN), één van de belangrijkste netwerken op wereldvlak rond familiebedrijven.

Toch is ondanks de belangrijke maatschappelijke bijdrage die familiebedrijven leveren, nog relatief weinig bekend over wat familiebedrijven zijn, hoe ze best gemanaged kunnen worden en wat hun specifieke bijdrage aan de maatschappij is.

Familiebedrijven wijken op belangrijke punten af van niet-familiebedrijven. Deze verschillen zijn met name te verklaren door de wederzijdse beïnvloeding van bedrijfsbelangen en familiebelangen. Dit bepaalt de krachten, maar tegelijk de mogelijke zwaktes van het familiebedrijf.

Omwille van het belang van familiebedrijven en hun typerende kenmerken is het ook voor de overheid belangrijk dat er onderzoek omtrent dit onderwerp wordt uitgevoerd. Met die kennis op zak kan het duurzame voortbestaan van deze ondernemingen beleidsmatig worden gesteund om zo de economische welvaart aan te zwengelen.

Het Witboek Familiebedrijven wil bijdragen tot een bredere bewustwording van het economische belang van familiebedrijven. Het bevat daartoe een analyse van de specifieke kenmerken van familiebedrijven. Het Witboek lanceert een aantal actievoorstellen dat de positie van familiebedrijven in Vlaanderen versterken. Dit zijn beleidsaanbevelingen – vanuit een horizontale en flankerende visie – en aanbevelingen naar andere betrokken actoren.

Op die manier kadert het Witboek Familiebedrijven in de visie van 'Jij bent Flanders Future'. De uitbouw van een creatieve maatschappij waarin volop ruimte is voor ondernemerschap en innovatie vergt ondermeer aandacht voor familiebedrijven.

Want door welke generatie familiebedrijven worden geleid of in welke sector ze actief zijn, familiebedrijven dragen altijd een sterke passie in zich. Die 'passie voor ondernemen' moet worden gekoesterd. Ik hoop dan ook dat het Witboek Familiebedrijven een positieve aanzet mag zijn voor meer aandacht naar familiebedrijven toe.

Patricia Ceysens

Editoriaal

Het Witboek Familiebedrijven schetst de eigenheden en knelpunten van familiebedrijven in vier delen.

In het eerste deel wordt het theoretische kader geschetst, waarbij ook het beschikbare cijfermateriaal wordt meegegeven. Tevens worden de vijf grote dimensies geponeerd waarop dit Witboek zich focust (continuïteit, corporate governance, financiering, cultuur / HR / externe manager en strategie). Familiebedrijven komen namelijk op veel punten overeen met niet-familiebedrijven. De onderzoekers vonden in deze dimensies de grootste verschil- en actiepunten.

Het tweede deel is praktischer en schetst de situatie vandaag op de vijf dimensies aan de hand van een aantal facts and figures.

Deel drie geeft de Europese dimensie weer. Er wordt een antwoord gegeven op de vraag welke initiatieven publieke en private actoren in verschillende Europese landen nemen op vlak van familiebedrijven. Ook daar kan onze regio namelijk uit leren.

Deel vier geeft de aanbevelingen op basis van de vaststellingen in de voorgaande delen weer. Het zijn aanbevelingen naar de overheid, de ondernemers en de ondersteunende infrastructuur toe. Tenslotte worden de concrete actiepunten bij wijze van conclusie herhaald.

Deel I. Familiebedrijven: een ras apart?

Tot op heden blijft er grote onzekerheid over wat familiebedrijven precies karakteriseert. Niettemin bestaat het grootste deel van de ondernemingen uit familiebedrijven. Het traditionele beeld van de patriarchale, kleinschalige onderneming is voorbijgestreefd. In dit deel wordt besproken wat onder de term 'familiebedrijf' wordt verstaan en wat het economische belang van familiebedrijven is.

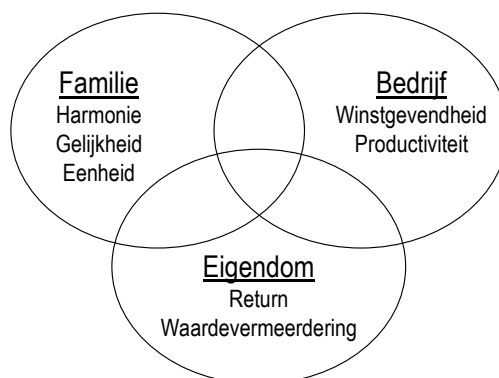
1. Definities

In de literatuur is een verscheidenheid aan definities terug te vinden met als gevolg dat uiteenlopende methoden bestaan waarmee familiebedrijven gemeten worden. Tot op heden ontbreekt een éénduidig criterium dat familiebedrijven van niet-familiebedrijven onderscheidt.

Net als bij alle andere bedrijven is het doel van een familiebedrijf het vinden van een balans tussen het waarborgen van continuïteit van het bedrijf en het creëren van winstgevendheid door de productie van goederen of het leveren van diensten. Op één belangrijk punt is het familiebedrijf echter uniek: de verstrengeling van familie en bedrijf. De emotionele verbondenheid met het bedrijf en de invloed van de familiecultuur hebben hun uitwerking op verschillende factoren van zakendoen in het familiebedrijf.

Het driecirkeldiagram van de onderzoekers John Davis en Renato Tagiuri van de *Harvard Business School* toont grafisch aan wat een familiebedrijf is en wat haar eigenheden zijn.

Figuur 1: Het driecirkeldiagram¹



Het kenmerkende van een familiebedrijf is dat het bestaat uit drie overlappende subsystemen: het bedrijf, de eigenaars van het bedrijf en de familie. Elk subsysteem heeft eigen belangen, ambities en verwachtingen. De onderlinge interactie zorgt ervoor dat familiebedrijven anders zijn dan niet-familiebedrijven. Veel fenomenen in een familiebedrijf kunnen worden verklaard aan de hand van het driecirkeldiagram.

Volgens de statische definitie van de *London Business School* moet de familieonderneming voldoen aan minstens één van de volgende kenmerken:

- meer dan 50% van de aandelen is in eigendom van één familie, of

¹ Tagiuri R. & Davis J.A. 1996. *Bivalent Attributes of the Family Firm*. Family Business Review, vol. 9, nr. 2: pp. 199-208.

- minstens 50% van het management is afkomstig van één familie, of
- een significant aantal van de leden van de raad van commissarissen is afkomstig van één en dezelfde familie.

Daarenboven zijn meerdere onderzoekers van mening dat bovenstaande definitie uitgebreid moet worden met een vierde structureel criterium: minstens twee leden van dezelfde familie zijn in het bedrijf als werknemer of als manager actief.

De Europese Unie gebruikt een andere variant. Een bedrijf moet minstens aan twee van de volgende drie criteria voldoen alvorens het als familiebedrijf beschouwd wordt:

- meer dan 50% van de eigendom is in handen van één familie;
- een familie heeft beslissende invloed op de bedrijfsstrategie of op opvolgingsbeslissingen;
- een meerderheid of tenminste twee leden van de ondernemingsleiding zijn afkomstig uit één familie.

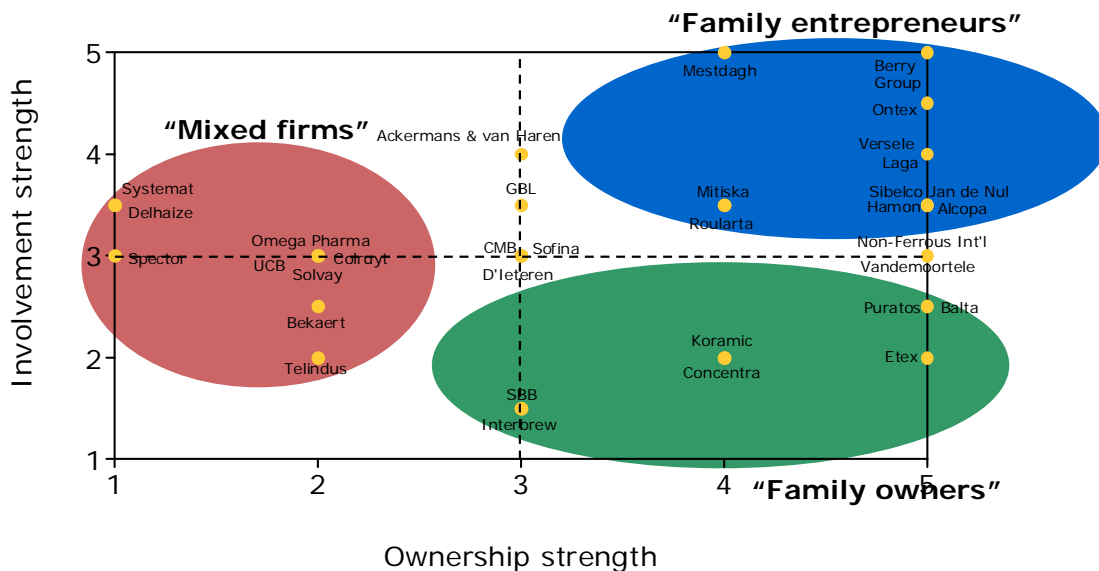
Voor bedrijven die minder dan 10 jaar geleden zijn opgericht dient in het bedrijf tenminste één familielid van de directeur werkzaam te zijn of eigendom te hebben.

In het kader van dit witboek wordt de volgende definitie gehanteerd:

“Een familiebedrijf is een bedrijf waar eigendom en/of leiding in handen van een familie zijn”.

Dit is de meest ruime en eenvoudige definitie die op alle hoofdstukken van het Witboek van toepassing is, gezien het feit dat er geen nieuw onderzoek voor dit Witboek werd uitgevoerd. Figuur 2 laat zien hoe de rol van de familie in Belgische vooraanstaande bedrijven kan variëren naargelang haar betrokkenheid in de leiding van het bedrijf en haar aandeelhoudersbelang in het bedrijf.

Figuur 2: De rol van de familie in het management en het aandeelhouderschap van vooraanstaande Belgische ondernemingen²



De overlapping tussen eigendom en management in het familiebedrijf leidt tot specifieke sterktes, zwaktes, opportuniteiten en bedreigingen.

In wat volgt stellen we een SWOT-analyse op waarbij we de situatie schetsen waarin familiebedrijven zich bevinden. Aan de hand van de SWOT-analyse worden zowel de interne sterkten en zwakten van familiebedrijven als de externe ontwikkelingen, kansen en bedreigingen besproken. Tabel 1 geeft het volledige overzicht van de SWOT-analyse.

² Bain & Company. 2005. Slides Enterprise via Dexia.

Tabel 1. SWOT-analyse van het familiebedrijf³

Sterktes	Zwaktes
<ul style="list-style-type: none"> - Dominante aandeelhoudersgroep met engagement op lange termijn - Onafhankelijkheid en stabiliteit (verankering) <ul style="list-style-type: none"> - Geen druk van de kapitaalmarkten - Minder (of geen) overnamegevaar - Doorzettingsvermogen in moeilijke (financiële) tijden - Gericht op continuïteit (lange termijn visie) - Kennis van de business door overdracht van generatie op generatie - Specifieke bedrijfs-/managementcultuur <ul style="list-style-type: none"> - Sterke identificatie met het bedrijf - Loyaliteit - Stabiel leiderschap - Betrokkenheid management - Betrokkenheid personeel (door platte hiërarchische structuur) - Hechte relaties met business partners en klanten - Minder bureaucratie <ul style="list-style-type: none"> - Snelheid van beslissingsproces - Flexibiliteit 	<ul style="list-style-type: none"> - Beperkte toegang tot de kapitaalmarkten kan remmend zijn voor de groei - Minder (of geen) financiële discipline <ul style="list-style-type: none"> - Familieleden zien het bedrijf als melkkoe - Onevenwicht tussen bijdrage en vergoeding van familieleden - Gebrek aan professionalisering in bepaalde domeinen (bv. management, bestuur, HRM) - Familiale conflicten - Emotionele problemen - Gebrekkige of problematische opvolgingsplanning - Rigiditeit - Beperkte managementvaardigheden in de leiding
Opportunities	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> - Van groot belang voor de economische welvaart en tewerkstelling (55% van het BNP) - Het opvolgen van beleidsinitiatieven rond het steunen van familiebedrijven - Putten uit kennis van betrokken familieleden 	<ul style="list-style-type: none"> - De vergrijzing van ondernemend Vlaanderen - Wens om op jongere leeftijd het ondernemerschap te beëindigen - Overdracht van de geboortengolf bedrijven

De interne sterktes van het familiebedrijf bevatten onder meer de vier C's die de Canadese wetenschappers Danny Miller en Isabelle Le Breton in hun boek *"Managing for the long run"* (2005)⁴ omschrijven. Deze zijn "continuity", "community", "connection", en "command".

2. Het belang van familiebedrijven

Door middel van divers cijfermateriaal kan het belang van familiebedrijven worden aangetoond. De beschikbare cijfers over familiebedrijven wereldwijd, Europees, Belgisch en Vlaams worden getoond. Tenslotte wordt de financiële toestand van familiebedrijven geschetst.

2.1. Familiebedrijven over de wereld en de EU

De Verenigde Staten is de absolute koploper met 95% familiebedrijven. In Latijns- en Centraal-Amerika ligt de score iets lager met 65%. In Australië zijn 75% van de ondernemingen familiebedrijven.

Tabel 2. Procentueel aantal familiebedrijven in Europese landen, Latijns-Amerikaanse landen,

³ Crijns H. & Vermeulen S. 2006. Duurzame groei van familiebedrijven. *Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie (SOOI)*; De Vries M.F.R.K. 1993. The Dynamics of family controlled firms. American Management Association.

⁴ Miller D. & Le Breton I. 2005. *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Boston: Harvard Business School Press.

Australië en de VSA⁵

Land of werelddeel	Familiebedrijven als % van totaal aantal ondernemingen
Duitsland	60%
Frankrijk	60%
België	70%
Groot-Brittannië	70%
Portugal	70%
Nederland	74%
Spanje	75%
Zweden	79%
Cyprus	80%
Finland	80%
Griekenland	80%
Italië	93%
Latijns- en Centraal Amerika	65%
Australië	75%
VSA	95%

Het economische belang kan worden gemeten aan de hand van de geleverde bijdrage tot het bruto nationaal product. Iets meer dan de helft van het BNP van België is afkomstig van familiebedrijven. Hoewel de Verenigde Staten procentueel een groter aantal familiebedrijven telt ($\pm 90\%$ - 95%), dragen zij veel minder - slechts $\pm 40\%$ - bij tot het BNP.

Tabel 3. Bijdrage van familiebedrijven tot het BNP⁶

Land	Bijdrage familiebedrijf tot BNP
Finland	40-45%
Nederland	54%
België	55%
Duitsland	55%
Frankrijk	60%
Portugal	60%
Spanje	65%
VSA	40%

2.2. Familiebedrijven in België en Vlaanderen

Een poging om het economische belang van familiebedrijven in Vlaanderen uit te drukken geeft volgend beeld. Verschillende studies komen tot de conclusie dat 70% van de ondernemingen in België als familiebedrijf kan worden beschouwd. Afhankelijk van de methodologie komen andere onderzoeken zelfs tot 80% familiebedrijven in België. Een vergelijking met andere landen, toont dat België een gemiddeld aantal familiebedrijven heeft.

Naar regionale spreiding in België trekt de provincie Antwerpen het meeste familiebedrijven aan, namelijk 20%. West- en Oost-Vlaanderen volgen met elk 14%. Volgens "Het grote familiebedrijvendossier" van Trends doet Antwerpen het goed omdat het als economisch stevig uitgebouwde regio algemeen de meeste bedrijven aantrekt. Wanneer de verhouding tussen alle ondernemingen en familiebedrijven vergeleken worden, is er echter een ondervertegenwoordiging

⁵ Instituut familiebedrijven en Trends en IFERA, Family Business Dominate, Family Business Review, December 2003.

⁶ IFERA. December 2003. *Family Business Dominate*. International Family Enterprise Research Academy (IFERA). Family Business Review, vol. 16, nr.4, pp. 235-239.

van familiebedrijven in Antwerpen, in tegenstelling tot West- en Oost-Vlaanderen. Wallonië tenslotte staat garant voor 28% van de familiebedrijven in België. In tegenstelling tot Vlaanderen bevinden de familiebedrijven in Wallonië zich veel meer in geconcentreerde regio's (bv. Doornik, Charleroi).⁷

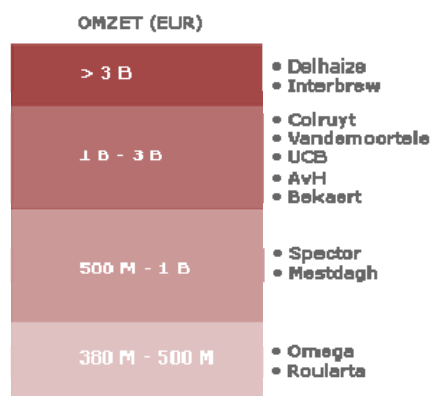
Een andere manier om de economische waarde van familiebedrijven te vatten, is de creatie van (rechtstreekse) werkgelegenheid. In België zijn meer mensen tewerkgesteld in een familiebedrijf dan in een niet-familiebedrijf. Deze situatie is vergelijkbaar met de meeste andere Europese landen. De grootte van het bedrijf is hier duidelijk een determinerende factor voor het percentage tewerkstelling. Doordat België meer kleine dan grote familiebedrijven telt, zijn er ook meer mensen in de relatief kleine ondernemingen tewerkgesteld.

Tabel 4. Percentage tewerkstelling in familiebedrijven van de totale tewerkstelling⁸

Aantal werknemers	Percentage van de totale tewerkstelling
1-100	70%
100-500	45%
> 500	35%

Aangezien het aantal familiebedrijven in de totaliteit van de ondernemingen (70%) hoger ligt dan de bijdrage tot het BNP (55%) is het waarschijnlijk dat het gemiddelde familiebedrijf kleiner is dan het niet-familiebedrijf. Hoewel veel familiebedrijven micro-ondernemingen of kleine ondernemingen zijn, wil dit hoegenaamd niet zeggen dat familiebedrijven niet groot kunnen zijn. Het grootste bedrijf ter wereld, Wal-Mart, is een familiebedrijf. Zoals in de meeste landen zijn ook in België een aantal familiebedrijven beursgenoteerd en groot. Ook in de *Fortune 500* kan 37% als een familiebedrijf worden beschouwd.

Figuur 2: Omvang in omzet van familiebedrijven in België



Bron: Louis Amory, Dain & C^o

De verhouding tussen micro, kleine, middelgrote of grote ondernemingen bij de Vlaamse familiebedrijven is niet geheel gekend. Wel is zeker dat de meerderheid van de familiebedrijven in Vlaanderen micro-ondernemingen (0-9 werknemers) en kleine bedrijven (10-49 werknemers) zijn. Ook uit de analyse van de PASO en START-databank blijkt dat hoe groter het bedrijf (in termen van aantal werknemers) is, hoe kleiner de kans dat het om een familiebedrijf gaat.

De steekproef uit het onderzoek bij familiebedrijven van Prof. dr. Wim Voordeckers en Prof. dr. Anita Van Gils toont deze verhoudingen. Hoewel de cijfers niet 100% veralgemeenbaar zijn naar geheel Vlaanderen, geven ze wel een indicatie.

Tabel 5. Bedrijfs grootte van familiebedrijven⁹

⁷ Trends. 23 februari 2006. *Het Grote familiebedrijvendossier*.

⁸ www.familiebedrijf.be

	Frequentie	Procent	Cumulatief percentage
Micro (5-9 werknemers)	90	31,3%	31,3
Klein (10-49 werknemers)	146	50,7%	81,9
Middelgroot (50-99 werknemers)	22	7,6%	89,6
Groot (>99 werknemers)	30	10,4%	100
Totaal	288	100%	

Naar sectorspreiding toe kan worden vastgesteld dat familiebedrijven vooral in de bouw, handel, horeca en distributie aanwezig zijn. Dit zijn traditionele sectoren met een sterke lokale binding die relatief weinig kapitaal vergen.¹⁰

2.3. Financiële toestand van familiebedrijven

Wat betreft rendabiliteit toont onderzoek op basis van *Standard & Poor's 500* tussen 1992 en 2002 aan dat familiebedrijven over het algemeen een hoger rendement op activa (5,4%) hebben dan niet-familiebedrijven (4,1%).¹¹

Ook in België is het rendement van familiebedrijven beter dan dat van niet-familiebedrijven. *Trends* concludeert dat Belgische familiebedrijven, ongeacht hun grootte, een hoger rendement op eigen vermogen behalen dan het algemene Belgische gemiddelde van 6,12%. Kleine, middelgrote en grote familiebedrijven halen respectievelijk rendementen van 8,30%, 11,48% en 13,91%.

Hetzelfde verschijnsel doet zich voor op het vlak van solvabiliteit. Ongeacht de grootte van het bedrijf, scoort het familiebedrijf beter. Het gemiddelde van alle ondernemingen is 27,1% terwijl kleine familiebedrijven 30,2% behalen, middelgrote familiebedrijven 28,8% en grote familiebedrijven 28,4%. Een studie van Deloitte toont zelfs aan dat de gemiddelde solvabiliteit (mediaan) bij familiebedrijven 55% van het balanstotaal bedraagt. Dit geeft aan dat familiebedrijven veel sterker zijn dan hun jaarrekeningen doen vermoeden. Een mogelijke verklaring voor dit grote verschil is het feit dat leningen van de familiale aandeelhouders als eigen vermogen worden gezien.

Ook voor de toegevoegde waarde zien we dat, terwijl het gemiddelde van alle ondernemingen slechts 51.000 Euro bedraagt, dit voor kleine, middelgrote en grote familiebedrijven respectievelijk 53.184 Euro, 67.562 Euro en 98.604 Euro bedraagt.

De liquiditeit (zowel in ruime als in enge zin) is bij familiebedrijven en niet-familiebedrijven quasi gelijk.¹²

Tenslotte is het potentieel van bedrijfsovernames in de context van familiebedrijven niet te negeren, aangezien de verwachting is dat nu en in de nabije toekomst veel familiale ondernemers met pensioen zullen gaan.

Op basis van de voorgaande cijfers kan worden gesteld dat familiebedrijven van groot belang zijn voor de economische welvaart en het maatschappelijk welzijn van Vlaanderen.

3. De eigenheid van familiebedrijven

- De literatuur suggereert dat familiebedrijven zich onderscheiden van niet-familiebedrijven op een aantal aspecten. De dynamieken van het familiebedrijf brengen enkele knelpunten naar voren. Die leiden ertoe dat de eigenheid bij familiebedrijven zich voornamelijk situeert in de volgende domeinen:
- Continuïteit: opvolging en overdracht
- Corporate governance en familie-governance

⁹ Voordeckers W. & Van Gils A. 2003. *Governance in het Vlaamse familiebedrijf*, Instituut voor het Familiebedrijf.

¹⁰ PASO en START-databank, Steunpunt Ondernemerschap, Innovatie, Ondernemen, mei 2006.

¹¹ Miller, Managing for the long run. Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses. 2005, Harvard Business School Press, Boston, 310 p.

¹² Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie, Mei 2006. *START- en PASO Onderzoek*.

- Financiering van het familiebedrijf
- Bedrijfscultuur, HR-beleid en extern management
- Ondernemingsstrategie en strategisch management

Aangezien de meeste familiebedrijven KMO's zijn kunnen vele van de knelpunten van familiebedrijven aangepakt worden in het algemene ondernemingsbeleid. Uit het voorliggend onderzoek leiden we bovendien af dat het Europese beleid betreffende familiebedrijven zich voor het grootste deel concentreert op de problematiek van opvolging en bedrijfsoverdracht.

In wat volgt beperken we ons tot de bovenvermelde aspecten. Onze stelregel is immers dat familiebedrijven onderhevig zijn aan dezelfde bedrijfseconomische uitdagingen als alle bedrijven om te presteren.

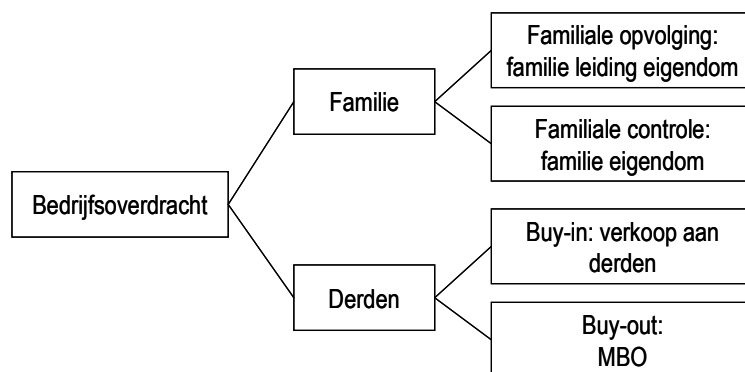
3.1. Continuïteit: opvolging en overdracht

De overdracht is na start en groei één van de belangrijke fasen in het leven van een familiebedrijf. De bedrijfsoverdracht wordt gedefinieerd als “de overdracht van de eigendom aan een andere persoon of onderneming die de continuïteit en de commerciële activiteit van de onderneming waarborgt”.¹³

Centraal in deze definitie staat dat de eigendom van het familiebedrijf wordt overgedragen. De overdracht hoeft echter niet noodzakelijk binnen de familie te gebeuren. Zoals blijkt uit onderstaande figuur zijn er in wezen drie mogelijkheden:

- Overdracht binnen de familie. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de opvolging in de eigenlijke zin, waarbij de eigendom én de leiding aan een familielid worden overgedragen, en de familiale controle, waarbij alleen de eigendom naar de familie gaat en de leiding door een niet-familielid wordt uitgeoefend;
- Buy-in. Overdracht aan een outsider
- Buy-out. Overdracht aan een niet-familielid dat een insider is

Figuur 3: Types van bedrijfsoverdracht



Volgens Laveren en Bisschops zouden 75% van de overdrachten binnen de familie plaatsvinden, tegenover 23% buy-ins en 2% buy-outs.¹⁴

In dit onderdeel wordt het opvolgingsproces samengevat vanuit het oogpunt van het familiebedrijf: welke psychologische aspecten kunnen de opvolging bemoeilijken en welke factoren kunnen helpen om de opvolging tot een goed einde te brengen?

3.1.1. Bedrijfscultuur en de opvolging van het familiebedrijf

De bedrijfscultuur staat onder aanzienlijke druk in de context van een overname. Aangezien elke bedrijfscultuur gebaseerd is op normen en waarden is enige aandacht voor het fenomeen aangewezen.

¹³ EU Commissie. Mei 2002. *Eindverslag van de deskundigengroep inzake de overdracht van kleine en middelgrote ondernemingen*.

¹⁴ Laveren E. & Bisschops M. Juli 2004. *De opvolgingsproblematiek in Vlaamse bedrijven: resultaten van een empirisch onderzoek*, Universiteit Antwerpse Managementschool.

Een grote uitdaging schuilt erin te weten welke kernwaarden en normen worden gehanteerd binnen de organisatie. Het dient enerzijds te worden gedeeld en afgestemd met de organisatie en anderzijds actief te worden beleefd. Op momenten van verandering en wanneer indringende beslissingen worden genomen, kan worden getoetst of men zich ook als organisatie naar de kernwaarden en groepsnormen gedraagt.

Een opvolger dient zich in te werken in de bestaande cultuur vertrekkende vanuit het bestaande waardenpatroon, om vervolgens de identiteit van de organisatie te doen evolueren. Hierbij is het mogelijk dat de heroriëntering tot vernieuwingen leidt. Dit dient evenwel ten allen tijde te worden gekoppeld aan de missie van het bedrijf en de gedeelde waarden en normen.

Kortom, ook - en zeker - in de context van overname staan de kernwaarden van het bedrijf boven alles en zijn zij de maatstaf voor elke vorm van besluitvorming, om een maximaal draagvlak en legitimiteit te behouden.

3.1.2. Het opvolgingsproces

De opvolging in een familiebedrijf is geen eenmalige gebeurtenis, maar een proces dat vijf tot tien jaar kan duren. Tijdens de verschillende fasen van het opvolgingsproces zijn twee bewegingen zichtbaar. Ten eerste geeft de overdrager geleidelijk de leiding over het bedrijf over aan de opvolger. Ten tweede vindt er een rolwisseling plaats tussen de vertegenwoordigers van beide generaties: de opvolger neemt geleidelijk de actieve rol van de overdrager over.

Het opvolgingsproces kan beschreven worden in vier fasen:

- Fase 1: De pre-business fase. Dit begint tijdens de vroege jeugd van de kandidaat-opvolger en eindigt op het moment dat hij/zij in het familiebedrijf stapt.
- Fase 2: De intrede in het familiebedrijf. Deze fase begint bij de eerste stappen die de kandidaat-opvolger in het bedrijf zet. De kandidaat-opvolger – meestal tussen 18 en 35 jaar – is nog geen opvolger, maar evenmin een gewone werknemer. Ook bij de overdrager doet zich idealiter een rolwijziging voor van alleenheerser in het bedrijf naar mentor voor de kandidaat-opvolger.
- Fase 3: De fase van het samenwerken. Deze fase vangt aan op het moment dat de opvolger is aangeduid. Het is de fase van co-leiderschap, waarin de overdrager en opvolger samenwerken. Steeds meer is de relatie tussen beide er één van volwassene tot volwassene. De persoonlijke en professionele onafhankelijkheid van de opvolger – veelal tussen de 35 en de 50 jaar – neemt toe, waardoor zich vaker conflicten met de overdrager voordoen. Cruciaal is dat de opvolger vanaf deze fase duidelijkheid krijgt over de toekomstige eigendomsverdeling.
- Fase 4: De overdracht van leiding en eigendom. In de vierde fase worden zowel de leiding als de eigendom van het familiebedrijf overgedragen aan de opvolger. De overdracht mag dan wel voorbij zijn, maar het is in deze fase dat het succes ervan pas zal blijken.

3.1.3. Het opvolgingsproces

Theoretisch ziet het opvolgingsproces er vrij eenvoudig uit maar in de praktijk blijkt de opvolging in veel familiebedrijven een moeilijke bevalling. Daar kunnen tal van redenen voor zijn:

- Gebrek aan ervaring. Een groot deel van de moeilijkheden bij de bedrijfsoverdracht ontstaan omdat het typisch een eenmalige gebeurtenis is in het leven van de eigenaar. De eigenaar heeft daarom weinig of geen ervaring betreffende de bedrijfsoverdracht.
- Complexiteit. Uit Canadees onderzoek blijkt dat ongeveer zeventig variabelen bepalen hoe het opvolgingsproces verloopt. Een dergelijke gecompliceerde aangelegenheid vraagt om deskundigheid op verschillende gebieden. Diverse instanties kunnen een belangrijke steun zijn bij het opvolgingsproces: banken, accountants, middenstandsorganisaties, belastings-deskundigen, advocaten, notarissen, specialisten en adviseurs. Deze hebben echter veelal slechts kennis over één specifiek aspect van de overdracht. Overdragende ondernemers en opvolgers zijn aldus niet altijd voldoende geïnformeerd over, geschoold in en begeleid bij de bedrijfsoverdracht.
- Relaties. De opvolging kan ook moeilijk verlopen omdat de relatie tussen ouders en kinderen tijdens het proces fundamenteel verandert en evolueert naar een verhouding tussen twee onafhankelijke volwassenen.
- "OASE". Tijdens het opvolgingsproces kunnen zich een aantal noodsituaties voordoen. Ze zijn gebundeld in het acroniem "OASE": overlijden, arbeidsongeschiktheid, (de wens van de overdrager om te) stoppen met werken en echtscheiding. Nederlands onderzoek wees uit dat bijna een derde van de onderzochte familiebedrijven de afgelopen tien jaar met één of meer van

deze noodsituaties te maken kreeg. Die schatting is zelfs heel voorzichtig omdat een aantal bedrijven een dergelijke situatie niet overleeft.

3.1.4. Succesfactoren voor een succesvolle opvolging¹⁵

Continuïteit is binnen het familiebedrijf uiterst belangrijk. Dit onderdeel behandelt tien factoren die het opvolgingsproces ten goede komen:

- De overdrager kan loslaten. De overdrager heeft de sleutel in handen voor een geslaagde opvolging. Belangrijk is dat hij het bedrijf na zijn afscheid ook loslaat. Niet zelden is er bij de overdrager echter weerstand tegen het afscheid. Ook anderen kunnen het psychologisch moeilijk hebben met de opvolging: de partner, de familie, personeelsleden en klanten, bankiers en andere externen.
- De overdrager heeft een goede relatie met de opvolger. Voorwaarde voor het welslagen van de opvolging is een goede relatie tussen overdrager en opvolger. De belangrijkste kenmerken daarvan zijn wederzijds respect en begrip, vertrouwen, steun, feedback, leren van elkaar, fun en vriendschap.
- Goede familiale relaties. Goede familiale relaties zijn de belangrijkste factor voor een succesvolle opvolging. Goede familiale relaties bouwen op vertrouwen, wederzijds respect en optimisme rond het familiale gebeuren. Bovendien zijn vaardigheden nodig die deze goede familiale relaties in stand kunnen houden. De voornaamste vaardigheden zijn een open communicatie, goed kunnen luisteren, constructief problemen oplossen en pro-actief plannen.
- Governance van het bedrijf en governance van de familie. De opvolging in een familiebedrijf verloopt vlotter wanneer de onderneming werk gemaakt heeft van goede governance. Een aantal familiebedrijven stellen de regels van deugdelijk bestuur echter pas op punt op het moment van de opvolging.
- De nieuwe leider is een bekwame en gemotiveerde opvolger. Sommige auteurs delen de kwaliteiten van een kandidaat-opvolger in drie categorieën op: leiderschapskwaliteiten, excellente managementvaardigheden en engagement en respect voor de familie. Andere auteurs voeren andere kwaliteiten en talenten hoog in het vaandel zoals integriteit, respect kunnen afdwingen bij het personeel, besluitvaardigheid, intermenselijke vaardigheid, een sterke visie, motivatie en dergelijke meer.
- De opvolger vormt een team met niet-familieleden. Onderzoek heeft gewezen op het belang van de niet-familieleden waarmee de opvolger een team moet vormen.¹⁶ Niet-familieleden willen verantwoordelijkheden die in overeenstemming zijn met hun kunnen. Respect en erkenning vormen de brandstof van een goede relatie. Eerlijke communicatie met externe managers over de toekomst en de strategie van het familiebedrijf is noodzakelijk. Communicatie en informatie vormen de hoeksteen in de omgang met externe managers. Ten slotte dient de familie het nodige vertrouwen aan niet-familieleden te schenken.
- Grondig onderzoeken van alle opvolgingsalternatieven. alle alternatieven moeten zorgvuldig worden afgewogen vooraleer de beslissing over de opvolging valt.
- Een professionele bedrijfsvoering. Net als voor elke onderneming is een professionele bedrijfsvoering voor een familiebedrijf van essentieel belang. Professionalisering komt soms in conflict met de visie van de oprichter: familiebedrijven worden vaak opgericht door sterke persoonlijkheden.
- Een correcte regeling van de eigendom. De overdracht van de eigendom is in veel gevallen even emotioneel geladen als de overdracht van de leiding. Er moet immers beslist worden wie van de kinderen de eigenaar zal worden of tegen welke prijs het familiebedrijf wordt overgedragen. Volgens Prof. Dr. R. Flören is het bij de overdracht van de eigendom belangrijk om een evenwicht te vinden tussen drie parameters: rechtvaardigheid, betrokkenheid en bestuurbaarheid.
- Een planmatige aanpak. Een planmatige aanpak is nodig van de voorbereiding van de kandidaat-opvolger, governance, strategische planning en de overdracht van eigendom. De opvolgingskwesitie in een familiebedrijf wordt idealiter gekoppeld aan het maken van strategische keuzes. Baron Paul Buysse stelt het zo: "u moet niet alleen kijken wie naar het bedrijf mag komen, u moet vooral kijken naar waar u met het bedrijf heen wilt".¹⁷

¹⁵ Lievens J. Mei 2006. *De scorecard opvolging: succesfactoren voor de continuïteit van het familiebedrijf*, Tijdschrift voor Estate planning.

¹⁶ Lambrecht J. & Baetens K. 2005. *Teammanagement van het familiebedrijf*, Tiel, Lannoo Campus.

¹⁷ Trends. December 2005. *Het Grote Familiebedrijvendossier*.

3.2. Corporate governance en familie-governance

In een notendop omvat corporate governance betrouwbare systemen en processen die toelaten een onderneming correct te besturen en te controleren. Via diverse technieken wordt ervoor gezorgd dat de onderneming in het belang van alle aandeelhouders wordt bestuurd.

Corporate governance binnen het familiebedrijf kent andere klemtonen dan in niet-familiebedrijven omdat een familiebedrijf uit drie subsystemen bestaat (zie Figuur 1):

- De familie: een cocon waarin waarden als gelijkheid, eenheid en harmonie hoogtij vieren.
- Het bedrijf: de wetmatigheden zijn gericht op winst en productiviteit. Medewerkers worden gewaardeerd in functie van hun bijdrage tot deze doelstellingen.
- De eigendom: de waardevermeerdering van de aandelen en de return voor het bedrijf is vooral van belang.

Deze drie subsystemen hebben elk hun eigen waarden en doelstellingen en kunnen in onderling conflict komen. Vooral wanneer één van de subsystemen de ander volledig overschaduwde, zijn wantoestanden onvermijdelijk. Spanningen in het ene systeem kunnen een weerslag hebben op een ander systeem. Daarom is een goed evenwicht tussen de verschillende systemen het ideale scenario. Door governance in de vorm van structuren en spelregels kan het bedrijf ervoor zorgen dat de drie subsystemen elkaar versterken.

Het *Instituut voor Familiebedrijven* onderscheidt vijf waardevolle bouwstenen voor goede governance in het familiebedrijf¹⁸:

- Structuren. Om de spanning tussen de drie bovenstaande subsystemen beheersbaar te maken, kan het bedrijf voor elk van hen een aangepaste governance-structuur ontwikkelen. Dit is een structuur met een Algemene Vergadering, een Raad van Bestuur, een managementcomité alsook een familieforum en een familievergadering. De Raad tekent de strategie mee uit en helpt de familie bij het bepalen van haar toekomstvisie. De belangen van de familie komen aan bod in het familieforum. Een deel van de beslissingen uit het familieforum krijgen juridisch vorm in de Algemene Vergadering, die een verplicht orgaan is.
- Juiste rolverdeling. Een goede afbakening van de rollen van de drie governance-spelers – familie, bedrijf, eigenaars – komt de kwaliteit van de governance ten goede.
- Spelregels. De noodzaak om regels en afspraken bij voorkeur schriftelijk vast te leggen loopt als een rode draad doorheen het governance-debat. Een aantal voorbeelden waar de spelregels voor de verschillende spelers vastgelegd worden zijn het familiaal charter, een soort grondwet waaraan elk familielid zich moet houden, een reglement voor de raad van bestuur en een aandeelhoudersovereenkomst.
- "Fair process". Zowel bedrijven als families zijn eerder hiërarchische dan democratische structuren. Niet zelden moeten er in een familiebedrijf keuzes worden gemaakt die mensen teleurstellen. Hoe fairder deze beslissingen tot stand komen, hoe beter ze worden aanvaard.
- Besluitvaardig teamwork. Het succes van alle governance-organen hangt af van de manier waarop de leden samenwerken. Een sfeer van respect, vertrouwen en eerlijkheid is daarom noodzakelijk. Om een open sfeer te stimuleren dienen alle leden alle informatie te ontvangen en een positieve discussiecultuur te worden aangemoedigd.

3.3. Financiering van het familiebedrijf

De toegang tot financiering vormt een belangrijke eigenheid van familiale ondernemingen. Achtereenvolgens wordt de financiering van eigen vermogen, bij overname en bij groei behandeld.

3.3.1. Financiering van het eigen vermogen

Het eigenaarschap van familiebedrijven is vaak niet geneigd om de eigendom van de onderneming uit handen te geven in ruil voor financiering. Veel familiebedrijven blijven bewust klein zodat de onderneming eigendom van de familie kan blijven. Uitbreiding gaat vaak gepaard met 'aantasting' van het familiekapitaal en wordt daarom vaak uit de weg gegaan. Dit fenomeen, ook wel het 'wealth effect'

¹⁸ Lievens J. 2004. *Governance in het Familiebedrijf. Sleutel tot succes*. Lannoo, Tielt.

genoemd, heeft als gevolg dat familiebedrijven misschien meer dan niet-familiebedrijven, onvoldoende open staan voor groei.¹⁹

In de levenscyclus van een bedrijf volgt groei na opstart. Op een bepaald moment staat de onderneming voor de keuze: de bedrijfspositie uitbouwen of het winstgevend voortbestaan op dezelfde schaal voortzetten. Cruciaal na de keuze voor expansie is het verkrijgen van de financiële middelen voor het realiseren van (snelle) groei.

De beslissing over de gewenste verhouding van eigen en vreemde middelen is belangrijk omdat de eigen middelen in een onderneming enerzijds beperkt worden door de zelffinancieringscapaciteit - dus door de gegenereerde vrije cash flow - en anderzijds door de mate waarin de aandeelhouders nieuw kapitaal willen of kunnen investeren in de onderneming.

Veelal bestaat de aandeelhoudersstrategie van familiebedrijven erin alle externe participanten te weren waardoor de investeringscapaciteit van de onderneming beperkt blijft tot wat ze zelf kan genereren aan cash flow.

Familiebedrijven moeten hun koudwatervrees voor externe financiering overwinnen want het rendement van vreemd vermogen kan aantrekkelijk zijn. Door de aversie voor vreemd vermogen bestaat het gevaar dat een zelf gecreëerd kapitaaltekort ontstaat. Dat kan een belangrijke rem op de ontwikkeling van het bedrijf zetten en worden mogelijks potentieel interessante investeringen niet uitgevoerd.²⁰

3.3.2. Financiering bij overname

Naast de opvolging in leiding neemt de opvolging in eigendom binnen de familie een bijzondere plaats in. Financiering wordt regelmatig als hinderpaal genoemd bij de overdracht binnen de familie.

In principe maken de aandelen van een familiale onderneming deel uit van de belastbare basis in de successierechten als haar aandeelhouder overlijdt. Dit is niet zonder gevaar voor de onderneming als het vermogen grotendeels uit deze aandelen is samengesteld. De successiebelasting zal namelijk vanuit het bedrijf moeten worden gefinancierd. Hierdoor kan in bepaalde gevallen zelfs de continuïteit in het gedrang komen.

In het kader van de financiering bij overname komt het er vooral op aan de geschikte financiële instrumenten voor de erfopvolgers te ontwikkelen.

3.3.3. Financiering bij groei

Volgens Voordeckers en Van Gils is groei één van de belangrijkste drijfveren van het familiebedrijf. Hier stelt zich echter een typisch probleem voor familiebedrijven, namelijk de financiering. De strategische doelstellingen van een bedrijf variëren per fase van de levenscyclus. Deze fasen zijn achtereenvolgens de geboorte, overleven, succes en dilemma, expansie en ten slotte de maturiteit.

Groei is vooral belangrijk bij de derde en vierde stap van de levenscyclus. Tijdens de derde fase – succes en dilemma – stelt het bedrijf als doel de winstgevende status quo te handhaven of het verkrijgen van middelen voor verwezenlijking van groei. De onderneming staat nu voor de keuze die zich als een dilemma stelt: de bedrijfspositie uitbouwen of het winstgevend voortbestaan op dezelfde schaal voort te zetten.

De doelstelling tijdens de fase van de bedrijfsexpansie is groei via expansie. Cruciaal na de keuze voor expansie is het vinden van methoden en het verkrijgen van de financiële middelen voor het realiseren van (een snelle) groei.

De beslissing over de gewenste verhouding van eigen en vreemde middelen is belangrijk omdat de eigen middelen in een onderneming beperkt worden. Enerzijds door de zelffinancieringscapaciteit, dus door de gegenereerde vrije cashflow. Anderzijds door de mate waarin de aandeelhouders nieuw kapitaal investeren in de onderneming. Indien het de aandeelhoudersstrategie is om alle externe participanten te weren, kan de investeringscapaciteit van de onderneming beperkt worden tot wat ze zelf aan cash flow genereert. Het is mogelijk dat hierdoor potentieel interessante investeringen niet

¹⁹ Martin D.J.S. & Suarez K.C. 2001. *Behavior and performance of listed family companies versus listed non-family companies*, Proceedings Family Business Network Conference Rome, Italy, 2001.

²⁰ Uhlaner L.M., Dekkers E. & Verheul I. (2003), *Ondernemen in het familiebedrijf*, In: Risseeuw P. & Thurik R. (2003), *Handboek ondernemers en adviseurs: Management en Economie van het Midden- en Kleinbedrijf*, Deventer: Kluwer.

uitgevoerd worden. Aangezien bankiers eerder risico-avers zijn, wensen zij immers enkel te financieren indien de onderneming voldoende eigen middelen heeft of onvoldoende activa om de schulden te waarborgen.

Indien bankfinanciering uitgesloten is wegens het te hoge risico van de projecten of een te hoge schuldgraad, dan denken veel ondernemers dat ze hun investeringsplannen noodgedwongen moeten uitstellen of beperken. In dit geval beperkt de financiële strategie de groei van de onderneming.

3.4. Bedrijfscultuur, HR-beleid en de externe manager

De bedrijfscultuur en het HR-beleid tonen dat familiebedrijven een zekere eigenheid ten opzichte van niet-familiebedrijven bezitten. De rechtstreekse link tussen de bedrijfscultuur en de motivatie van de medewerkers heeft een grote invloed op de bedrijfsprestaties. Beide factoren worden in dit hoofdstuk besproken.

3.4.1. Bedrijfscultuur

De bedrijfscultuur omvat de gemeenschappelijke waarden, normen en gedragspatronen binnen een organisatie, de zogenaamde ziel of mindset.

Onderzoek heeft aangetoond dat in familiebedrijven over het algemeen een andere cultuur heerst dan in niet-familiebedrijven. De bedrijfscultuur is er vaak hechter en meer open. Beslissingen worden sneller genomen en de menselijke factoren spelen een grotere rol. Het moreel bij de werknemers van familiebedrijven ligt hoger, met meer aandacht voor vormen van waardering. Het management, meestal de familie, is dan ook veel dieper – financieel en emotioneel – met het bedrijf verbonden.

De bedrijfswaarden van het familiebedrijf zijn aan de familiewaarden ontleend. Klantgerichtheid als bedrijfswaarde vloeit bijvoorbeeld voort uit de loyaliteit die de familie hoog in het vaandel draagt. Respect als familiewaarde kan ook de basis voor een respectvol personeelsbeleid zijn.

Loyaliteit is een vaak weerkerende familiewaarde. Het betreft een wederkerige loyaliteit. Werknemers van familiebedrijven zijn vaak loyaler omdat ze zich met het familiebedrijf identificeren. Familiebedrijven tellen meer werknemers die er al hun leven lang werken en die verknocht zijn aan het bedrijf - en de familie. De grotere loyaliteit van de werknemers zorgt ervoor dat men makkelijker een extra inspanning levert voor het bedrijf en haar familie dat men betrouwbaarder is en gemakkelijker de loyaliteit van externen wint. Zo hebben familiebedrijven meer loyale klanten en leveranciers dan niet-familiebedrijven hetgeen de winstgevendheid ten goede komt.

Het is erg belangrijk een motiverende bedrijfscultuur te behouden doorheen de groei van het bedrijf. Zolang de familie met haar familiewaarden aan de leiding van het bedrijf staat, dreigt er weinig gevaar. Bij een overdracht naar de volgende generatie of de intrede van externen in het management moet overeenstemming worden gevonden met de familiewaarden. Want een botsing van verschillende bedrijfsculturen beïnvloedt de continuïteit van het bedrijf. Bovendien is de familiale bedrijfscultuur vaak te waardevol om zomaar weg te gooien. Loyaliteit is zoals een emmer: de emmer kan gemakkelijk worden omgestoten maar kan slechts druppel per druppel opgevuld worden.

Een familiale bedrijfscultuur kan echter potentieel nadelig zijn indien overdreven loyaliteit de kop opsteekt. Familieondernemers geloven bijvoorbeeld soms tegen beter weten in te lang in de kwaliteiten van medewerkers die al jaren in het bedrijf werken. Een typisch voorbeeld is de boekhouder die jarenlang goed werkte, maar inhoudelijk niet is meegegroeid met het bedrijf. Hij heeft nauwelijks leiderschapscapaciteiten maar staat na jaren trouwe dienst aan het hoofd van de boekhouding en personeelsdienst. In een dergelijke situatie hindert overdreven loyaliteit de ontwikkeling van het familiebedrijf.

Ook de loyaliteit van de werknemer ten opzichte van de werkgever kan nadelige situaties voor het bedrijf creëren. Overdreven loyaliteit kan "ja-knikken" veroorzaken. Gebrek aan feedback en realisme kan leiden tot het nemen van foute beslissingen. Deze situatie komt het vaakst voor in jongere ondernemingen waar de werknemers de stichter bewonderen omwille van prestaties uit het verleden.

3.4.2. HR-beleid

Globaal genomen wijzen onderzoeksresultaten²¹ uit dat HRM-praktijken bij familiebedrijven minder formeel verlopen dan bij niet-familiebedrijven: minder frequent beschikken ze over geschreven HRM-praktijken, werken ze met geschreven systemen en hebben ze de HR-verantwoordelijkheid toegewezen aan één functie.

Toch bestaan er ook significante verschillen tussen familiebedrijven onderling naargelang de bedrijfstak, bedrijfsgrootte, groei ritme, leiding (inclusief welke generatie) en aandeelhouderstructuren. Vooral groei en grootte leiden tot significante verschillen tussen familiebedrijven, terwijl dit minder het geval is voor aandeelhouderschap en leiding. De explicitering van HRM-praktijken wordt anders ingevuld naargelang de grootte en de groei van de onderneming.

Ongeacht de grootte en de groei van het bedrijf blijven de volgende HRM-praktijken overeind als significant verschillend tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven: zowel het beoordelingsbeleid en -systeem, de opvolgingsprocedure bij een vacature en het beloningsbeleid zijn minder formeel.

In familiebedrijven lopen persoonlijke en professionele relaties veelal door elkaar. Dit kan het personeelsbeleid bemoeilijken. Aan de ene kant kunnen spanningen ontstaan tussen de belangen van het bedrijf en de familie. Aan de andere kant kan familieoriëntatie de loyaliteit van de medewerkers positief beïnvloeden.

3.4.3. De externe manager

Een externe manager kan worden ingezet wanneer de leiding van het familiebedrijf niet over alle kennis, ervaring of competenties beschikt. Het bedrijf kan voordeel halen uit de nieuwe ideeën die een externe manager aanbrengt. Een externe manager helpt het bedrijf om innovatief en competitief te blijven. Indien de familie zich tot familiale leidinggevendenden beperkt, kan de stroom van nieuwe ideeën zwakker zijn.²²

Een externe manager kan op twee manieren starten in het familiebedrijf. Hij/zij kan doorgroeien van werknemer naar leidinggevende of kan worden binnengehaald door de familie. Een aantal bedrijfsfamilies geeft uitdrukkelijk de voorkeur aan een interne medewerker die doorgroeit tot leidinggevende. Cijfers geven hen geen ongelijk. In Noord-Amerika diende 55% van de "echte" externe leidinggevendenden ontslag te nemen, tegenover 34% van de doorgegroeide leidinggevendenden. In Europa bedragen die percentages respectievelijk 70% en 55%.²³

Soms wendt de stichter zich tot een externe manager voor de omzetting van zijn ideeën naar uitvoerbare strategieën.²⁴ Verder kan een externe manager een tegengewicht vormen voor de ondernemende, impulsieve en emotionele kenmerken van een bedrijfsfamilie en de spanningen binnen de familie temperen.²⁵ Een familiale leidinggevende kan zich omringen met externe managers voor de continuïteit van het familiebedrijf. De externe manager kan ook tijdelijk het familiebedrijf leiden en een brug vormen tussen de overdragers en de jonge generatie die nog niet klaar is voor de dagelijkse leiding.²⁶ Ten slotte kan de familie een externe manager aanduiden wanneer er geen familiale opvolgers zijn.

Moet een externe manager in een familiebedrijf over andere eigenschappen beschikken dan een leidinggevende in een niet-familiebedrijf? Mitchell, Morse en Sharma (2003) menen van wel. Een externe manager in een familiebedrijf laat zich best leiden door volgende geboden tegenover de familie.

De externe manager moet oog hebben voor de wisselwerking tussen de familie en het bedrijf. Hij/zij dient zowel met de noden van het bedrijf als met de verwachtingen en de waarden van de familie rekening te houden. Wegens de verstrengeling tussen familie en bedrijf in familiebedrijven moeten externe managers heel goed kunnen omgaan met emoties en mensen. Zij moeten zich in de schaduw

²¹ Crijns H., Waterloos A. & Aercus L. 2000. *Praktijken van Human Resources bij Middelgrote Bedrijven in Vlaanderen: 'De betekenis van het Familiaal Karakter'*. Instituut voor het Familiebedrijf.

²² Nelton S. 1997. *Hiring an outsider as top executive*. Nation's Business. Aronoff C.E. & Ward J.L. 2000. *More than Family: Non-Family Executives*. Marietta, Georgia: Family Enterprise Publishers.

²³ Charan R. Februari 2005. *Ending the CEO Succession Crisis*. *Harvard Business Review*, pp. 72-81.

²⁴ Aronoff C.E. & Ward J.L. 2000. *More than Family: Non-Family Executives*. Marietta, Georgia: Family Enterprise Publishers.

²⁵ Thomassen A.J. en de Jong M. 2002. *Familie in zaken. Spelregels van een bijzondere samenwerking*. Tilburg: Stichting Centrum van het Familiebedrijf.

²⁶ Nelton S. 1997. *Hiring an outsider as top executive*. Nation's Business, vol. 85, nr. 2. Aronoff C.E. & Ward J.L. 2000. *More than Family: Non-Family Executives*. Marietta, Georgia: Family Enterprise Publishers.

van de familie kunnen plaatsnemen. Het is belangrijk dat ze geen partij kiezen in geval van conflicten tussen de familieleden. De externe manager moet de waarden van de familie en de strategische missie van het familiebedrijf onderschrijven.²⁷ Wanneer de externe manager de geboden in de wind slaat dreigt zijn relatie met de bedrijfsfamilie en het familiebedrijf op de klippen te lopen.

3.5. Ondernemingsstrategie en strategisch management

3.5.1. Concurrentieel voordeel

De strategische agenda is de manier om een unieke positie in de markt te definiëren.²⁸ De strategische missie is de krachtige vertaling van het 'uniek zijn'. Het is een slagzin die de unieke richting van het familiebedrijf aangeeft. Het bestaat uit één zin met een beperkt aantal woorden dat gemakkelijk kan worden onthouden.

Hoe kan het familiebedrijf tot de formulering van een ware strategische missie komen? Het kan daartoe verschillende bronnen aanboren: de geschiedenis van het bedrijf, de doorlichting van de concurrenten, de bevraging van de familieleden, de cliënten, de leveranciers, het personeel, de analyse van de interne bedrijfsgegevens, enz. In familiebedrijven stoelt de bedrijfsmissie op de familiewaarden en is de geschiedenis van bijzonder belang.

De achterliggende reden is dat familiebedrijven veel meer gestuurd worden door een droom - vaak een oorspronkelijke droom van de oprichter - dan louter door de drang naar geldgewin. Die droom is vaak geëvolueerd naar de bedrijfsmissie. Bovendien is het in het belang van de familie dat de onderneming naar de volgende generatie kan worden overgedragen. In dat kader is strategisch denken aangewezen. Een andere oorzaak is dat familiebedrijven minder door externe managers worden geleid. Zij zijn vaak meer gefocust op korte tot middellange termijn aangezien zij gemiddeld maar drie tot vijf jaar in het bedrijf blijven en op deze periode worden afgerekend. Tenslotte dienen niet-familiebedrijven vaker rekening te houden met externe partijen als financiers en aandeelhouders, die eerder gericht zijn op rendement op korte termijn.

Een gevolg van het gehanteerde lange termijn perspectief is dat het interessante lange termijn investeringen mogelijk maakt die voor niet-familiebedrijven onvoldoende rendabiliteit opleveren.

Willen familiebedrijven strategisch sterker denken dan wordt hen aangeraden zich te laten ondersteunen door externe partijen, zodat de persoonlijke motieven van de ondernemer minder tot uiting komen.

Bouwstenen voor de verwezenlijking van de strategische missie zijn goede interne en externe communicatie, gericht en correct meten en opvolgen van streefnormen, coherentie en passie voor ondernemen. De eerste stap van strategische planning is de richting bepalen die men wenst te volgen met het bedrijf. Daarvoor is zowel een interne als een externe evaluatie nodig. De strategische groeidoelstellingen moeten vertaald worden in een actieplan met meetbare en op te volgen doelstellingen.²⁹

De interne evaluatie spitst zich toe op het concurrentievermogen van de onderneming, de efficiëntie van de structuren, het personeel, de systemen, de producten, de winstgevendheid en de financiering. De analyse van de externe marktomgeving analyseert de trends binnen de economische, commerciële en politieke omgeving waarin de onderneming actief is en onderzoekt hoe de onderneming hier gepast op kan inspelen.

3.5.2. Bedrijfsstructuur

De onderzoekers Miller en Le Breton spreken van 'command' om de organisatiestructuur bij familiebedrijven te karakteriseren.³⁰ In het algemeen hebben familiebedrijven een vrij platte hiërarchische structuur. De leiding (*in se de familie*) in een familiebedrijf staat vaak dicht bij de

²⁷ Nelton S. 1997. *Hiring an outsider as top executive*. Nation's Business, vol. 85, nr. 2. Aronoff C.E. & Ward J.L. 2000. *More than Family: Non-Family Executives*. Marietta, Georgia: Family Enterprise Publishers.

²⁸ Porter M.E. 1996. *What is strategy?* Harvard Business Review, pp. 74-91.

²⁹ PriceWaterhouseCoopers. December 2005. *Inzicht in Familiaal Ondernemerschap anno 2006*.

³⁰ Miller D & Le Breton I. 2005. *Managing for the long run. Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Harvard Business School Press, Boston.

werkvloer ten opzichte van een niet-familiebedrijf. De continue feedback en dichte communicatie die daaruit volgt impliceert dat familiebedrijven meer in staat zijn om beslissingen snel te nemen en om snel op belangrijke opportuniteiten in te spelen. In innovatieve sectoren is dit een competitief voordeel.

Specifieke eigenheden van familiebedrijven faciliteren een dergelijke losse en stabiele bedrijfsstructuur. Ten eerste zijn familiebedrijven vaak klein in omvang. Bij kleinere bedrijven wordt vaak minder aandacht besteed aan formele praktijken in het personeelsbeleid. Bovendien zijn formele bestuursystemen zoals een raad van bestuur, een familieraad en splitsing van management en eigendom minder uitgebouwd hetgeen een communicatiestap minder betekent.

De levenscyclus van een onderneming vertelt ook iets over de organisatiestructuur. Hoe jonger een bedrijf, hoe minder hiërarchisch het is gestructureerd. In de ontwikkelingsfase van de onderneming ziet de organisatiestructuur er vrij eenvoudig uit. Bovenaan de piramide staat de stichter-ondernemer met daaronder enkele personeelsleden die rechtstreeks onder zijn hiërarchie vallen.³¹ De eigenaar-ondernemer is op alle plaatsen in het bedrijf terug te vinden en kent alles. De organisatiestructuren zijn minimaal, informeel en flexibel aan te passen.³²

Wanneer het familiebedrijf de opstartfase voorbij is, dienen de organisatiestructuren te worden aangepast. Een groter bedrijf vraagt formelere organisatiestructuren.³³ De objectieven zijn onder andere een duidelijke takenverdeling, uitbouw van een vlotte coördinatie en een goede informatiedoorstroom. De bedrijfsleider moet meer coördinerend en delegerend optreden. Voor vele familiale ondernemers is het afstand nemen van de dagdagelijkse activiteiten en meer aandacht besteden aan het strategische trouwens een moeilijke stap.

De familiale structuur bepaalt ook soms mee de bedrijfsstructuur.³⁴ Aspecten die hierbij een rol spelen zijn het aantal tewerkgestelde familieleden binnen het bedrijf, de opleiding van de familieleden en de opvolging. Indien nieuwe familieleden tot de onderneming toetreden, kunnen nieuwe activiteiten of geografische locaties worden aangeboord. Zo kan bijvoorbeeld een nieuwe buitenlandse bedrijfsafdeling worden opgestart door één van de kinderen.

3.5.3. Mentaliteit ten aanzien van groei

Een ondernemersklimaat waarin groeibedrijven goed gedijen, levert een belangrijke bijdrage aan het economische potentieel van een regio. Snelle groeiers of "gazellen" zijn veelal dragers van innovatie en vernieuwing en hebben een positieve invloed op andere bedrijven.

De groei van een bedrijf vormt de basis voor haar toekomst, want zonder groei kan de onderneming onmogelijk voortbestaan. Clichés als 'stilstaan is achteruit gaan' drukken uit dat stilstaan fataal kan zijn in een snel draaiende economische realiteit. Een positieve groeimentaliteit heeft als gevolg dat de personeelsbetrokkenheid en motivatie stijgen, alsook de waarde en de overlevingskansen van het bedrijf.

De derde belangrijkste doelstelling van Vlaamse familiebedrijven is het nastreven van groei. Groei blijkt een veel belangrijkere doelstelling te zijn bij middelgrote en grote bedrijven dan bij kleine en micro-ondernemingen. Ook is de groeidoelstelling significant gerelateerd aan de omzet die familiebedrijven op buitenlandse markten halen. Internationaal georiënteerde familiebedrijven zijn derhalve meer op groei gericht dan ondernemingen die louter lokaal actief zijn. Ook wordt vastgesteld dat familiebedrijven in de industrie en in de dienstverlenende sector méér nadruk leggen op groei dan bedrijven in de bouwnijverheid of in andere sectoren.³⁵

Hoe kan een bedrijf haar groeipotentieel benutten? Dit kan ten eerste door elke interne actor in het groeiproces te betrekken, maar ook door samenwerking met externe actoren zoals onderzoekscentra en universiteiten, klanten en leveranciers. Echter, de ideale manier om als bedrijfsleider wakker te blijven, is het inbouwen van een externe opinie. Advies dat, gebaseerd op een terugkerende evaluatie, de mogelijkheden van het bedrijf aangeeft, de juiste voorstellen suggereert en indien nodig implementeert. Voor tal van kleinere familiebedrijven is dit slechts mogelijk indien dit financieel binnen de perken blijft.

³¹ Mossoux J. 2 maart 2005. *Le travail en équipe, une évolution idéale pour les PME*. L'écho.

³² Gersick K.E., Davis J.A., Hampton M.M. & Lansberg I. 1997. *De levenscyclus van familiebedrijven*. Uitgeverij Contact.

³³ Compennolle T. 2002. *Succesgids voor families met een bedrijf*. Lannoo.

³⁴ De Ondernemer. Maart 2005. *Familiebedrijf. Strategisch management en planning* (deel2).

³⁵ Voordeckers W. & Van Gils A. 2003. *Governance in het Vlaamse familiebedrijf*, Instituut voor het Familiebedrijf.

Een andere belangrijke factor is export en buitenlandse investeringen. Het *Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie* komt in de studie "Nieuwe internationalisatiestrategieën van Vlaamse ondernemingen" tot de conclusie dat de tewerkstellingsgroei in grote mate afkomstig is van bedrijven die exporteren of die vestigingen in het buitenland hebben.

3.5.4. De internationale context

Bij internationalisatie wordt meestal automatisch gedacht aan multinationals, maar ook familiebedrijven spelen een belangrijke rol.

Er wordt doorgaans verondersteld dat familiebedrijven minder internationaal georiënteerd zijn dan niet-familiebedrijven. Zelfs wanneer gecorrigeerd wordt door verschillen in omvang en sector, blijkt dat familiebedrijven minder exporteren dan vergelijkbare niet-familiebedrijven.³⁶

Nochtans faciliteren kenmerkende krachten van het familiebedrijf internationalisatie. Dit zijn bijvoorbeeld de mogelijkheid om snelle beslissingen te nemen, het hebben van een langetermijnperspectief, de rendabiliteit op lange termijn, de interesse van familieleden in internationalisatie en de kans om met andere familiebedrijven samen te werken. Deze succesfactoren dienen dan ook te worden aangemoedigd.³⁷

Welke zijn de redenen voor deze mindere internationale activiteit van familiebedrijven?

De grootste hindernis is het feit dat de aandeelhouders vaak geen aandelen willen afstaan. Ze willen liefst honderd percent controle houden. Maar om het hoofd te bieden aan internationalisatie hebben ondernemingen kapitaal nodig.³⁸ Ook andere familiebelangen spelen een niet te onderschatten rol. Internationalisatiebeslissingen zijn binnen familiebedrijven niet alleen gebaseerd op rationale, maar ook emotionele overwegingen. Zo wordt bijvoorbeeld soms gekeken of exporteren nieuwe werkgelegenheid voor familieleden oplevert. Bovendien hebben familiebedrijven een sterke lokale regionale binding, zowel in ruimtelijk als in sociaaleconomisch opzicht. Het grootste deel heeft een overwegend lokale of regionale klantenkring. Internationalisatie wordt afgeremd wanneer de activiteiten van het familiebedrijf specifiek op de lokale of regionale markt gericht zijn.

Het is echter bijzonder belangrijk dat familiebedrijven de internationale markten ontdekken. In een open economie kunnen ondernemingen hun groeipotentieel enkel realiseren als ze ook internationaal actief zijn. De groei van de tewerkstelling in Vlaanderen is immers in grote mate afkomstig van bedrijven die exporteren of die vestigingen in het buitenland hebben. Maatregelen die erop gericht zijn om ondernemingen te helpen activeren op internationale markten, leiden dus tot een belangrijke economische groei in Vlaanderen.³⁹ Deze maatregelen moeten blijvend ondersteund worden.

3.5.5. Innovatief ondernemen

Onderzoek naar innovatie en familieoriëntatie bij KMO's geeft een paradoxaal beeld. Enerzijds wordt algemeen aangenomen dat familiegerichtheid een negatieve samenhang met innovativiteit vertoont, anderzijds worden familiebedrijven vaak geassocieerd met structurele kenmerken die een positieve correlatie bevorderen, zoals een minder formele organisatiestructuur.

BRIDGE 2004: "The Family Forever!?" was een vergelijkend onderzoek van het EFBI samen met studievereniging *Le manageur* van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Doel van het onderzoek was de bepaling van 'powerful practices' voor een optimale innovatiestrategie en een soepele bedrijfsoverdracht.

Niettegenstaande het onderzoek op beperkte schaal werd uitgevoerd, kwamen enkele interessante punten naar boven. Er bleken grote verschillen in innovatie tussen bedrijven en landen. Er werden praktijken gesuggereerd om innovatie te stimuleren. Met name de opname van niet-familieleden in het managementteam, de aankomende generatie die wordt gestimuleerd om de huidige

³⁶ Uhlener L.M., Dekkers E., & Verheul I. 2003. *Ondernemen in het familiebedrijf*, In: Risseeuw P., & Thurik R. 2003. *Handboek ondernemers en adviseurs: Management en Economie van het Midden- en Kleinbedrijf*, Deventer: Kluwer.

³⁷ Van Bogaert E. Mei 2006. Masterproef Internationalisatie bij Belgische familiebedrijven.

³⁸ Masterproef Internationalisatie bij Belgische familiebedrijven, Evert Van Bogaert, mei 2006.

³⁹ *Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie*, "Nieuwe internationalisatiestrategieën van Vlaamse ondernemingen", december 2004.

bedrijfscultuur aan de kaak te voelen, en het gebruik van externe adviseurs. Uit de studie blijkt ook een negatieve correlatie tussen de mate van familieoriëntatie en de mate van innovatie.

Welke verklaringen zijn hiervoor te vinden?

Volgens het onderzoek zouden familiebedrijven minder geneigd zijn tot "open innovatie", dus tot samenwerking met derden. Bovendien staan familiebedrijven voor een hele reeks uitdagingen. Naast de operationele bedrijfsvoering op vaak zeer concurrentiële markten, moeten ze rekening houden met familie-, werk- en aandeelhouderrelaties en de regeling van opvolging en overdracht. De noodzakelijke ontwikkeling van innovatieve producten en processen wordt dan vaak naar het achterplan geschoven.

Uit onderzoek blijkt tevens dat de rol van de overheid bij programma's ter bevordering van de bewustwording rond innovatie en ondernemerschap van significant belang zijn.

De rol van het IWT is hier van belang. Het *Instituut voor Innovatie* beschikt voor de ondersteuning van technologische innovatieprojecten in Vlaanderen over verschillende financieringsinstrumenten, zowel voor bedrijven als onderzoeksinstellingen en innovatie-actoren. Daarnaast is er ook dienstverlening aan de Vlaamse bedrijven op het gebied van technologieovername, partner search, voorbereiding van projecten in Europese programma's, enz. Het IWT heeft ook een belangrijke coördinatie-opdracht die doelt op een hechte samenwerking van alle actoren in Vlaanderen die met technologische innovatie bezig zijn. Mede door deze activiteiten bouwt het IWT zich uit tot een kenniscentrum inzake O&O en innovatie in Vlaanderen. Tenslotte heeft het IWT een belangrijke taak bij de voorbereiding en het beheer van de innovatie-initiatieven van de Vlaamse regering.

Vlaamse KMO's, ook familiebedrijven, die hun producten, processen of diensten willen innoveren en die voor de realisatie van technologische oplossingen projecten uitwerken, moeten blijvend worden gestimuleerd om financiële steun aan te vragen bij IWT-Vlaanderen.

Kennisverstrekking rond intellectuele eigendom en innovatietrajecten, alsook management-begeleiding rond innovatie zijn tevens essentieel in het innovatiebeleid van de overheid. KMO's hebben aan deze specifieke zaken een grote behoefte. Aangezien een KMO in grote mate als synoniem van een familiebedrijf kan worden gezien, zijn alle maatregelen voor KMO's tevens van toepassing op familiebedrijven.

Deel II. De situatie vandaag

In deel II worden de vijf thema's die de eigenheid van het familiebedrijf karakteriseren vanuit de praktijk belicht. Ter herinnering handelen deze vijf thema's over:

- Continuïteit: opvolging en overdracht
- Corporate governance en familie-governance
- Financiering van het familiebedrijf
- Bedrijfscultuur, HR-beleid en extern management
- Ondernemingsstrategie en strategisch management

1. Continuïteit

Opvolging en overdracht, alsook verkoop van het familiebedrijf bepalen zeer sterk de eigenheid van een familiebedrijf.

1.1. Opvolging en overdracht

Vanuit beleidsoogpunt is het van belang dat bedrijfsoverdrachten zo verlopen dat tewerkstelling en activa, gecreëerd door leefbare familiebedrijven niet verloren gaan.

Naar verwachting zullen binnen Europa tijdens de komende 10 jaar ongeveer een derde van alle KMO's in andere handen overgaan (variërend van 25% tot 40% afhankelijk van de lidstaat). Vertaald naar aantallen bedrijven betekent dit een jaarlijkse overdracht van 610.000 KMO's. Ongeveer de helft van deze KMO's zijn eenmanszaken. Hierbij zijn ongeveer 2,4 miljoen banen betrokken.⁴⁰ In België zouden jaarlijks 3.637 bedrijfsoverdrachten van KMO's plaatsgrijpen (gebaseerd op cijfers van 1997). Indien wordt gerekend met het percentage overdrachten dat in vergelijkbare lidstaten geldt (ca. 3%) zouden er in Vlaanderen circa 13.500 overdrachten per jaar plaatsvinden.

Helaas bestaat er voor Vlaanderen of België, in tegenstelling tot bijvoorbeeld Nederland, weinig cijfermateriaal in verband met bedrijfsoverdrachten. Om een betere inschatting van het aantal bedrijfsoverdrachten te kunnen maken is het belangrijk dat men in Vlaanderen over precieser cijfermateriaal beschikt.

Volgens een onderzoek van de professoren Voordeckers en Van Gils is het behoud van het familiale karakter de belangrijkste doelstelling van het Vlaamse familiebedrijf. In de praktijk blijkt dit niet zo gemakkelijk. Na twee generaties is minder dan twee derde van de familiebedrijven nog in familiale handen, na drie generaties nog slechts 13%.⁴¹

Een onderzoek bij familiale ondernemers wijst volgende redenen aan voor opvolging door een familielid⁴²: een kans geven aan de kinderen (34%), de familiale traditie voortzetten (21%), de familie samenhouden (15%), de kinderen in staat stellen geld te verdienen (10%), de eigen pensionering mogelijk maken (8%), loyale personeelsleden beschermen (6%), financiële zekerheid bieden aan de familie (5%) en algemeen belang (1%).

Maar er zijn nog andere redenen waarom men een familielid kiest als opvolger. De ideeën en waarden van de oprichter kunnen voortleven, de familie heeft het gevoel dat het levenswerk in goede

⁴⁰ EU Commissie. Mei 2002. *Eindverslag van de deskundigengroep inzake de overdracht van kleine en middelgrote ondernemingen*.

⁴¹ Voordeckers W. & Van Gils A. 2003. *Governance in het Vlaamse familiebedrijf*, Instituut voor het Familiebedrijf.

⁴² Lievens J. Mei 2006. *De scorecard opvolging: succesfactoren voor de continuïteit van het familiebedrijf*.

handen is, de oprichter kan in contact blijven met het familiebedrijf en de oprichter heeft het gevoel dat zijn inspanningen niet voor niets zijn geweest.

Familiale opvolging is slechts zinvol als volgende basisvoorwaarden zijn vervuld: er zijn geschikte kandidaat-opvolgers die met volle overtuiging voor het bedrijf kiezen, vanuit de familie bestaat het engagement om het familiebedrijf voort te zetten, de strategie laat toe dat het familiebedrijf in familiale handen blijft en de familiale aandeelhouders hebben een gedeelde visie.

Diverse argumenten zorgen ervoor dat veel familiale ondernemers hun bedrijf niet willen verkopen. Heel wat onder hen zijn verknocht aan hun bedrijf, dat niet alleen een economische, maar ook een emotionele investering was. Hoe dan ook, bij de verkoop van een familiebedrijf is een uiterst zakelijke aanpak en overweging aangewezen.

1.2. Opvolging bij leven en bij overlijden: het juridische kader

In dit deel wordt toelichting gegeven bij de wetgeving rond schenkings- en successierechten. Sinds 1989 zijn de successierechten een gewestbelasting geworden. Hierdoor verschillen de tarieven in de praktijk tussen de drie gewesten.

1.2.1. Overdracht bij leven: de schenking

De manier bij uitstek waaraan familiale ondernemers kunnen denken om bij leven een deel van het familiebedrijf over te dragen naar een volgende generatie is de schenking.

Schenkingsrechten worden slechts geheven indien er een registratieverplichting bestaat, wat enkel het geval is bij schenking van onroerende goederen⁴³ en bij schenkingen vastgesteld bij notariële akte⁴⁴. Voor schenkingen van roerende goederen wordt vaak naar de alternatieve schenkingstechnieken teruggegrepen: de handgift, de onrechtstreekse schenking en de schenking voor buitenlandse notaris.

1.2.1.1. Het vlakke schenkingsrecht tarief voor roerende goederen

De Vlaamse decreetgever heeft als eerste Belgische gewest het initiatief genomen om de progressiviteit voor schenkingen te doorbreken en vlakke tarieven voor deze vorm van schenkingen van roerende goederen in te voeren.

Sinds 1 januari 2004 bestaat de mogelijkheid om schenkingen te doen aan de volgende tarieven, ongeacht de grootte van de belastbare grondslag:

- 3% voor schenkingen in de rechte lijn en tussen echtgenoten (inclusief samenwoners);
- 7% voor schenkingen aan andere personen.

Het tarief is dus afhankelijk van de graad van bloedverwantschap tussen schenker en begiftigde. Het tarief is ook afhankelijk van volgende voorwaarden:

- aard van het geschonken goed: het moet gaan om roerende goederen;
- lokalisatiecriterium: de schenker moet de fiscale woonplaats in het Vlaamse Gewest hebben.⁴⁵

1.2.1.2. Bedrijfsschenking

In het kader van de aanbeveling van de Europese Commissie⁴⁶ inzake de overdracht van KMO's voerde de Vlaamse overheid een gunstregeling in voor wat betreft de schenkingsrechten. De regeling voorziet de mogelijkheid van een schenking aan 2% schenkingsrechten.⁴⁷

⁴³ Art. 19, 2° W. Reg.

⁴⁴ Art. 19, 1° W. Reg.

⁴⁵ De wettelijke omschrijving van de lokalisatiecriteria is minder duidelijk voor de schenking van roerende goederen door een niet-rijksinwoner en voor de schenking door rechtspersonen. De Vlaamse belastingsadministratie heeft hiervoor vrij recent een concrete oplossing naar voren geschoven. (Circulaire nr. 12/2005 (AFZ 16/2005 – Dos. E.E./L. 151) van 20 oktober 2005. Administratieve Beslissing nr. E.E./L. 147 van 6 oktober 2005.)

⁴⁶ Aanbeveling 94/1069 EG van 7 december 1994, *P.B.L.* 395, 31 december 1994, 14.

⁴⁷ Vlaams Decreet van 27 juni 2003 houdende bepalingen tot begeleiding van de aanpassing van de begroting 2003, *B.S.* 12 september 2003, in werking getreden op 1 juli 2003; Vlaams Decreet van 19 december 2003 houdende bepalingen tot begeleiding van de begroting 2004, *B.S.* 31 december 2003.

Op het moment van de schenking dient het te gaan om een (deel van een) onderneming die een nijverheids-, handels-, ambachts- of landbouwactiviteit tot doel heeft, of waarmee een vrij beroep, ambt of post wordt uitgeoefend. De schenking van aandelen van een zuivere patrimonium- of holdingvennootschap tegen het vlak tarief is uitgesloten.

De volgende drie types van schenkingen genieten van het voordeeltarief van 2%:

- de eigendom of het vruchtgebruik van een universaliteit van goederen of een bedrijfstak;
- de eigendom of het vruchtgebruik van de aandelen van een vennootschap;
- de eigendom of het vruchtgebruik van vorderingen op de vennootschap.

In tegenstelling tot de federale regeling stelt de Vlaamse regeling geen voorwaarden aan de hoedanigheid van schenker of begiftigde. Ongeacht hun verwantschapsband of het feit dat zij natuurlijke of rechtspersonen zijn, geldt het 2%-tarief.

Voor het behoud van het 2%-tarief gelden wel voorwaarden waaraan na de schenking moet voldaan zijn.

Ingeval van schenking van een universaliteit van goederen of een bedrijfstak:

- de activiteit van de geschonken universaliteit/bedrijfstak dient zonder onderbreking gedurende vijf jaar te worden voortgezet. De Vlaamse regeling vereist dus niet dat de persoon de activiteit persoonlijk voortzet, noch dat hij/zij zelf eigenaar moet blijven.
- de overgedragen onroerende goederen aan 2%-taxatie mogen gedurende vijf jaar niet geheel of gedeeltelijk aangewend of bestemd worden voor bewoning.

Ingeval van schenking van aandelen:

- de activiteit van de vennootschap dient zonder onderbreking vijf jaar te worden verdergezet;
- de zetel van werkelijke leiding mag gedurende vijf jaar niet overgebracht worden naar een niet-EU-lidstaat.

Ingeval van schenking van vorderingen:

- indien en in de mate dat de vordering gedurende vijf jaar niet terugbetaald is;
- de activiteit dient zonder onderbreking vijf jaar te worden verdergezet;
- de zetel van werkelijke leiding mag gedurende vijf jaar niet worden overgebracht naar een niet-EU-lidstaat.

Bij niet-naleving van één van de voorwaarden voor verkrijging of behoud van het verminderd recht wordt het gewone recht opeisbaar (3% of 7% voor roerende goederen, dan wel de federale tarieven in welbepaalde gevallen oplopend tot 80% voor onroerende goederen), onder aftrek van het reeds betaalde recht.

Bij niet-naleving van de voorwaarden tot behoud bestaat tevens de sanctie van gedeeltelijk verlies van het verminderd recht. Binnen de vier maanden na afloop van de termijn van vijf jaar dient bewezen te zijn dat alle vereiste voorwaarden vervuld zijn.

Tenslotte dienen meer familiale ondernemers zich van de voordelen van de Vlaamse schenkingsregeling bewust te zijn. Ook al bestaat er geen nultarief, de schenkingsregeling is verbonden aan eenvoudige voorwaarden – eenvoudiger dan diegene verbonden aan de regeling rond de successierechten.

1.2.2. Overdracht bij overlijden: het vlak tarief van 0% in het Vlaamse Gewest

Vererving van familiale ondernemingen en familiale vennootschappen wordt in principe aan de normale progressieve Vlaamse successierechttarieven onderworpen.

De progressieve Vlaamse successierechttarieven van toepassing in de rechte lijn, tussen echtgenoten en tussen samenwonenden zijn de volgende:

Euro	%
0,01€ – 50.000€	3
50.000€ – 250.000€	9
Boven de 250.000€	27

De progressieve Vlaamse successierechtstarieven kunnen oplopen tot 65% voor alle andere personen dan personen in rechte lijn, echtgenoten en samenwonenden.

Echter, een in de praktijk door familiale ondernemers wellicht onvoldoende gekende doch aantrekkelijke maatregel, betreft het Vlaamse gunstregime inzake de vererving van familiale ondernemingen en familiale vennootschappen.

Het verlaagd tarief van 0% wordt geheven op de activa die door de kwalificerende personen, beroepsmatig zijn geïnvesteerd in een familiale onderneming of op de aandelen in en de vorderingen op de vennootschap.

Activa die belegd worden in een onderneming of een vennootschap in de laatste drie jaar vóór het overlijden van de erflater kunnen in principe niet onder het Vlaamse gunstregime worden vererfd, tenzij de bijkomende belegging aan rechtmatige financiële of economische behoeften beantwoordt. Hetzelfde geldt voor kapitaalverhogingen of bijkomende leningen, die in de laatste drie jaar vóór het overlijden werden volstort of toegestaan.⁴⁸

Deze maatregel wil volgende doelstellingen verwezenlijken:

- de bevordering van de continuïteit van het familiale ondernemingsleven en daardoor de duurzame tewerkstelling in Vlaanderen;
- de aandeelhouders van vennootschappen ertoe aanzetten de aandelen in officiële sfeer te brengen en te behouden;
- de ontmoediging van fiscale constructies die erop gericht zijn successierechten te ontwijken.

Er moet echter aan een technisch geheel van grond- en vormvoorwaarden zowel vóór als na het overlijden voldaan zijn opdat het 0%-tarief toepasselijk zou zijn. Deze worden nu kort overlopen.

1.2.2.1. Grondvoorwaarden op het moment van overlijden

Participatievoorwaarde

Om als familiale onderneming of vennootschap te worden beschouwd is het vereist dat de activa van de onderneming of de aandelen van de vennootschap in elk van de drie jaar voorafgaand aan het overlijden van de erflater ononderbroken voor ten minste 50% moeten hebben toebehoord aan de overledene en/of de echtgenote.

De Vlaamse decreetgever houdt zich vast aan het begrip echtgenoten. Nochtans kan tussen wettelijk en/of feitelijk samenwonenden een familiaal karakter bestaan.

De noodzakelijke bewijslast van de participatie heeft als gevolg dat familiale ondernemers er zich bewust van moeten zijn dat op het ogenblik van het overlijden bewezen moet worden dat een voldoende groot aandelenpakket binnen de familie is gebleven.

De Vlaamse regering heeft in haar omzendbrief van 30 april 2004 een aantal handige vuistregels aangereikt met betrekking tot het bewijs van het aandelenbezit voor de familiale vennootschap. Het volstaat dat voor aandelen op naam een afschrift van het aandeelhoudersregister wordt meegestuurd, als daaruit de naleving van de participatievoorwaarde blijkt. De bewijslast met betrekking tot de aandelen aan toonder zal in de nabije toekomst veel minder problemen veroorzaken, rekening houdend met de verplichte afschaffing van alle effecten aan toonder vanaf 1 januari 2008, waardoor deze op naam zullen worden gesteld.

Met betrekking tot de participatievoorwaarde heeft de Vlaamse decreetgever de discriminatie van vennootschappen met sociaal oogmerk ten opzichte van handelsvennootschappen weggewerkt door de 50%-participatievoorwaarde voor deze aandelen niet aan te houden en dus in een uitzondering te voorzien voor dit type van vennootschappen.

De aard en de vorm van de vennootschap speelt geen rol, de maatregel geldt eveneens voor een familiale holding (berekening op geconsolideerde basis).⁴⁹

⁴⁸ Artikel 60bis, §6 W. Succ.

⁴⁹ Artikel 60bis, §3 W. Succ.

Tewerkstellingsvoorwaarde

De onderneming of de vennootschap moet in de drie jaar vóór het overlijden van de erflater ononderbroken minstens vijf in het Vlaams Gewest tewerkgestelde werknemers – uitgedrukt in voltijdse eenheden – tellen.

De tewerkstellingsvoorwaarde wordt niet als een alles-of-niets voorwaarde beschouwd, zoals bij de participatievoorwaarde het geval is. Indien een onderneming of een vennootschap op een bepaald moment gedurende de drie jaar vóór het overlijden van de erflater minder dan vijf werknemers tewerkstelt, wordt de vrijstelling van successierechten proportioneel verminderd (20%, 40%, 60%, 80%).⁵⁰

Verder dient de zetel van de leiding van de onderneming binnen één van de lidstaten van de Europese Unie gevestigd te zijn gedurende de drie jaar vóór het overlijden van de erflater. Ook dient de fiscale woonplaats van de erflater op het moment van overlijden in het Vlaamse Gewest te liggen.

1.2.2.2. Grondvoorwaarden na het overlijden van de erflater

Behoud van tewerkstelling

Het werkelijk aantal in het Vlaams Gewest tewerkgestelde werknemers, zoals op het moment van overlijden van de erflater, moet gedurende de eerste vijf jaar na het overlijden van de erflater jaar na jaar behouden blijven. De belasting zal tegen het normale successierecht tarief evenredig verschuldigd zijn (20%, 40%, 60%, 80%) in de mate dat het aantal tewerkgestelden in één van de vijf jaren na het overlijden van de erflater lager is.

Onder bepaalde voorwaarden voorziet de wet echter in de toepassing van het “voortschrijdend gemiddelde”: de vrijstelling blijft dan voorlopig behouden. Hiermee wordt tegemoet gekomen aan onvoorziene fluctuaties in de tewerkstelling.

Behoud van activa of aandelen

Wanneer de familiale onderneming of vennootschap op het moment van het overlijden van de erflater minder dan vijf voltijdse werknemers in het Vlaams Gewest tewerkstelde, moeten de activa, aandelen en vorderingen gedurende vijf jaar na het overlijden van de erflater behouden blijven in hoofde van de erfgenamen die het verlaagd tarief hebben genoten (tenzij een erfgenaam in de periode van vijf jaar komt te overlijden en diens aandeel in de rechte lijn of tussen echtgenoten wordt vererfd).⁵¹

Behoud van kapitaal

Het belegd vermogen (geïnvesteed in de éénmanszaak), het kapitaal (geïnvesteed in de vennootschap) of de vorderingen (tegen de vennootschap) mogen gedurende de vijf jaar na het overlijden van de erflater niet dalen door uitkeringen of terugbetalingen. Wordt een daling vastgesteld, dan wordt het normale successierecht tarief verhoogd met de wettelijke interesten.

1.2.2.3. Vormvoorwaarden om van het Vlaamse gunstregime te genieten

Het 0%-tarief is enkel van toepassing voor wat betreft die aandelen en/of vorderingen dan wel activa die spontaan in de aangifte van de nalatenschap van de erflater zijn opgenomen.⁵²

Gedurende een periode van drie jaar vóór en vijf jaar na het overlijden van de erflater dient de vennootschap een jaarrekening op te maken overeenkomstig de geldende wetgeving van de lidstaat waar de maatschappelijke zetel is gevestigd.⁵³

Bij de indiening van de aangifte van de nalatenschap moet rekening worden gehouden met een aantal vereisten. Zo moet bijvoorbeeld in de aangifte van de nalatenschap uitdrukkelijk worden verzocht om de toepassing van de vrijstelling.

⁵⁰ Artikel 60bis, §5 W. Succ.

⁵¹ Artikel 60bis, §5 W. Succ.

⁵² Artikel 60bis, §1 W. Succ.

⁵³ Artikel 60bis, §8 W. Succ.

Erfopvolgers dienen zich bewust te zijn dat na het verloop van de termijn van vijf jaar na het overlijden moet worden aangetoond dat de voorwaarden voor het behoud van het nultarief vervuld zijn gebleven.

1.2.3. Casus: de successie- en schenkingsrechten in het Waalse gewest

Met het programmadecreet van 3 februari 2005 zette het Waalse Gewest een belangrijke stap inzake de administratieve vereenvoudiging van de schenkings- en successierechten bij de overdracht van een KMO. Daarom is deze casus nuttig om te bestuderen.

Voor beide rechten werd met ingang van 1 januari 2005 een nultarief ingevoerd voor de gehele of gedeeltelijke overdracht, eventueel met voorbehoud van vruchtgebruik, indien aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan.

Met het decreet van 15 december 2005 heeft het Waalse Gewest deze voorwaarden gewijzigd. Het nultarief bij schenking of vererving van een familiale onderneming wordt verkregen indien de onderneming personeelsleden tewerkstelt die ingeschreven zijn bij de RSZ ofwel wanneer de uitbater(s) en hun echtgenote, hun wettelijk samenwonende, hun bloed- en aanverwanten in de eerste graad de enige in Wallonië tewerkgestelde werknemers van de onderneming zijn, aangesloten bij een Sociale Verzekeringskas voor Zelfstandigen en hun bijdrage in het kader van het sociaal statuut der zelfstandigen hebben betaald.

In het Waalse Gewest is geen sprake van een minimum aantal tewerkgestelde werknemers. Ofwel zijn er werknemers ofwel zijn er enkel de familiale uitbaters waarbij de nadruk wordt gelegd op het nakomen van de respectieve sociale verplichtingen. De familiale uitbaters worden trouwens in deze regeling gelijkgesteld met tewerkgestelde werknemers.

Wel moet de onderneming actief blijven gedurende 5 jaar en mag het totale aantal werknemers en zelfstandigen tijdens die 5 jaar niet dalen onder 75% van het bestand en mag het tegoed of maatschappelijk kapitaal niet afnemen. Indien de voorwaarden hierboven niet vervuld worden is in Wallonië een progressief tarief van minimaal 3% van toepassing. Kortom, Wallonië kent een nultarief en éénvormige soepele/realistische voorwaarden voor schenking én successie.

1.2.4. Conclusie: de successie- en schenkingsregeling in het Vlaamse gewest

Niettegenstaande de Vlaamse regering met het 0%-tarief aan successierechten een belangrijk signaal naar de familiebedrijven in Vlaanderen geeft, dringt een evaluatie van het systeem zich op. In het licht van de administratieve vereenvoudiging kan worden overwogen of sommige voorwaarden om recht te hebben op het 0%-tarief moeten worden versoepeld naar analogie met de voorwaarden bij de schenkingsrechten. De door het Waalse Gewest ingevoerde wijzigingen zijn hierbij nuttig om te onderzoeken.

Met betrekking tot de participatievoorwaarden dient te worden onderzocht hoe de onterechte discriminatie tussen gehuwden en ongehuwden uit de wet kan worden verholpen. Een wettelijke gelijkschakeling van feitelijk samenwonenden gelijk met gehuwden, zou trouwens conform de Vlaamse successierechtstarieven in de rechte lijn zijn.

Familiale ondernemers dienen er zich terdege van bewust te zijn dat een tijdige en welbewust overwogen (vermogens)planning absoluut genoodzaakt is teneinde van het Vlaamse gunstregime te kunnen genieten.

Daarnaast is het vlaktarief van 0% onvoldoende gekend bij de ondernemer, hoewel het reeds geruime tijd bestaat en niettegenstaande het de familiale onderneming ten goede komt. Daarom kan de Vlaamse overheid de promotie van de successieregeling intensifiëren. Dit kan zowel in Vlaanderen als - in samenwerking met *Flanders Investment and Trade* (FIT) - het buitenland.

1.3. De verkoop van het familiebedrijf

In het belang van het familiebedrijf, moet de optie van 'verkoop' ten minste ernstig worden overwogen. In bepaalde gevallen kan dit namelijk de beste garantie op toekomstige groei van het bedrijf zijn. Een aantal tips in het verkoopproces en een blik op de markt van vraag en aanbod worden in deze "verkoopcontext" overlopen.

1.3.1. Het verkoopproces

De evidente vragen die zich stellen bij het thema "de verkoop van het familiebedrijf" zijn uiteraard of men het bedrijf wel verkopen en wat de waarde van het bedrijf is?

De verkoopsmogelijkheid moet grondig overwogen worden op een zo objectief mogelijke wijze, los van familiale emoties. In bepaalde gevallen kan de verkoop van het familiebedrijf namelijk een economisch beter renderende oplossing zijn.

De belangrijkste argumenten pro verkoop zijn:

- een gebrek aan bekwame opvolgers binnen de familie
- de overdrager heeft onvoldoende financiële middelen
- een gebrek aan gedeelde eigenaarsvisie
- de familiale relaties maken een familiale opvolging onmogelijk
- de economische toekomst van het familiebedrijf ziet er niet rooskleurig uit
- door een consolidatietrend in de sector is doorgaan met het familiebedrijf riskant
- de ondernemer heeft zijn interesse in het familiebedrijf verloren
- de ondernemer krijgt een bod dat zo aantrekkelijk is dat hij het niet kan weigeren.

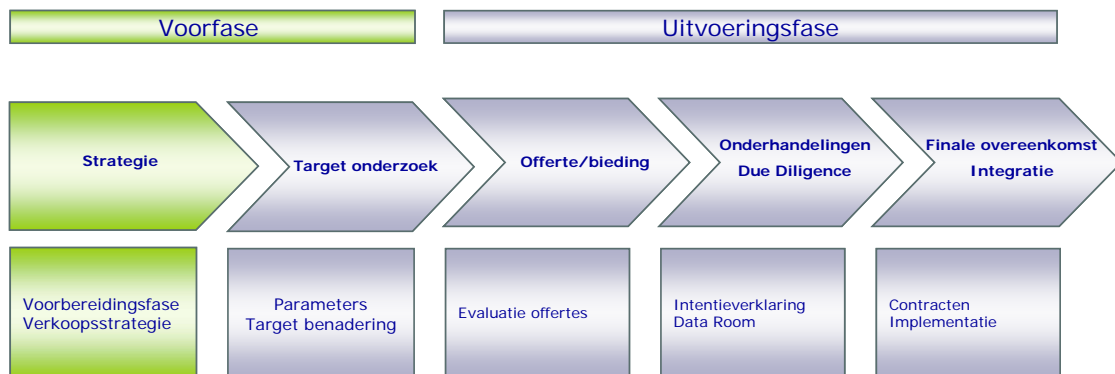
Heel belangrijk is dat er bij het verkoopproces van een familiale onderneming een goede begeleiding voorzien wordt. Die begeleiding zal ondermeer moeten dienen tot de voorbereiding van de verkoop, de zoektocht naar mogelijke investeerders, de structurering van de transactie en het verkoopproces zelf.

Een ander belangrijk aspect om in het achterhoofd te houden is de tijdsplanning en de doorlooptijd die bij een verkoopproces komen kijken. Algemeen wordt vastgesteld dat een doorlooptijd van gemiddeld negen maanden voor de realisatie van een succesvolle verkoop zeker niet overdreven is.

De indeling van dit trajectverloop ziet er als volgt uit (zie Figuur 4):

- afspraken maken met de onontbeerlijke begeleidende adviseurs
- de fiscale planning van het verkoopproces
- de objectieve en zo exact mogelijke waardering van de te verkopen onderneming
- het opstellen van het informatiememorandum m.b.t. de verkoop
- de benadering van de investeerders wat eigenlijk al van in de beginfase begint op het moment dat de afspraken met de adviseurs gemaakt worden
- de presentaties van de bevindingen aan de mogelijk geïnteresseerde kopers, ongeveer te situeren vanaf halverwege het verkoopproces
- de "due diligence" werkzaamheden, een proces waarbij door de koper informatie wordt verzameld over de doelvennootschap, de business en de omgeving. Op het ogenblik dat de presentaties gestart worden kunnen ook de onderhandelingen tussen potentiële koper en verkoper opgestart worden
- het ontwerp van de koop-verkoopsovereenkomst, wat tijdens de onderhandelingen kan aanvangen
- het proces van de finale "dealing", het opstellen van de intentieverklaring en de afsluiting van het verkoopproces wat eventueel resulteert in een transactie.

Figuur 4. Het verkoopproces



Een goede voorbereiding van de verkoop is een essentiële sleutel tot succes. De verkoop van een familiebedrijf is namelijk een ingewikkelde en ingrijpende gebeurtenis die zeer degelijk moet worden voorbereid en waarvan de gevolgen op alle actoren goed moeten in kaart worden gebracht.

1.3.2. De markt van vraag en aanbod

Het is vaak een behoorlijke uitdaging om een geschikt bedrijf te vinden dat men wil aan- of verkopen. De verkoper wil het bedrijf niet te uitdrukkelijk in de etalage zetten uit schrik voor een negatieve impact op de leveranciers, klantenrelaties of medewerkers. De ondernemer houdt de overname dus liever stil, wat tot gevolg heeft dat hij niet in zijn eigen netwerk op zoek kan gaan naar een geschikte tegenpartij. De factor 'tijd' is ook een groot probleem. De dagelijkse activiteiten gaan gewoon door en eisen veel aandacht op.

De inschakeling van een overnamebemiddelaar die de ondernemer adviseert zou bij de zoektocht aangewezen kunnen zijn. In de ogen van veel ondernemers zijn hieraan echter twee grote nadelen verbonden. Ten eerste wil de ondernemer zelf het initiatief kunnen nemen. Een adviseur kan als een inbreuk hierop worden gezien. Ten tweede is er het kostenplaatje dat voornamelijk voor kleinere ondernemingen een obstakel kan zijn.

Kopers lopen tegen min of meer dezelfde problemen aan als verkopers. Een strategische koper zal de verkoper niet rechtstreeks willen benaderen, omdat wanneer deze weet dat zijn bedrijf binnen de strategie van de koper valt, de verkoopprijs vaak wordt verhoogd.

Een kandidaat-koper die uit loondienst komt, heeft vaak niet veel tijd om op zoek te gaan naar de geschikte verkoper. Bovendien wil hij diverse bedrijven besturen alvorens tot overname over te gaan.

Zelfs de overnameadviseur loopt regelmatig tegen problemen aan wanneer hij op zoek is naar een geschikte wederpartij voor zijn cliënt. Het zoekproces is omslachtig en tijdrovend en ondanks het voordeel over een netwerk te beschikken ontbreekt het hem soms aan geschikte kandidaat-kopers voor zijn cliënten.

Een goede oplossing voor deze problemen wordt gegeven door een regionaal netwerk dat zowel voor de verkoper, de koper als voor de adviseur bepaalde informatie en diensten aandraagt. Met andere woorden: een overnameplatform.

Een goed werkend overnameplatform voldoet aan een aantal voorwaarden:

- het onderhoudt een database op regionaal niveau met informatie over de markt, de verkopers, de kopers en de adviseurs
- het garandeert een absolute confidentialiteit naar alle betrokkenen toe (verkopers, kopers en adviseurs)
- het beschikt over gepubliceerde en niet-gepubliceerde bedrijfsprofielen om deze confidentialiteit maximaal door te voeren
- het gaat actief op zoek naar geschikte tegenpartijen, door de informatie verkregen uit de database;
- een ondernemer kan met al zijn vragen terecht bij het platform, waarna hij kan worden doorverwezen naar een regionale en/of gespecialiseerde adviseur.

Het overnameplatform ontvangt informatie van ondernemers en adviseurs over mogelijke bedrijfsoverdrachten. Het platform wint eveneens informatie in over algemene marktontwikkelingen en trends in het KMO-segment. Deze informatie wordt opgeslagen in een database.

De database geeft niet alleen transparantie in de overnamemarkt, het biedt het platform tevens de mogelijkheid de ondernemer te voorzien van gerichte informatie over de overdracht.

De ondernemer wordt op de hoogte gehouden van de te koop aangeboden en gevraagde bedrijven, idealiter reeds vooraleer hij in een overdrachtsfase komt. Het ontwikkelen van een vertrouwensrelatie tussen de verschillende partijen is, gezien het confidentiële karakter, van bijzonder groot belang.

De adviseur kan al zijn overnameopdrachten plaatsen op het platform. Ook voor hem wordt actief op zoek gegaan naar tegenpartijen en hij wordt in contact gebracht met mogelijke interessante tegenpartijen. Hierbij vergroot hij zijn netwerk en verliest hij minder tijd aan de zoektocht naar de geschikte tegenpartij voor de cliënt.

Door op deze manier invulling te geven aan het vraagstuk rond de transparantie van de overnamemarkt wordt niet alleen het op zoek gaan naar en het vinden van een geschikte tegenpartij

vereenvoudigd, maar wordt eveneens sterk rekening gehouden met de wensen en mogelijkheden van de verschillende marktpartijen.

2. Corporate governance en familie-governance

Elke onderneming afzonderlijk kan werk maken van corporate governance maar het is beter om tot een gemeenschappelijke code voor alle – of toch zoveel mogelijk – bedrijven te komen. Met die doelstelling werd in 2004 de Commissie Corporate Governance geïnstalleerd onder voorzitterschap van graaf Maurice Lippens. De commissie ontwikkelde de Code Lippens, een code voor corporate governance in beursgenoteerde bedrijven.

Voor niet-beursgenoteerde bedrijven werkte de Commissie Buysse⁵⁴, onder voorzitterschap van baron Paul Buysse en op initiatief van de ondernemersorganisaties UNIZO en UCM⁵⁵, in 2005 een gelijkaardige code uit: de Code Buysse. Het is de eerste governance code ter wereld die een afzonderlijk hoofdstuk voor familiebedrijven bevat.

Op 21 september 2005 verschenen de definitieve aanbevelingen van de Commissie Buysse inzake corporate governance voor niet-beursgenoteerde ondernemingen in het algemeen en familie-ondernemingen in het bijzonder. Het belang van deugdelijk bestuur in het bestendigen van de continuïteit en het stimuleren van de groei van een onderneming wordt in deze aanbevelingen duidelijk onderstreept.

De Code Buysse biedt de niet-beursgenoteerde ondernemingen een praktische en concrete handleiding om hier invulling aan te geven. De Code kan met de nodige flexibiliteit worden toegepast, rekening houdend met de aard, de omvang en de groeifase van de onderneming.

De belangrijkste krachtlijnen van de Code-Buysse specifiek gericht op familiebedrijven zijn:

- Oprichting van een familieforum: platform voor communicatie, informatie en consultatie.
- Opstel van een familiaal charter: in het familiaal charter worden een aantal spelregels vastgelegd t.a.v. de familiale aandeelhouders en de wederzijdse verhouding van de familie en het bedrijf.
- Overleg met de aandeelhouders: Transparantie is van cruciaal belang voor ontwikkeling en realisatie van de strategie. De Code beveelt overleg aan tussen aandeelhouders, raad van bestuur en management om de betrokkenheid te bevorderen. Zeker bij belangrijke ontwikkelingen zoals heroriëntatie, overname, verkoop of overdracht.
- Opvolging: Het goed voorbereiden en zorgvuldig begeleiden van de opvolging (stappenplan) is één van de meest kritieke processen in het familiebedrijf. De raad van bestuur verdient een zwaarwegende adviesrol bij de beoordeling van opvolgingskandidaten. De aandeelhouders moeten bij voorkeur instemmen met de benoeming van de opvolger.
- Conflictenregeling: Potentiële conflictbronnen in kaart brengen en contractuele of statutaire voorzieningen treffen die een snelle oplossing mogelijk maken.

De studie *Inzicht in familiaal ondernemerschap anno 2006* van PriceWaterhouseCoopers (2005) meldt echter dat 77% van de respondenten de Code Buysse niet kent. Van de respondenten die stellen ze wel te kennen (22%), geeft 82% toe niet conform de aanbevelingen te volgen, waarvan dan nog eens 60% onomwonden stelt ook niet van plan te zijn om zich aan de Code te conformeren. Een vergelijkbaar lot bij diezelfde respondentengroep is overigens de Corporate-Governance-Code van de Commissie Lippens beschoren.

Uit dit onderzoek blijkt dat er nog veel werk weggelegd is voor de overheid om familiebedrijven te sensibiliseren rond het onderwerp corporate governance. Vooral in startende ondernemingen vinden de aanbevelingen nog weinig ingang. Het Instituut voor Familiebedrijven publiceerde in 2006 de *Familiebedrijvenbarometer* die aangaf dat 10% van de ondervraagde ondernemingen de Code toepast. Dit is een hoopgevend, maar toch betrekkelijk laag cijfer. Sommige familiale ondernemers hebben wat koudwatervrees omdat zij vrezen dat de code voor hen te uitgebreid is. Bovenstaande aanbevelingen tonen echter dat de code binnen ieders' handbereik ligt. Het is aan te raden om een ruimere bekendheid te geven aan de code en het realistisch voorstellen van de aanbevelingen.

⁵⁴ De Code Buysse is terug te vinden op de website www.codebuysse.be

⁵⁵ l'Union des Classes Moyennes.

3. Financiering van familiebedrijven

Op het vlak van de toegang tot financiering hebben de levensfasen van de onderneming 'overname' en 'groei' specifieke knelpunten voor familiebedrijven als gevolg.

3.1. Financiering bij overname

De drie Belgische gewesten hebben elk voorzien in een fiscaal gunstregime in geval van vererving van familiale bedrijven. Als men (tijdig) voldoet aan de gestelde voorwaarden, dan kan een sterk gereduceerd tarief – of zelfs een 0%-tarief – van toepassing zijn.

De Vlaamse regering leverde met de verlaging van de successierechten bij vererving van een familiale onderneming een belangrijke inspanning om de opvolging binnen een familiebedrijf financieel minder zwaar te maken.

De financiële lasten die erfopvolgers moeten dragen op leningen om hun familieleden uit te kopen, zijn echter niet fiscaal te verwerken en blijven dus een probleem. De ARKimedees⁵⁶-regeling biedt hier niet veel soelaas. Hoewel deze regeling voor risicokapitaalverschaffing overnames niet uitsluit, richt het zich de facto op starters en groeiers. Het blijft dan ook frustrerend voor erfopvolgers dat zij moeilijk financiering vinden om de aandelen van niet-geïnteresseerde mede-erfgenamen over te kopen. Meestal kunnen zij bij banken slechts lenen voor een termijn van vijf of zes jaar, wat vaak te kort is.

Een mogelijke oplossing is om ook in ons land niet-stemgerechtigde aandelen te kunnen uitgeven. Op die manier kan een bedrijf financiële beleggers aantrekken die alleen geïnteresseerd zijn in rendement.

Om te voorkomen dat tal van bedrijven in Vlaanderen overgaan in buitenlandse handen moet men het probleem van financiering van familiebedrijven aanpakken. Om deze bedrijven in handen te houden, komt het er vooral op aan om voor erfopvolgers geschikte financiële instrumenten te ontwikkelen.

3.2. Financiering bij groei

Uit onderzoek van onder meer Unizo blijkt dat de financiering van de groei een belangrijke groeiremmers is. Het is dus van belang om de toegang tot groeifinanciering te vergemakkelijken.

De laatste jaren ontwikkelde de Vlaamse overheid een aantal financieringsinstrumenten die de toegang tot financiering vergemakkelijken. Een optimaal gebruik door de familiebedrijven vergemakkelijkt ook hun groeifinanciering.

De ARKimedees-regeling heeft de bedoeling over een periode van 5 jaar (tussen 2005 en 2009) een bedrag van minstens 450 miljoen Euro bijkomende middelen in de Vlaamse economie te investeren. De helft van dit bedrag wordt via fondsen, de zogenaamde ARKimedees-Fondsen, opgehaald bij het brede publiek dat een belastingskrediet en/of een kapitaalgarantie krijgt van het Vlaamse Gewest. De middelen worden geïnvesteerd in erkende professionele risicokapitaalverschaffers (ARKIV's), waarvan het kapitaal minstens gelijk is aan het door het ARKimedees-fonds geïnvesteerde bedrag. Deze ARKIV's zullen op hun beurt investeren in de KMO's in Vlaanderen. Midden oktober 2005 werden een tiental ARKIV's erkend. De namen en coördinaten zijn terug te vinden op de website van ARKimedees Management (www.arkimedes.be).

Naast het fruisen van groei, worden beperkingen in de beschikbaarheid van financiering door veel ondernemers ook gezien als een belemmering voor innovatie. Gezien innovatie van cruciaal belang is voor de versterking van de competitiviteit van ondernemingen in een zich steeds meer globaliserende economie, is werk gemaakt van het Vlaams Innovatiefonds dat sinds maart 2006 operationeel is.

Het Vlaams Innovatiefonds (VINNOF) werkt zoveel als mogelijk in partnerschap met erkende zaakkapitaalfondsen of het Instituut voor de aanmoediging van Innovatie door Wetenschap en Technologie (IWT). Binnen dit partnerschap komt het er op neer dat wanneer de betrokken partner investeert, VINNOF voor eenzelfde bedrag en onder dezelfde vorm meefinanciert.

⁵⁶ "ARK" in ARKimedees staat voor Activering van Risicokapitaal.

Via het kanaal van de zaaikapitaalfonds betekent dit dat VINNOF een investering kan doen gelijk aan 100% van de cashmiddelen die geïnvesteerd worden door een erkend zaaikapitaalfonds, met een maximum financieringsbedrag van 500.000 Euro per onderneming.

Voor wat het IWT-VINNOF partnerschap betreft, kan een door het IWT toegekende subsidie voor een innovatieproject van een KMO worden aangevuld met een achtergestelde lening van het VINNOF. De achtergestelde lening kan voor starters niet meer bedragen dan 300.000 Euro, terwijl voor KMO's die geen starter meer zijn, de achtergestelde lening tot 800.000 Euro kan bedragen. De IWT-subsidie en de achtergestelde lening mogen samen niet meer uitmaken dan 80% van de totale projectkost. Met andere woorden er is steeds een eigen inbreng van 20% vereist.

Innovatieve bedrijfsprojecten waarvoor noch het kanaal van het zaaikapitaalfonds, noch het kanaal van IWT wordt gekozen, kunnen zich rechtstreeks tot VINNOF wenden, mits een cash-investering van een private partij ten belope van minstens 20% van de VINNOF-investering. Dit fonds zal toegankelijk zijn voor jonge ondernemingen met exploitatiezetel in Vlaanderen die investeren in innovatie. Deze doelgroep wordt immers geconfronteerd met moeilijkheden omwille van het feit dat het innovatieproces vooral uitgaven met zich meebrengt. De risico's die in het algemeen met nieuwe innovatieve technologieën gepaard gaan, vloeien voort uit de onzekere vooruitzichten, de snelle technologische veranderingen en de opkomst van nieuwe concurrenten.

Toegang tot (voldoende) financiering is vaak een belangrijke barrière voor groei. Want ondernemingen die voldoende financiering voorhanden hebben, kunnen hun groeistrategie realiseren. Door de Vlaamse bedrijven met groeiambities voldoende toegang te geven tot de financiële middelen – bankkrediet en risicokapitaal – kan de economische groei worden aangezwengeld en kunnen jobs worden gecreëerd.

Tenslotte maakt de Vlaamse regering binnen de Vlaamse fiscale autonomie optimaal gebruik van de fiscale instrumenten.

4. Bedrijfscultuur en HR-beleid

Achtereenvolgens wordt de bedrijfscultuur en het HR-beleid besproken

4.1. Bedrijfscultuur

De bedrijfscultuur in familiebedrijven is doorgaans meer open met meer oog voor het menselijke aspect dan in niet-familiebedrijven.

Familiebedrijven doen er goed aan zich in hun bedrijfscultuur en HR-beleid expliciet te profilieren als 'familiebedrijf'. Door de positieve familiewaarden, zoals de wederkerige loyaliteit, in de verf te zetten kunnen ze zich op een positieve manier diversifiëren op de arbeidsmarkt.

Daarnaast is het aan te raden dat familiebedrijven de specifieke familiewaarden expliciet benoemen, toepassen en bewaken om de bedrijfscultuur te versterken en te sturen. Deze kernwaarden dienen dan te allen tijde als maatstaf voor besluitvorming, ook wanneer die bij grote veranderingen zoals overnames ter discussie komen te staan.

Tenslotte moet men zich bewust zijn dat loyaliteit en trouw kwaliteiten zijn die het familiebedrijf versterken, maar in overdreven vorm ook een verzwakking voor het bedrijf kunnen betekenen.

4.2. HR-beleid

Familiebedrijven scoren doorgaans goed op vlak van een menselijk en motiverend HR-beleid, gestoeld op de 'menselijke' bedrijfscultuur. Ze worden vaak gekenmerkt door een hoge mate van betrokkenheid, zorgzaamheid en loyaliteit ten opzichte van de medewerkers.

Onderzoek wijst uit dat familiebedrijven een achterstand op niet-familiebedrijven op vlak van opleiding hebben. Procentueel minder familiebedrijven dan niet-familiebedrijven bieden een vorm van opleiding aan. Mede hierdoor hebben familiebedrijven een lagere participatiegraad in opleiding en een lagere

opleidingskost per werknemer. De stelling dat familiebedrijven 'beter' zorgen voor hun personeel dan niet-familiebedrijven, slaat dus niet op de aangeboden opleidingsmogelijkheden.⁵⁷

Willen familiebedrijven op het opleidingsniveau en de opleidingsfrequentie van niet-familiebedrijven komen, dan hebben ze nog een hele weg af te leggen. In de eerste plaats moeten er meer familiebedrijven opleidingen aanbieden, zij moeten dit bovendien aan meer werknemers beschikbaar stellen en meer middelen ter beschikking van stellen per werknemer. Ze kunnen hierbij gebruiken maken van de BEA-steun. Deze maatregel voorziet overheidssteun in opleiding voor KMO's en werd herzien in functie van een hogere toegankelijkheid voor KMO's, wat familiebedrijven vaak zijn.

De arbeidsmarkt gaat doorheen een stroom van verandering die haar uitwerking heeft op het HR-beleid van familiebedrijven.

Ten eerste speelt de problematiek van de knelpuntberoepen. Er is heel wat werkloosheid en toch raken sommige vacatures niet ingevuld. Het mechanisme van vraag en aanbod is niet in evenwicht.

Ten tweede vallen een aantal duidelijke verschillen op als we de arbeidsmarkt vandaag vergelijken met die een decennium terug:

- Vraag en aanbod worden transparanter. Het klassieke rekruteringslandschap van dagbladen wordt aangevuld met een reeks van internetdiensten, die toelaten om op elk uur van de dag een vacature de wijde wereld in te sturen en een curriculum vitae te raadplegen.
- De rekruteringscyclus wordt beduidend korter. Waar vroeger een selectieproces snel drie maanden duurde, vullen bedrijven in Europa vandaag gemiddeld binnen de 30 werkdagen hun vacatures in.
- De grenzen van de rekruteringsmarkt vervagen. Het toegenomen aantal rekruteringskanalen (internetdiensten, kranten, headhunters, selectiebureaus, uitzendkantoren, internationale searchbureaus...) en de toegenomen toegankelijkheid, zorgen dat een vacature op een internetsite binnen het uur mensen over de hele wereld bereikt.
- Sollicitanten zijn mobieler. Niet alleen de vraag (vacatures), ook het aanbod (sollicitanten) is mobieler. De democratisering van de luchtvaart brengt steden en mensen dichterbij. De Europese eenmaking maakt "werken in het buitenland" veel evidentier. De generatie 20-35 jaar zijn wereldburgers voor wie werken in een internationale gemeenschap evidentier is. Mensen zijn steeds minder bereid om hun carrière binnen één bedrijf door te brengen.

Hoe kunnen familiebedrijven zich op een dergelijke turbulente markt handhaven en de juiste mensen aantrekken? Volgende manieren om zich te differentiëren zijn mogelijk:

- Troeven uitspelen in de communicatie met de arbeidsmarkt. Niet iedereen voelt zich thuis in grote, formeel gestructureerde bedrijven. Karakteristieke bedrijfswaarden van een kleine organisatie kunnen worden geëxpliciteerd naar sollicitanten toe.
- De nieuwe rekruteringskanalen gebruiken. Een vacature plaatsen op een rekruteringsite hoeft niet duur te zijn en laat toe de vacature sneller te verspreiden bij een grote groep sollicitanten.
- Aantrekken van buitenlandse competenties. De nadelen (een kleinere talenkennis) wegen vaak niet op tegen de voordelen. Buitenlandse werknemers kunnen nieuwe denk- en referentiekaders aanbrengen. Deze mensen zijn vaak erg loyaal tegenover een werkgever die in hen investeert. De kennis die ze hebben van hun domestieke arbeidsmarkt vormt een voordeel. Elk jaar studeren aan de Vlaamse managementscholen tientallen goed opgeleide Oost-Europese en Aziatische mensen af – een waardevol potentieel.
- Doorgrond de externe partners die bij de rekrutering helpen. Vooraleer in zee te gaan met een extern selectie- of searchbureau moet men weten met wie men werkt. De markt van deze dienstverleners is weinig gestructureerd, maar bij vragen kan de *Federatie van Wervings- en Selectiekantoren* worden gecontacteerd. Ze hebben een gedragscode die door een heel aantal selectie- en searchkantoren erkend en nageleefd wordt.
- Creativiteit in de rekruteringsaanpak. Budgetten van (kleine) familiebedrijven zijn vaak minder groot om wervingscampagnes te lanceren. Om de vacature te doen opvallen, is creativiteit aangewezen.
- Aanwervingsactiviteiten groeperen. Om beter op te vallen in de media of betere prijzen te kunnen bedingen met searchkantoren kan het aanwervingsbeleid worden gegroepeerd met andere bedrijven, bijvoorbeeld uit dezelfde regio. Ook de uitbesteding van de selectieprocedure kan een oplossing zijn.

⁵⁷ START- en PASO-onderzoek, Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemen en Innovatie, mei 2006.

- Een proactief retentiebeleid voeren. In het kader van de huidige “race for talent” zijn enkele basiskapstokken van groot belang, zoals identificatie van kerncompetenties en aankomend talent, alsook een flexibel en motiverend HR-beleid binnen de huidige maatschappelijke context.

Uit deze analyse kan één ding worden afgeleid: het beheer van het menselijk kapitaal vormt een uiterst belangrijke uitdaging die elk (familie)bedrijf nauw ter harte moet nemen. De toekomst van elk bedrijf hangt immers in grote mate af van het menselijk kapitaal en een actief HR-beleid.

5. Ondernemingsstrategie en strategisch management

Achtereenvolgens worden de wijzen besproken waarop familiebedrijven zich kunnen profileren op vlak van strategisch management, groei en internationaal ondernemen.

5.1. Concurrentieel voordeel

Veel organisaties hebben een strategische missie geformuleerd, de hoeksteen voor strategisch management, hoewel de correcte formulering nog een knelpunt is. Aan de uitvoering hebben veel ondernemingen zowaar een nog zwaardere taak. Volgens een onderzoek van PriceWaterHouseCoopers slaagt 90% van de bedrijven met een ware missie er niet in die te realiseren.⁵⁸ Het onderzoek gaf aan dat in 61% van de ondervraagde familiebedrijven éénmaal per jaar een strategisch plan opstelt of herziet. Bijna 20% staat niet stil bij het belang en de ontwikkeling van een bedrijfsstrategie. Nog volgens het PWC-onderzoek zijn discussies over de toekomstige strategie van het bedrijf de belangrijkste bron van conflict in familiebedrijven (55% van de gevallen).⁵⁹

Nochtans is continuïteit een kernwoord in familiebedrijven en hun eerste sterkte volgens de Canadese wetenschappers Miller en Le Breton. Dit uit zich bijvoorbeeld in het behoud van familiebezit en de aandelenoverdracht aan kinderen. In dit opzicht hanteren familiebedrijven veel meer dan niet-familiebedrijven een lange termijn perspectief.⁶⁰

Vanwaar de geringe mate van ware strategische oriëntatie van familiebedrijven?

De belangenverstrengeling tussen bedrijf en familie speelt een belangrijke rol bij strategievorming. In de praktijk blijkt vaak dat de ondernemer met het streven naar continuïteit meer persoonlijke of familiale motieven dan bedrijfsmotieven dient. Dit kan als gevolg hebben dat veranderingsprocessen slechts langzaam in gang kunnen worden gezet.

Volgens de Familiebedrijvenbarometer spitsen de raden van bestuur van familiebedrijven zich nog te veel toe op operationele en financiële zaken. Een sterkere focus op strategische zaken is aangewezen.

Het komt er dus voor de familiebedrijven op aan om de inherente kenmerken van continuïteit te vertalen naar planmatig, bewust strategisch denken in functie van de toekomst van het bedrijf.

5.2. Mentaliteit ten aanzien van groei

Om ervoor te zorgen dat bedrijven met groeiambities voldoende toegang hebben tot de financiële middelen is het noodzakelijk dat alle complementaire financieringsinstrumenten voldoende aanwezig en toegankelijk zijn. Voor wat de toegang tot financiering van familiebedrijven betreft, wordt er geen specifiek overheidsbeleid naar familiebedrijven gevoerd, maar wel een algemeen financieringsbeleid dat een gunstig klimaat voor alle ondernemers stimuleert.

Nog steeds zijn families zelf de belangrijkste kapitaalverschaffers in bedrijven. Daarna komen traditioneel de banken. De banken zelf hebben veelal geen specifiek beleid voor de financiering van familiebedrijven. Bovendien zijn bankiers eerder risico-avers waardoor ondernemersrisico's vaak te

⁵⁸ Kaplan R.S. & Norton D.P. Januari-februari 1992. *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. In *Harvard Business Review, Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success*, Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corp.

⁵⁹ PWC 2005, Inzicht in familial ondernemerschap anno 2006.

⁶⁰ De ondernemer, www.zuidwest-nederland.nl

hoog worden geschat met als gevolg dat de banken enkel willen financieren indien de onderneming voldoende eigen middelen heeft of voldoende activa om de schulden te kunnen waarborgen.

Omwille van het onvoldoende beschikbaar zijn van de vereiste zekerheden, worden kredieten niet verstrekt en krijgt menig Vlaams ondernemer niet de kans om te starten of de geambieerde groei te realiseren.

Om de toegang tot financiering voor de KMO te vergemakkelijken, werd de waarborgregeling voor investeringskredieten aan KMO's vervangen door een nieuwe meer efficiënte en gemoderniseerde waarborgregeling, de zogenaamde Tweede Waarborgregeling, die sedert september 2005 operationeel is. De Tweede Waarborgregeling, waaraan 19 Vlaamse banken deelnemen, heeft betrekking op investeringskredieten en is bovendien geschikt voor overnames tot 500.000 Euro.

Deze nieuwe regeling maakt het KMO's makkelijker om kredieten te bekomen gezien deze aanpassing een aanzienlijke administratieve vereenvoudiging impliceert. Voortaan kan een door de Vlaamse overheid erkende kredietverstrekker zelf beslissen of een krediet wordt verstrekt en onder waarborg wordt geplaatst. Voorwaarde is dat de betrokken kredietverstrekker een risico van 25% voor eigen rekening neemt.

5.3. Internationale context

Volgende steunmaatregelen van de Vlaamse overheid kunnen familiebedrijven helpen bij hun internationalisatie:

- Aandacht voor "new-to-export" bedrijven. De opdracht van het *Vlaams Agentschap voor Internationaal Ondernemen* (FIT) bestaat erin om ondernemingen in Vlaanderen te informeren, stimuleren en begeleiden bij het internationaal ondernemen. Omdat nog een groot aantal ondernemingen, waaronder vele familiebedrijven, niet op de buitenlandse markten actief zijn, heeft FIT voldoende aandacht voor deze zogenaamde "new-to-export" bedrijven. Deze bedrijven kunnen, waar mogelijk, rekenen op individuele begeleiding door de adviseurs van FIT. Om na te gaan of een bedrijf klaar is om buitenlandse markten te betreden, bestaat de Exportmeter.
- Maatwerk in het buitenland. Uit studies blijkt dat de terughoudendheid van familiebedrijven om te internationaliseren vaak te maken heeft met de partnerkeuze in het buitenland. Bij de begeleiding van bedrijven zorgt FIT steeds voor maatwerk, zoals informatie over buitenlandse markten op maat van het bedrijf en een afsprakenprogramma tijdens buitenlandse prospectiereizen in functie van de wensen en behoeften van het bedrijf.
- Subsidies voor activiteiten ter bevordering van het internationaal ondernemen. Al vele jaren kunnen ondernemingen die nieuwe markten verkennen een beroep doen op financiële steun bij FIT. Hiermee wil de Vlaamse overheid de drempel om nieuwe markten te prospecteren zo laag mogelijk houden. In 2005 werd deze subsidieregeling herzien en gevoelig uitgebreid in functie van de ontwikkelingen in het internationaal ondernemen en de noden van creatieve en technologische bedrijven.
- Het *Fonds Vlaanderen-Internationaal*. Bedrijven die op buitenlandse markten actief zijn, kunnen op een bepaald moment de noodzaak of de opportuniteit om in het buitenland te investeren zien. Vele familiebedrijven kunnen een investering in het buitenland echter moeilijk financieren met eigen middelen of via de traditionele financieringskanalen. Om Vlaamse bedrijven de mogelijkheid te bieden om hun investeringsprojecten in het buitenland alsnog te realiseren, wordt binnen de Participatiemaatschappij Vlaanderen het Fonds Vlaanderen-Internationaal opgericht, waarmee de Vlaamse overheid rechtstreekse kapitaalparticipaties kan nemen in buitenlandse projecten van Vlaamse bedrijven. Door rechtstreeks in het buitenlandse project te investeren, bestaat er in hoofdte van het familiebedrijf in Vlaanderen geen verwatering van het aandelenkapitaal of een verlies aan controle over het bedrijf in Vlaanderen.
- *Club Diaspora*. Omdat familiebedrijven sterk afhankelijk van een lokaal netwerk is het voor hen niet vanzelfsprekend om in het buitenland actief te worden, waar dergelijke netwerking voor hen niet direct aanwezig is. *Club Diaspora* kan hierop een antwoord vormen. *Club Diaspora* is een netwerk van Vlamingen en niet-Vlamingen in het buitenland die bereid zijn om hun kennis, hun ervaring en hun contacten te delen met ondernemers in Vlaanderen die op zoek zijn naar informatie uit de eerste hand, vooraleer een nieuwe markt te betreden. Dit netwerk is via het Internet direct toegankelijk voor de bedrijven in Vlaanderen.
- Bedrijvencentra in het buitenland. Om een nieuwe markt grondig te kunnen prospecteren, is een langere aanwezigheid vaak aangewezen. Dit is zeker het geval voor verder afgelegen en moeilijk toegankelijke afzetmarkten. Eveneens is een permanente aanwezigheid, bijvoorbeeld onder de

vorm van een vertegenwoordigingskantoor, vaak vereist om succesvol een nieuwe markt aan te pakken. Een bedrijvencentrum kan in dergelijke gevallen soms een goede oplossing bieden.

Sinds enige jaren beschikt FIT over een bedrijvencentrum in Shanghai, waarin Vlaamse bedrijven die in China opstarten, tijdelijk een intrek kunnen nemen. Dergelijk bedrijvencentrum biedt tal van voordelen: aanwezigheid op de Chinese markt tegen een lage kost, administratieve ondersteuning, netwerking met andere bedrijven. Momenteel is het bedrijvencentrum volzet en kan er gedacht worden aan bijkomende bedrijvencentra. Behalve deze bijkomende bedrijvencentra in China zal FIT dit concept ook in andere, moeilijkere landen, opstarten.

Familiebedrijven worden aangeraden om actief gebruik te maken van de steunmaatregelen van de Vlaamse overheid om hun internationalisatie te ondersteunen. Een belangrijk uitgangspunt van de steunmaatregelen voor internationaal ondernemen is de gemakkelijke toegankelijkheid.

Daarnaast doen familiebedrijven er goed aan om hun bedrijfsstrategie regelmatig te evalueren en - waar nodig - aan te passen. Een uitgewerkt strategisch plan legt lange termijn doelstellingen vast en geeft richting aan de onderneming en het management. De internationale dimensie zou hier een plaats moeten krijgen. Het is van belang dat het familiebedrijf deze 'internationale mogelijkheid' rationeel benadert en dus bijvoorbeeld de afweging om al dan niet vreemd vermogen aan te trekken, de emotie zoveel als mogelijk los ziet van de ratio.

Deel III. Familiebedrijven in Europees perspectief

In het kader van het Witboek Familiebedrijven wordt door het *Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie* een exploratief onderzoek verricht naar het beleid in de EU met betrekking tot familiebedrijven.

1. Het Europees beleid

Een eerste belangrijke vaststelling luidt dat het beleid op vlak van familiebedrijven, zowel van de Europese Unie als de lidstaten, kadert in het algemene ondernemerschaps- of KMO-beleid. Hoewel maatregelen genomen binnen het ondernemerschaps- of KMO-beleid ten goede komen aan alle ondernemingen zijn deze niet specifiek gericht op familiebedrijven. Een tweede vaststelling luidt dat in enkele gevallen Europese landen zelf het initiatief hebben genomen om enkele beleidsmaatregelen specifiek te richten op deze doelgroep. Een derde vaststelling is dat het overheidsbeleid van familiebedrijven zich vooral toespitst op het faciliteren van de bedrijfsoverdracht.

Sinds de publicatie van *Mededeling van de Commissie: Het communautair Lissabon-Programma uitvoeren – Een modern KMO-beleid voor Groei en Werkgelegenheid* (10 november 2005) maakt men voor het eerst een onderscheid tussen de heterogene groep van KMO's:

“KMO's verschillen onderling zeer sterk van elkaar: sommige KMO's streven naar snelle groei en grotere markten, andere zijn alleen op lokale of regionale markten actief. De beleidsmakers moeten met deze verschillen rekening houden. Daarom omvat de nieuwe aanpak initiatieven en acties om het potentieel van alle soorten ondernemingen volledig te ontsluiten: van startende ondernemingen en snelgroeiende bedrijven tot traditionele ondernemingen, inclusief ambachtelijke bedrijven, micro-ondernemingen, bedrijven in de sociale economie en familieondernemingen.”

Een sleutelmoment voor het ondernemerschapsbeleid was de start van de *Best*-procedure in december 2000. De procedure heeft tot doel de beste praktijken van de lidstaten te vergelijken. In het kader van de *Best*-procedure identificeert het Directoraat-generaal Ondernemingen van de Europese Commissie bepaalde projecten en sectoren die van groot belang zijn voor de ontwikkeling van bedrijven. Aangezien deze projecten inzake onderzoek van de beste praktijken geacht worden het ondernemingenbeleid van de lidstaten te ontwikkelen, dienen zij eerst met de nationale regeringen en de ondernemingen zelf te worden besproken binnen de *Groep Ondernemingenbeleid*. De *Best*-projecten worden gefinancierd uit het meerjarenprogramma voor de KMO (2001- 2005). Naast acht andere gebieden van ondernemerschap komt ook de overdracht van ondernemingen aan bod.

1.1. Beleidsinitiatieven: focus op de ondernemingsoverdracht

Omwille van de complexe rolverdeling binnen familiebedrijven is vooral de aanpak van bedrijfsoverdracht kenmerkend anders voor familiebedrijven dan voor andere KMO's. Daarom focust het overheidsbeleid zich er dan ook op om bedrijfsoverdrachten van familiebedrijven te faciliteren. Men stelt namelijk dat minder overdrachten binnen de familie plaatsvinden en dat er meer familiebedrijven aan werknemers of derden moeten overgedragen worden.

De genomen initiatieven op het vlak van bedrijfsoverdracht omvatten zowel wettelijke, fiscale als ondersteunende maatregelen.

1.2. Europees beleid m.b.t. de ondernemingsoverdracht

Momenteel staat de problematiek van bedrijfsoverdrachten hoog op de Europese agenda. Er bestaat op Europees niveau een gebrek aan vergelijkbare gegevens over bedrijfsoverdrachten. Op basis van nationale onderzoeksgegevens kan toch worden geschat dat de eigendom van ongeveer een derde van de ondernemingen zal worden overgedragen in de komende 10 jaar (variërend van 25-40% afhankelijk van de lidstaat). Dit komt overeen met een overdracht van ten minste 610.000 kleine en middelgrote ondernemingen per jaar, waarvan 300.000 ondernemingen met werknemers, die goed zijn voor 2,1 miljoen banen en 310.000 ondernemingen zonder personeel.⁶¹

De wettelijke en fiscale maatregelen zijn terug te vinden in bijlage 1. Hieruit kunnen we besluiten dat alle lidstaten enkele maatregelen genomen hebben naar aanleiding van de aanbeveling van de Commissie van 1994. Maar liefst dertien lidstaten - waaronder België - hebben speciale regels voor successie- en schenkingsrechten in geval van bedrijfsoverdracht. Voor Vlaanderen bedragen onder bepaalde voorwaarden de successierechten zelfs 0% van de nettowaarde voor familiebedrijven. Tien lidstaten hebben maatregelen genomen om de overdracht aan derden te vereenvoudigen. Voor België gelden de verlaagde successierechten ook voor bedrijfsoverdrachten aan derden. Acht lidstaten staan belastingverlichting toe voor financiële middelen die zijn ontvangen uit een overdracht en vervolgens opnieuw worden geïnvesteerd in een andere kleine of middelgrote onderneming. Ook in België is dit in bepaalde omstandigheden niet belast.

Op meer dan de helft van de potentiële actiegerieden is geen enkele maatregel genomen. Wat de wettelijke maatregelen betreft, hebben slechts vijf lidstaten de continuïteit van de personenvennootschap als rechtsbeginsel in hun wetgeving opgenomen en slechts drie lidstaten vereisen niet dat besluiten unaniem door de erfgenamen worden genomen. Met betrekking tot de belastingmaatregelen zijn er slechts twee lidstaten die er rekening mee houden dat de waarde van het bedrijf enkele maanden na het overlijden van de eigenaar wijzigt en die toestaan dat de taxatie voor belastingdoeleinden later plaatsvindt. Slechts vier lidstaten stemmen ermee in dat de betaling van de vermogenswinstbelasting over de bedrijfsoverdracht in termijnen plaatsvindt. Voor Vlaanderen merken we op dat het merendeel van de wettelijke en fiscale maatregelen ressorteert onder het federale beleidsniveau. Opmerkelijk is wel dat voor Vlaanderen de successierechten voor KMO's 0% bedragen.

De terreinen waarop meer dan twee derde van de lidstaten geen maatregelen hebben genomen, zijn:

- geen verplichting tot het nemen van unanieme besluiten door erfgenamen
- taxatie van bedrijf voor belastingdoeleinden enige tijd na het overlijden
- termijnbetaling van de vermogenswinstbelasting in verband met de overdracht
- belastingfaciliteiten voor werknemers met betrekking tot zegel- en registratierechten
- bijzondere regels voor de overdracht aan een door de werknemers opgerichte onderneming of coöperatie.

Over het geheel genomen hebben de lidstaten meer wettelijke dan fiscale maatregelen ten uitvoer gelegd. Veel van de fiscale maatregelen bestaan wel in de praktijk, maar zijn nog niet formeel in de wetgeving opgenomen. Opgemerkt zij dat niet alle wettelijke en fiscale maatregelen een even grote invloed hebben op bedrijfsoverdrachten.

Wat de ondersteunende maatregelen betreft, wordt een overzicht in bijlage 2 gegeven. Deze bijlage is opgesteld aan de hand van de online database *Support Measures and Initiatives for Enterprises (SMIE)*⁶². Deze database bevat alle publieke en semi-publieke ondersteunende maatregelen en 'good practices' van de Europese landen op het vlak van ondernemerschap (t.e.m. het jaar 2003).

Dit overzicht van ondersteunende maatregelen toont aan dat deze maatregelen een breed pallet omvatten dat vooral gebaseerd is op 3 pijlers: de opvolging, de financiering en VTO (vorming, training en opleiding inclusief begeleiding) van familiebedrijven. Bovendien toont het de heterogeniteit en de variëteit aan tussen het beleid van de verschillende EU landen. Enerzijds zijn er landen die zich

⁶¹ http://europe.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/...transfer_com_02/final_report_nl.pdf

⁶² <http://europa.eu.int/comm/enterprise/smie/>

blijkbaar tevreden stellen met een minimum aan specifieke maatregelen en anderzijds zijn er landen (zoals Finland) die een ruim aanbod van maatregelen naar familiebedrijven ontwikkeld hebben.

In het algemeen zijn er geen evaluaties beschikbaar van de door de lidstaten getroffen maatregelen, zodat het moeilijk is het werkelijk effect ervan te meten. Hieronder wordt de situatie in de verschillende landen geëvalueerd op basis van de gezichtspunten van de deskundigengroep (op basis van het eindverslag van de deskundigengroep inzake de overdracht van kleine en middelgrote ondernemingen, mei 2002). Daarbij wordt dus abstractie gemaakt van de genomen maatregelen sedert 2003. Het onderzoek geeft niettemin een beeld van de verschillende beleidsopties in Europa op het vlak van familiebedrijven.

1.2.1. Denemarken

In Denemarken heeft de regering in januari 1998 een commissie benoemd om maatregelen te evalueren en aan te bevelen met betrekking tot bedrijfsoverdrachten. Eind 1999 rondde deze commissie haar werkzaamheden af, met slechts een paar aanbevelingen voor steunmaatregelen. Momenteel zijn er geen overheidsinstanties die algehele verantwoordelijkheid dragen voor de structurering en organisatie van de Deense maatregelen op het terrein van de bedrijfsoverdracht. De meeste steun wordt verleend door accountantskantoren en enkele van de grotere advocatenkantoren en bedrijfsadviesbureaus. Banken zijn op dit moment niet erg actief, maar wel zijn er verschillende werkgeversorganisaties en –federaties werkzaam op dit terrein. De overheidsactiviteiten verlopen voornamelijk via het TIC, een door de staat en regionale overheden gefinancierde publieke organisatie voor ondersteuning van de KMO. Alleen het TIC en enkele van de werkgeversorganisaties bieden kosteloos steun aan de KMO.

1.2.2. Duitsland

In Duitsland zijn de initiatieven ter ondersteuning van bedrijfsoverdrachten nauwelijks gecoördineerd. Wel hebben de afzonderlijke deelstaten en banken en kamers van koophandel maatregelen genomen, maar zonder enige coördinatie en onafhankelijk van elkaar. Via de nationale voorlichtingscampagne *Nexxt*, die eind 2000 in gang is gezet, werken alle deelnemers aan de discussie samen. Dit opent perspectieven voor bedrijfsoverdrachten.

De belastinghervorming in Duitsland betekent dat winsten vanaf 2002 minder werden belast. De verwachting is dat dit een positieve invloed op het aantal bedrijfsoverdrachten heeft. De belastingssituatie voor de KMO zou echter kunnen worden verbeterd.

In Duitsland zouden er meer 'one-stop-shops' moeten zijn voor ondernemers in de overdrachtfase. Slechts sporadisch kunnen belangstellende kopers en verkopers ontmoetingen hebben met juristen, belastingadviseurs en vertegenwoordigers van ontwikkelingsbanken en het bedrijfsleven, die hen op één etage alle informatie over bedrijfsoverdracht kunnen verstrekken. Dit model voor 'one-stop-shops' zou elders in Duitsland en Europa kunnen worden overgenomen.

Ondernemingsgeest kan worden gestimuleerd via het onderwijs. Er dienen dan ook meer maatregelen te worden genomen om deze attitude via het Duitse onderwijs te verbeteren.

1.2.3. Griekenland

Als reactie op de aanbeveling van de Commissie, heeft het Ministerie van Ontwikkeling in Griekenland een comité samengesteld, bestaande uit vertegenwoordigers van de Atheense Kamer van Koophandel, de Atheense Kamer voor de KMO, EOMMEX en de Algemene Confederatie van de KMO, met als doel de huidige situatie te onderzoeken en nieuwe maatregelen voor te stellen.

De enige maatregel die is aangenomen betreft belastingverlichting bij de overdracht van een kleine onderneming (eenmanszaak, vennootschap onder firma of commanditaire vennootschap) aan de echtgenoot/echtgenote of kinderen in het geval van pensionering van de eigenaar. Deze maatregel werd op 1 januari 2001 van kracht.

Daarnaast bood EOMMEX de mogelijkheid om de overdracht van een onderneming van de eigenaar aan zijn kinderen - en met name de uitbreiding en modernisering van het overgedragen bedrijf - via een subsidie te financieren. Dit via een maatregel waarmee de vorming van kleine en middelgrote

ondernemingen wordt gefinancierd door de Structuurfondsen (periode 1995 – 2000). Deze maatregel had echter weinig succes omdat er in die periode geen sprake was van belastingverlichting.

1.2.4. Spanje

Wat betreft de successie- en schenkingsrechten is in Spanje de fiscale behandeling van de overdracht van familiebedrijven neutraal. Dit is het gevolg van de belangrijke belastingvrijstellingsregelingen die zijn doorgevoerd.

De algemene successiewetgeving is geen gewone verzameling rechtsregels omdat er naast het nationale recht soms ook nog een specifiek territoriaal recht bestaat, die opvolgingsovereenkomsten toestaat, terwijl het nationale recht verbiedt.

Voor aandelen zonder stemrecht, een verschijnsel uit het Duitse recht, bestaat ook in Spanje regelgeving, althans in de Wet op de naamloze vennootschappen. Het recht op dividend blijft hierbij behouden, terwijl degenen die geen managementtaken kunnen of willen vervullen, van bestuursfuncties zijn uitgesloten. Dit kan zeer gunstig zijn voor familiebedrijven. Dergelijke aandelen worden echter niet geregeld in de Wet op de besloten vennootschappen, terwijl deze rechtsvorm in Spanje toch het meest voorkomt.

Ook is er geen rechtskader voor de ontwikkeling van instrumenten zoals het uit het Angelsaksische recht afkomstige familieprotocol. Dit zou betekenen dat het Burgerlijk Wetboek moet worden aangepast en dat er regels en procedures voor geschillenbeslechting moeten worden ontwikkeld.

Om al deze kwesties aangaande het familiebedrijf te bestuderen werd in november 2001 een groep deskundigen van het Ministerie van Economische Zaken en het Ministerie van Justitie gevormd.

1.2.5. Frankrijk

De recente initiatieven in Frankrijk waren primair gericht op een betere informatievoorziening over bedrijfsoverdrachten en de voorbereiding daarop door middel van scholing. Een belangrijk initiatief waren de door het *Staatssecretariaat voor het Midden- en kleinbedrijf, Handel, Ambachten* en Consumentenzaken georganiseerde symposia, die werden gevolgd door een witboek over bedrijfsoverdrachten.

Een van de maatregelen die in 2000 door de Franse premier werden aangekondigd was om meer ondernemers die een bedrijf willen beginnen of overnemen gebruik te laten maken van de ondersteunende diensten van professionele adviseurs. Als resultaat daarvan is onder verantwoordelijkheid van de *Conseil National de la Création d'Entreprise* (CNCE)⁶³ een "kwaliteitshandvest" gecreëerd op basis waarvan netwerken zijn opgezet om steun te verlenen aan nieuwe ondernemers of bedrijfsopvolgers. De aangesloten netwerken leveren kwaliteitsdiensten en eisen dan ook een bepaald deskundigheidsniveau van hun adviseurs.

1.2.6. Italië

In Italië werd het signaal gegeven in het najaar van 2001 met de invoering van de wet ter afschaffing van successie- en schenkingsrechten. Hiermee werd een eerste stap gezet in de poging de instellingen te doordringen van het probleem van de bedrijfsoverdracht.

Bij gebrek aan een beleidskader voor ondersteuning bij bedrijfsoverdracht hebben het netwerk van Kamers van Koophandel, een aantal universitaire faculteiten, bedrijfsverenigingen, een paar banken, een deel van de economische pers en een paar kleine adviesbureaus de taak op zich genomen hulp te verlenen bij bedrijfsoverdracht.

Vooralsnog is er echter geen sprake van een gemeenschappelijke cultuur ten aanzien van bedrijfsoverdrachten in Italië. Daarom moeten bij verdergaande maatregelen waarschijnlijk alle instanties en organisaties worden betrokken die direct of indirect belang hebben bij de continuïteit van ondernemingen (instellingen, particuliere ondernemingen, bedrijfsverenigingen, kamers van koophandel, sociale partners enz.). Het verdient aanbeveling het publieke bewustzijn te vergroten,

⁶³ Deze Raad, die de algemene richtsnoeren formuleert voor nieuwe zakelijke initiatieven, bestaat uit gekwalificeerde vertegenwoordigers van de (semi-)overheid en de publieke en de particuliere sector.

niet alleen via de massamedia, maar ook in direct overleg met institutionele vertegenwoordigers van de regering.

1.2.7. Luxemburg

In Luxemburg is men zich in toenemende mate bewust van het belang van de bedrijfsoverdracht, zowel in macro- als in micro-economisch opzicht. Beroepskamers bieden al jarenlang advies en een beperkte dienstverlening. Banken, particuliere adviseurs en accountantskantoren beginnen hun eigen producten en (fiscale, financiële en juridische) diensten op dit gebied te ontwikkelen. De meeste media verzorgen berichtgeving over bedrijfsoverdrachten, en dragen zodoende bij aan het publieke bewustwordingsproces. Door de belastinghervorming van 2001/2002 is de belastingdruk verminderd, waardoor de overdracht van een onderneming 'goedkoper' wordt. Toch is de financiële hulp door de overheid nog altijd gericht op startende ondernemingen. Duidelijk is dat er een zeker gebrek is aan gegevens over bedrijfsoverdrachten.

1.2.8. Nederland

Hoewel de in Nederland geboekte voortgang in reactie op de Aanbeveling van de Commissie positief is, is er ook sprake van enige verslechtering. Positief is de overdracht binnen de familie of aan werknemers via een zogenoemde "geruisloze overdracht", d.w.z. zonder dat deze financiële consequenties heeft. De eis dat de overdragende ondernemer en de overnemende partij ten minste drie jaar moeten hebben samengewerkt om van deze overdrachtsvorm te kunnen profiteren is echter bijzonder streng. Bovendien is het speciale inkomstenbelastingtarief dat tot 2000 voor bedrijfsoverdrachten gold (45% bij gewone overdrachten en 20% bij overlijden) in 2001 afgeschaft. De inbreng van geld of onroerend goed in de onderneming van de partner of van kinderen jonger dan 18 jaar wordt niet alleen progressief belast, maar daarop wordt, anders dan in het oude stelsel, ook nog eens vermogenswinstbelasting geheven.

In het algemeen neemt de belangstelling van beleidsmakers, Kamers van Koophandel, organisaties van ondernemers, adviesdiensten en financiële instellingen in Nederland voor bedrijfsoverdrachten toe. Toch zouden meer initiatieven ontplooid kunnen worden op het vlak van onderzoek, beleidsvoering, publieke bewustmaking en advisering.

1.2.9. Oostenrijk

In Oostenrijk is de laatste drie jaar op verschillende niveaus een aanzienlijk aantal activiteiten uitgevoerd om overdrachten te vergemakkelijken (o.a. via voorlichting aan ondernemers, belastingverlagingen, bankactiviteiten, acties via internet, informatie en advisering). Een voorbeeld daarvan is een speciale cd-rom voor bedrijfsoverdrachten (bedoeld voor zowel de overdragende ondernemer als de overnemer), die door één van de grotere Oostenrijkse banken onder ondernemers is verspreid. De cd-rom bevat informatie, ondersteunende instrumenten en nuttige internetlinks.

De laatste belastinghervorming (2001) had echter een aantal negatieve gevolgen voor de overdracht van ondernemingen, omdat de belastinggrondslag voor de berekening van successie- en schenkingsrechten werd verhoogd. Daar staat tegenover dat in het voorjaar van 2002 het *Neugründungsförderungsgesetz* werd aangenomen, waardoor er nu ook een specifieke belastingverlichting geldt voor bedrijfsoverdrachten (en niet alleen voor startende ondernemingen). Over het algemeen constateert men veel begrip en de bereidheid bedrijfsoverdrachten actief te bevorderen. Aan het politieke front worden er door het Ministerie van Justitie voorbereidingen getroffen om de naamloze vennootschap in een eenvoudiger vorm te gieten om de KMO meer tegemoet te komen. Dit zal ook bedrijfsoverdrachten bevorderen.

1.2.10. Portugal

Ook in Portugal ontstaat steeds meer belangstelling voor het onderwerp bedrijfsoverdracht in al zijn aspecten. Dit blijkt uit de initiatieven op dit terrein van overheidsinstellingen, bedrijfsverenigingen, banken en particuliere adviesbureaus.

Verschillende belastingmaatregelen en een aantal programma's hebben bijgedragen aan de oplossing van problemen met betrekking tot bedrijfsoverdrachten.

Het netwerk van centra voor bedrijfsformaliteiten (CFE) heeft als doel de administratieve procedures in verband met de oprichting en uitbreiding van bedrijven te vereenvoudigen. Programma's die zijn gericht op de bevordering van het ondernemerschap en financiële vernieuwing hebben ertoe geleid dat via risico- en zaakkapitaal nieuwe initiatieven worden genomen.

Op het gebied van de erfopvolging heeft het programma voor personenvennootschappen "*Van generatie tot generatie*" tot doel kleine en middelgrote familieondernemingen bij de erfopvolging te ondersteunen, door middel van informatie en advisering.

Ondanks de belangstelling van publieke en particuliere instanties en organisaties die zich met dit onderwerp bezighouden, moet nog veel werk worden verzet. In het bijzonder moet er meer inzicht komen in de problematiek (o.a. door specifieke gegevensverzameling), en dienen de verschillende activiteiten breder te worden gecoördineerd om een duurzame dynamiek voor de overdracht van een onderneming te waarborgen.

1.2.11. Finland

In Finland zijn de maatregelen ten aanzien van belastingvrijstelling en voordeelregelingen voor nakomelingen, bedrijfsoverdracht of overdracht aan derden moeizaam tot stand gekomen.

Er is echter wel een ontwikkeling gaande waarbij er andere steunmaatregelen worden genomen voor de overdracht van ondernemingen. Begin 2000 initieerde het Ministerie van Handel en Industrie een ondernemingsproject als onderdeel van het overheidsprogramma. Dit project beoogt de mogelijkheden voor de oprichting van nieuwe bedrijven te vergroten en de groei en ontwikkeling van bestaande ondernemingen te stimuleren. Het richt zich op verschillende fasen in de levenscyclus van een onderneming. In de loop van het project werden ruim 100 concrete maatregelen, ook voor bedrijfsoverdrachten, toegepast.

In Finland zijn er veel belangengroeperingen (federaties, adviesorganisaties, accountantskantoren, onderwijsorganisaties en beleidsvormende instanties zoals het Ministerie van Handel en Industrie) die oog hebben gekregen voor de huidige situatie met betrekking tot bedrijfsoverdrachten. Deze hebben een ruim aanbod op het terrein van bewustmaking en informatievoorziening. Het probleem is evenwel dat steunverlening nog altijd een zeer fragmentarisch karakter heeft, en dat het ondernemers nog veel moeite kost om de informatie te vinden die zij nodig hebben.

Hulp, advies en financiering zijn wel beschikbaar voor de overdracht van een onderneming. Toch is er meer nodig, met name om de financiering soepeler te laten verlopen, de belastingdruk op bedrijfsoverdrachten te verlagen en op het vlak van advisering, scholing en specifieke opleidingen.

1.3. Belgisch beleid m.b.t. de ondernemingsoverdracht

Sinds 1 november 1998 is het mogelijk om in België aandelen te certificeren op grond van de wet van 14 juli 1998. Daardoor kan er onderscheid worden gemaakt tussen de aan de aandelen verbonden stemrechten en financiële rechten (dividenden).

Belastingmaatregelen ter bevordering van bedrijfsoverdrachten zijn onder meer lagere tarieven voor successie- en registratierechten. De regio's bepalen het bedrag en de voorwaarden van de successierechten. Voor Vlaanderen bedragen onder bepaalde voorwaarden de successierechten zelfs 0% van de nettowaarde voor familiebedrijven. Schenkingen vallen nog steeds onder de federale wetgeving. Als een onderneming wordt overgedragen bij wijze van schenking, geldt ook een lager tarief als aan zekere voorwaarden wordt voldaan (zie Deel II).

Volgens Belgisch recht geldt een belastingvrijstelling voor bedragen die in het kader van een bedrijfsoverdracht worden ontvangen en opnieuw in een ander klein of middelgroot bedrijf worden geïnvesteerd.

Tevens zijn ook subsidies voor adviesverlening mogelijk.

De wet betreffende de werknemersparticipatie in het kapitaal en in de winst van de vennootschappen voorziet in een speciale vorm van financiële deelneming in de KMO (investerings spaarplan).

Het Participatiefonds maakt overdrachtsleningen mogelijk om te waarborgen dat financieel gezonde ondernemingen de bedrijfsuitoefening kunnen voorzetten als de aandelen (of het merendeel daarvan) in andere handen overgaan.

Het Jaarboek 'Durven Overlaten' van het Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemen en Innovatie focust op de problematiek van de bedrijfsoverdrachten bij kleine en middelgrote bedrijven in Vlaanderen. Naast een analyse van de situatie en knelpunten, worden aanbevelingen om overdrachten succesvoller te maken opgesomd, het weze door het aantal te verhogen of het overnameproces te vergemakkelijken. Deze maatregelen worden opgesomd in Tabel 6⁶⁴.

Tabel 6. Samenvattende tabel met mogelijke acties ter bevordering van bedrijfsoverdrachten

Wettelijke maatregelen
<p><i>Continuïteit van de onderneming verzekeren</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mogelijkheid tot oprichting van een NV met één vennoot • Het afschaffen van de unanimiteitsvereiste verzekert de continuïteit van personenvennootschappen bij overlijden van een vennoot. <p><i>Veelheid aan administratieve formaliteiten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Minder formaliteiten, kortere deadlines en met één enkel contactpunt voor de ondernemer • Vereenvoudigde NV invoeren (cf. 'kleine Aktiengesellschaft' Duitsland): zolang de aandeelhouders bekend zijn, worden er veel vereenvoudigingen toegestaan. <p><i>Statuutverandering van een bedrijf</i> Niet van toepassing</p>
Fiscale maatregelen
<p><i>Belastingen op erfenissen en giften</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vrijstelling van schenkingsrechten bij overdracht van aandelen <p><i>Belasting bij transfer van een onderneming aan derden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Systeem van geruisloze overdracht invoeren (cf. Nederland): Dit maakt het mogelijk een onderneming over te dragen aan een opvolger, ook aan een persoon buiten de familiekring zonder gevolgen voor de inkomstenbelasting. In Nederland dient de ondernemer ten minste 55 jaar oud te zijn, of ten minste voor 45% arbeidsongeschikt. • Verdere belastingverlichting/vrijstelling bij overdracht door pensionering van de ondernemer • Verlaging van de leeftijd (van 60 jaar naar bv. 55 jaar) om in aanmerking te komen voor belastingverlichting bij pensionering <p><i>Belasting bij transfer van een onderneming aan werknemers</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Een buitengewone belastingsaftrek over intrestbetalingen met betrekking tot de aankoop van aandelen in een bedrijf door de werknemers ervan toe te staan (cf. Denemarken). • Een belastingsaftrek in het geval van een juridische procedure waarin ze verhaal zoeken op een onderneming in moeilijkheden of faillissement en indien de werknemers crediteur van de onderneming zijn (cf. Portugal)
Financiële maatregelen
<p><i>Gebrek aan financiële instrumenten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Oprichting van een (business angel) netwerk met focus op bedrijfsoverdrachten (cf. Denemarken) <p><i>Onvoldoende kennis van bestaande financiële instrumenten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • "One stop shop" met o.a. deskundigen die financieel advies kunnen geven (cf. Duitsland) • Communicatie van bestaande bedrijfsfinancieringsinstrumenten naar potentiële overnemers • Bij de adviescheques explicieter aangeven dat ze ook kunnen gebruikt worden bij het inwinnen van advies inzake overnames, door bijvoorbeeld de creatie van een aparte categorie adviesverstreckers die hierin gespecialiseerd zijn⁶⁵
Ondersteunende maatregelen
<p><i>Bewustmaking en informatie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Persoonlijke communicatie (vb. brief) aan ondernemers ouder dan 50 jaar (cf.

⁶⁴ Crijns H. & Vermeulen S. Rapport *Durven Overlaten* in het kader van het *Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie*, te verschijnen in 2007.

⁶⁵ Administratie Economie. December 2005. *De problematiek van de bedrijfsovernames in Vlaanderen: Situering en aanzet tot te nemen acties*.

Nederland en Oostenrijk)

- Opstellen van een overdrachtspakket met de nodige informatie rond bedrijfsovernames, mogelijke aanspreekpunten en advies omtrent voorbereiding tot overname (cf. Nederland)
- Bewustmaking van potentiële overnemers rond de mogelijkheid tot overnemen als alternatief van het opstarten van een bedrijf
- Centraal online platform als startpunt voor informatie-inwinning rond bedrijfsoverdracht (cf. Duitsland)

Virtuele overnameplatformen

- Eventuele koppeling van het overnameplatform aan een informatieplatform (zie laatste punt bewustmaking en informatie, cf. next-change.org Duitsland)

Vorming, Training en Opleiding (VTO)

- Een persoonlijk bedrijfsevaluatiepakket (cf. Kit.Brunello in Italië)
- Aangepaste trainings- en opleidingsprogramma's voor overnemers en overlaters (in samenwerking met onderwijsinstellingen)
- Een "train the trainers"-programma om deze nieuwe problematiek te introduceren bij de opleiders zelf

Begeleiding en advies

- Mentoring van de overdracht door neutrale en zaakkundige derden via een centraal aanspreekpunt (eventuele koppeling met het overnameplatform en informatieplatform)

Daarnaast is verder onderzoek omtrent de overnameproblematiek in Vlaanderen aangewezen. Ook dient men goede praktijken uit de lidstaten op te volgen en verder te implementeren.

2. Private initiatieven in Europa

Naast de overheidsinitiatieven die in het voorgaande hoofdstuk werden besproken, wordt het beleid aangevuld door een waaier aan initiatieven uit de private sector. Bijlage 3 vermeldt een (niet-exhaustieve) opsomming van dergelijke initiatieven, gegroepeerd per land. Deze initiatieven omvatten enkel maatregelen die specifiek familiebedrijven als doelgroep stellen. Er wordt dus geen overzicht gegeven van private initiatieven gericht op KMO's in het algemeen.

Aangezien familiebedrijven typerende kenmerken hebben die de doorsnee KMO niet heeft, is er nood aan aangepast advies en scholing rondom de typische onderwerpen van familiebedrijven. Deze noden worden ingevuld door de private sector. Initiatieven variëren van advies, scholing tot werkelijke begeleiding bij conflicten.

Ook hier staan initiatieven centraal die de bedrijfsoverdracht sensibiliseren. Talloze instanties bieden dergelijke ondersteuning. Deze wordt echter niet altijd op een gestructureerde manier aangeboden en hoeft dus niet per definitie de beoogde doelgroepen te bereiken. Bewustmaking, het verstrekken van informatie over de beschikbare ondersteuning, het aanbieden van speciale cursussen over bedrijfsoverdrachten, het opnemen van de bedrijfsoverdracht in het lesprogramma van ondernemersopleidingen, begeleiding en advisering, de inrichting van markten voor kopers en verkopers van bedrijven en de beschikbaarstelling van financiering zijn belangrijke middelen om bedrijfsoverdrachten te vereenvoudigen en te ondersteunen. Dit verslag belicht voorbeelden van goede werkwijzen uit verschillende lidstaten op al deze gebieden.

Ondanks specifieke verschillen tussen de lidstaten is er sprake van dezelfde tendensen in alle lidstaten⁶⁶:

- een toenemend aantal bedrijfsoverdrachten zal plaatsvinden buiten de familie aan derden;
- een toenemend aantal ondernemers zal slechts voor een kortere periode, niet een leven lang, in hetzelfde bedrijf blijven;
- persoonlijke beslissingen (b.v. vervroegde pensionering, verandering van beroep of gezinssituatie) en een zich wijzigende concurrentiesituatie (veranderende markten, nieuwe

⁶⁶ Europese Commissie, mei 2002. *Eindverslag van de deskundigengroep inzake de overdracht van klein en middelgrote ondernemingen*. Directoraat Generaal Ondernemingen

producten, nieuwe distributiekanaal en z.), dus niet alleen de leeftijd zullen een reden zijn voor overdracht.

Met het oog op deze tendensen en uitdagingen worden volgende aanbevelingen gedaan:

- de oprichting van een "Europees centrum voor bedrijfsoverdrachten", dat de werkzaamheden van de nationale activiteiten coördineert en vergemakkelijkt
- het opzetten van een Europese databank/markt van Europese verkopers en kopers, die de activiteiten van bestaande nationale databanken koppelt, en stimulering van het opzetten van centrale databanken in landen waar deze nog niet bestaan
- de organisatie van regelmatig plaatsvindende Europese seminaries.
- de ontwikkeling van alternatieve of aanvullende gerichte scholing en managementinstrumenten;
- door de overheid geïnitieerde ondersteuningsprogramma's en -onderzoek
- evenveel aandacht voor overdrachten als voor nieuwe bedrijven.

De boodschap van de private sector is dat de aandacht van beleidsmakers op langere termijn niet mag verslappen om onnodige bedrijfssluitingen te voorkomen en ondernemerschap, groei en ontwikkeling te bevorderen.

Concluderend kunnen we stellen dat de private initiatieven een waaier van maatregelen omvatten. Deze variëren van advisering/begeleiding tot onderwijs en scholing. Deze initiatieven werden voornamelijk opgestart omwille van de vraag/opportunities in de markt. Hierop spelen zowel consultants, opleidingscentra, ... in om aan deze vraag te voldoen.

3. Stemmen uit het landschap van familiebedrijven

Als antwoord op het Groenboek "Ondernemerschap in Europa" hebben belangenorganisaties als de *European Group of Owner Managed and Family Enterprises (GEEF)*⁶⁷ en de *Hoge Raad voor de Zelfstandigen en de KMO*⁶⁸ hun adviezen hieromtrent geformuleerd. Ook betreffende de situatie in België hebben de *Federale Staat*, de *Gemeenschappen* en de *Gewesten*⁶⁹ een antwoord op het Groenboek geschreven. In dit hoofdstuk geven we een overzicht van de belangrijkste conclusies van deze adviezen.

Het Groenboek beklemtoont vooral het stimuleren van de oprichting van nieuwe ondernemingen en de groei van bestaande ondernemingen. Toch stelt men dat het overheidsbeleid meer aandacht zou moeten besteden aan bestaande ondernemingen, met speciale aandacht voor de problematiek van de bedrijfsoverdrachten.

Ondernemers aanmoedigen om een bestaande onderneming over te nemen in plaats van het oprichten van een nieuw bedrijf kan door:

- Het sensibiliseren van familiale ondernemers rondom de opvolgingsproblematiek.
- Het voorzien van specifieke financiële instrumenten, aangezien de vereiste financiële middelen voor de overname van een bestaande zaak meestal groter zijn dan voor de oprichting van een nieuwe onderneming.
- Reduceren van de belastingen op bedrijfsoverdracht wanneer alle activa binnen de onderneming blijven.
- Legalisering van 'Succession pacts' in alle Europese lidstaten
- Het oprichten van een virtuele markt waar aanbieders, overnemers en tussenpersonen elkaar kunnen ontmoeten.
- Wat betreft het sociaal statuut, moet de overnemer over de mogelijkheid kunnen beschikken om een proefperiode te doorlopen in het bedrijf dat hij op het oog heeft.
- Aanmoedigen van de inbreng van familiekapitaal ter financiering van de overnames.

⁶⁷ European Group of Owner Managed and Family Enterprises, 30 mei 2003. *Entrepreneurship in Europe, GEEF response on the Green Paper*. Brussel

⁶⁸ Hoge Raad van Zelfstandigen en de KMO, 22 oktober 2003. *Advies over het Groenboek over Ondernemerschap in Europa*. Brussel

⁶⁹ Federale Staat, Gemeenschappen en Gewesten, 27 juni 2003. Antwoord van België op het Groenboek "Ondernemerschap in Europa".

- Het inrichten van opleidingsprogramma's voor potentiële opvolgers van familiebedrijven. Hierin kunnen ook de onderwerpen management-buy-out en overdracht aan werknemers belicht worden.

Nog volgens GEEF zouden familiebedrijven niet onderhevig moeten zijn aan wetten rond *Corporate Social Responsibility* (CSR). Verantwoordelijk ondernemen is, omwille van hun specifieke structuur, al een belangrijke doctrine van familiebedrijven. Een wettelijke regeling zou daarom alleen maar leiden tot de formele implementatie en hoge kosten. Er werd reeds aangetoond dat de huidige informele procedures efficiënt werken voor familiebedrijven. Een formalisatie van CSR is daarom ook onnodig.

GEEF is ervan overtuigd dat aangeboden financiële maatregelen en subsidies door de lidstaten en op Europees niveau enkel als laatste hulpmiddel gebruikt mag worden. Het politiek raamwerk moet zo ontworpen zijn dat ondernemingen in staat zijn hun eigen groei en ontwikkeling kunnen financieren. Hier speelt het belastingsregime een cruciale rol.

Wat betreft scholing en opleiding spelen familiebedrijven een belangrijke rol bij de bewustmaking van ondernemerschap omwille van hun sterke lokale gerichtheid. Zo treden familiale ondernemers bijvoorbeeld op als ambassadeurs of mentors van ondernemerschap voor voordrachten in scholen en universiteiten. Activiteiten als deze zouden aangemoedigd moeten worden om de publieke opinie en het imago omtrent ondernemerschap te verbeteren. In tegenstelling tot dergelijke private initiatieven, blijken publieke initiatieven in dit opzicht van mindere kwaliteit te zijn. Onderzoek, uitgevoerd door de University of Warwick in Groot Brittannië, toont aan dat bedrijven die overheidssteun kregen, minder succesvol blijken dan deze die gedreven waren door eigen inspanningen, ideeën en kapitaal.

Kortom, er is nood aan een mengeling van wettelijke, fiscale en financiële maatregelen, aangevuld door aangepaste opleiding en advies. Alle bij het ondernemerschap betrokken actoren (zowel de publieke als de private sector) moeten samen proberen te komen tot een gecoördineerde benadering voor het stimuleren van het ondernemerschap. Vooral in een land als België is deze coördinatie essentieel, omdat er heel wat actoren zijn op de verschillende beleidsniveaus die inspanningen leveren om ondernemerschap te stimuleren. Bovendien is een regelmatige follow-up van de vooruitgang die in de lidstaten werd geboekt aan de orde, evenals het gebruik van geharmoniseerde begrippen en definities.

4. Conclusies

Vele Europese landen hebben reeds pro-actief initiatieven georganiseerd om de golf van bedrijfsoverdrachten goed op te vangen. De genomen initiatieven omvatten zowel wettelijke maatregelen, belastingsmaatregelen als ondersteunende maatregelen.

Bij het in kaart brengen van de maatregelen die door de lidstaten zijn genomen, komt men tot de bevinding dat:⁷⁰

- alle lidstaten enkele maatregelen hebben genomen naar aanleiding van de aanbeveling van de Commissie
- op meer dan de helft van de potentiële actierreinen geen enkele maatregel was genomen;
- maar liefst dertien lidstaten speciale regels hebben voor successie- en schenkingsrechten in geval van bedrijfsoverdracht;
- tien lidstaten maatregelen hebben genomen om de overdracht aan derden te vereenvoudigen;
- er enkele terreinen zijn waarop meer dan twee derde van de lidstaten geen maatregelen heeft genomen.

Betreffende de aanbevelingen op wettelijk en fiscaal gebied zijn de volgende vijf terreinen voor de overdracht van bedrijven het belangrijkste:⁷¹

- maatregelen ter vereenvoudiging van de bedrijfsoverdracht aan derden;
- specifieke maatregelen ter vereenvoudiging van de overdracht aan werknemers;
- speciale regels voor successie- en schenkingsrechten in geval van bedrijfsoverdracht;
- belastingverlichting voor vervroegde pensionering van de overdragende ondernemer;

⁷⁰ Europese Commissie, mei 2002. Eindverslag van de deskundigengroep inzake de overdracht van klein en middelgrote ondernemingen. Directoraat Generaal Ondernemingen

⁷¹ Ibidem.

- belastingverlichting voor middelen die zijn ontvangen uit een overdracht en vervolgens opnieuw zijn geïnvesteerd in een ander bedrijf.

Aangezien de meeste familiebedrijven KMO's zijn, kunnen vele van de knelpunten van familiebedrijven aangepakt worden in het algemene KMO-beleid.

De bedrijfsoverdrachten van familiebedrijven mogen dan al het belangrijkste actiegebied van het beleid naar familiebedrijven zijn, een beleid dat de continuïteit van familiebedrijven in Vlaanderen ondersteunt, moet op een ruim pallet van flankerende maatregelen kunnen steunen. Een mengeling van wettelijke, fiscale en financiële maatregelen, aangevuld door aangepaste opleiding en advies, moet worden verdergezet. Ook private initiatieven moeten worden aangemoedigd.

Uit het onderzoek blijkt dat de private initiatieven een waaier van maatregelen omvatten, variërend van advisering/begeleiding tot onderwijs en scholing, geïnitieerd door een waaier aan organisaties (consultants, opleidingscentra, middenveldorganisaties, enz.).

Concluderend voor België kan worden gesteld dat vooral nadruk wordt gelegd op de overdracht van de onderneming, meer specifiek op regelingen met betrekking tot de schenkings- en successierechten. Daarnaast is het beleid naar familiale ondernemingen toe ingebed in het algemene economisch- en ondernemerschapsbeleid. Zo is gesubsidieerde adviesverlening ook nuttig voor familiale ondernemingen.

Deel IV. Aanbevelingen

Op basis van de behandelde thema's en hoofdstukken van het Witboek familiebedrijven kunnen een aantal aanbevelingen worden geformuleerd. Dit zijn aanbevelingen naar overheid, familiebedrijven, middenveld onderwijs en media toe.

1. Aanbevelingen voor de overheid

De overheid ondersteunt het belang van familiebedrijven in Vlaanderen. Het meest effectieve antwoord op de knelpunten van familiebedrijven bestaat uit een horizontale aanpak die werkt aan een algemeen gunstig ondernemersklimaat. Dat komt alle ondernemingen ten goede en in het bijzonder familiale ondernemingen.

Een aantal maatregelen op het vlak van financiering, internationaal ondernemen, innovatief ondernemen zijn reeds genomen en dienen blijvend te worden ondersteund.

Verder kan de overheid een rol spelen in het stimuleren van een breed meerjarig onderzoeksprogramma dat is gericht op het ontwikkelen van kennis en het bundelen van bestaande informatie in een kenniscentrum familiebedrijven. De toegankelijkheid zou zodanig moeten zijn dat het een optimaal gebruik door familiebedrijven, adviseurs, financiers, beleidsmakers en onderzoekers waarborgt. Om dit te realiseren kan gedacht worden aan een observatorium voor het familiebedrijf in Vlaanderen en tevens aan een "monitoring"-instrument waarbij de *status questionis* van het familiebedrijf in Vlaanderen getoetst wordt.

1.1. Opvolging en overdracht

In eerste instantie is sensibilisering van de ondernemers rond de overnameproblematiek van primordiaal belang. Als men weet dat de voorbereiding en uitwerking van een opvolgingsregeling gemakkelijk vijf à tien jaar duurt, is een tijdige aanpak geen overbodige luxe. Momenteel bestaat er geen uniek informatiekanaal waar men voor informatie rond opvolging terecht kan. Naar analogie met andere EU-lidstaten zou er een geïntegreerd communicatief instrument rond bedrijfsovernames kunnen worden gecreëerd.

Daarnaast kan het aantal mislukte overdrachten worden verminderd door:

- kandidaat-overdragers door middel van aangepaste opleidingsprogramma's voor te bereiden op de bedrijfsoverdracht
- de efficiëntie van de markt voor bedrijfsoverdrachten in de hand werken. Indien familiale opvolging niet mogelijk of wenselijk is, kan het van belang zijn dat de kandidaat-overdragers toegang hebben tot een efficiënte overnamemarkt. De efficiëntie zal in de hand gewerkt worden door zo veel mogelijk informatie met betrekking tot kandidaat-overdragers en kandidaat-overnemers ter beschikking te stellen. Idealiter gebeurt er zowel *matching* van beide partijen als aanbod van diensten. De Vlaamse overheid zal onderzoeken hoe de bestaande gesubsidieerde en niet-gesubsidieerde initiatieven op elkaar kunnen afgestemd worden.
- de successierechten op een laag peil te houden. Door de invoering van het nultarief heeft de Vlaamse overheid reeds een belangrijke bijdrage geleverd. Een evaluatie dringt zich echter op van het systeem van de voorwaarden om recht te hebben op het 0%-tarief.
- De Vlaamse decreetgever blijft zich ten onrechte vasthouden aan het begrip echtgenoten, in plaats van te erkennen dat tussen wettelijk en/of feitelijk samenwonenden een familiaal karakter kan bestaan. Teneinde deze onterechte discriminatie tussen gehuwden en ongehuwden uit de

wet te verhelpen, dient de Vlaamse overheid wettelijk dan wel feitelijk samenwonenden gelijk te schakelen met gehuwden, conform de Vlaamse successierechttafelen in de rechte lijn

- Het vlaktarief van 0% in het Vlaamse gewest is onvoldoende gekend bij de ondernemer. De promotie en bekendmaking van de successieregeling in Vlaanderen moet daarom worden geïntensifieerd. Dit kan zowel in Vlaanderen als - in samenwerking met *Flanders Investment and Trade* - het buitenland.

Bovendien verkiezen te weinig ondernemers een overdracht en staken ze hun bedrijf. Zij hebben een verkeerd beeld of worden verkeerd geadviseerd⁷². Daarom dient de voorlichting en advisering over bedrijfsoverdracht in het micro- en kleinbedrijf ingrijpend aangepast te worden. Onderzoek in Nederland komt tot nogal controversiële conclusies dat er veel misvattingen bestaan, gebaseerd op de situatie in het midden- en grootbedrijf. De onderzoekers geven enkele tips:

- richt de campagne op alle ondernemers: 2/3 van de overdrachten heeft niets met pensionering te maken
- overdrachten gaan snel in het kleinbedrijf, tussen de 7-17 maanden
- er zijn relatief weinig voorbereidingen nodig
- ook heel kleine bedrijven (zelfs zonder personeel) zijn goed overdraagbaar
- kopers zien het niet als belemmering dat een onderneming sterk afhankelijk is van de huidige directeur/eigenaar.

De Vlaamse overheid kan bovendien de bestaande economische ondersteuningsmaatregelen onderzoeken op hun geschiktheid voor overnames. Waar nodig kunnen maatregelen worden aangepast of de geschiktheid voor overnames meer expliciet worden vermeld.

1.2. Corporate governance en familie-governance

Corporate governance en de Code Buysse kunnen een ongekende meerwaarde betekenen voor de Vlaamse bedrijven. Toch zijn de aanbevelingen en praktijken nog onvoldoende bekend.

Een ruimere bekendheid geven aan de Code Buysse en het realistisch voorstellen van de aanbevelingen inzake corporate governance is daarom nodig. Dit gebeurt idealiter in samenwerking met de ondernemingsorganisaties uit het middenveld.

Ook kan gedacht worden aan het faciliteren van deugdelijk bestuur in familiebedrijven door het aanbieden van (onafhankelijke) bestuurders in familiebedrijven. De stimulansen kunnen zich situeren in het aanbevelen van competente (onafhankelijke) bestuurders via een markt voor bestuurders, opleidingsprogramma's voor bestuurders en tegemoetkomingen in de remuneratie van bestuurders ("bestuurderscheques"?). Sprekende voorbeelden in het onderwijslandschap zijn de programma's voor familiebedrijven die worden aangeboden door het *Belgian Governance Institute*, het *Instituut voor het Familiebedrijf*, en de *EHSAL Hogeschool*.

1.3. Financiering

De financiering van familiebedrijven is *sensu strictu* niet verschillend van niet-familiebedrijven, tenzij in de overdrachts- en opvolgingsfase. Bij overdracht (en opvolging) moet vaak beroep worden gedaan op externe financiering.

In deze fase kan enerzijds gedacht worden aan specifieke maatregelen ter versterking van het eigen vermogen bij familiebedrijven in de overdrachtsfase door binnen de bestaande structuren (ARKimedes) een speciale plaats in te ruimen voor de overdracht van familiebedrijven.

Anderzijds wordt bij financiering via vreemd vermogen in de overdrachtsfase zeer vaak beroep gedaan op financiering door het bankwezen. De banken treden in deze materie vaak risicomijdend op. De overheid kan de drempel om bedrijfsovernames te financieren verlagen door een borgstellingsregeling vanwege de overheid aan te bieden (waarborgfonds voor familiebedrijven).

⁷² Van Teeffelen L. el Abassi I., & Willard S. April 2007. *Bedrijfsopvolging in het kleinbedrijf. Ook zeer kleine bedrijven zijn verkoopbaar*. Kenniscentrum InnBus, Faculteit Economie & Management, Hogeschool Utrecht.

1.4. Ondernemingsstrategie en strategisch management

Het innovatiebeleid van de Vlaamse overheid heeft tot doel om het innovatiepotentieel van de Vlaamse bedrijven te versterken. In het bijzonder hebben KMO's hierin nog een groot onontgonnen potentieel. Het *KMO-actieplan* van de Vlaamse regering bevat een aantal aanbevelingen naar innovatie en KMO's toe en betekent dus een belangrijke impuls voor het innovatiebeleid van de Vlaamse KMO's. Daarnaast moeten Vlaamse KMO's, dus ook familiebedrijven, blijvend worden gestimuleerd om financiële steun aan te vragen bij IWT-Vlaanderen. Daarmee kunnen de bedrijven hun producten, processen of diensten innoveren en projecten uitwerken voor de realisatie van technologische oplossingen. Ook kennisverstrekking rond intellectuele eigendom, innovatietrajecten en managementbegeleiding rond innovatie is essentieel.

Aangezien onderzoek heeft aangetoond dat bedrijven met ambitieuze bedrijfsdoelstellingen in samenhang met ambitieuze familiedoelstellingen innovatiever zijn en een hogere performantie hebben⁷³, kan de overheid deze ambities aanmoedigen door het hanteren van het principe van peterschapsprojecten waarbij familiebedrijven met ambitie het peterschap opnemen van andere familiebedrijven waarbij dergelijke ambitie aangescherpt wordt.

Eveneens verdient het aanbeveling om familiebedrijven te stimuleren om bij overdracht sneller en meer te innoveren. Te veel familiebedrijven kiezen er voor de eerste twee jaar na overdracht niets te veranderen⁷⁴. Zij lopen daarmee een achterstand op met bedrijven die door buitenstaanders worden overgenomen (ook in bedrijfsresultaat).

1.5. Lokaal economisch overheidsbeleid

Ook de lokale overheid dient zijn verantwoordelijkheid te nemen. De steden en gemeenten kunnen namelijk titanenwerk verrichten in het verlichten van de loodzware en kostelijke administratieve lasten voor ondernemers door te kappen in het dichte regelbos, door het principe van de unieke gegevensinzameling waardoor bedrijven in hun contacten met de gemeentediensten (leefmilieu, stedenbouw, ...) niet telkens dezelfde informatie moeten doorgeven.

De lokale overheden kunnen zelf ook nieuw ondernemerstalent ondersteunen door bijvoorbeeld het aanmoedigen van bedrijvententra waar jonge ondernemingen de eerste jaren een aantal gemeenschappelijke diensten zoals onthaal, secretariaat, boekhouding kunnen delen. De contacten tussen de gemeenten en de economische geïnspireerde adviesraden enerzijds en startende of kleine ondernemingen anderzijds moeten worden geoptimaliseerd.

Voor kleine handelszaken, die zeker ook familiaal getint zijn, moeten de gemeenten een versterkend stadskernbeleid voeren om de centra niet te verwaarlozen. Doch mag dit geen afbreuk doen aan de grotere handelszaken die thuishoren in de stadsrand. We pleiten hier graag voor een gezonde mix van kernversterkend beleid en een beleid dat ook mogelijkheden biedt tot expansie en zorgt voor bijkomende tewerkstelling.

2. Aanbevelingen voor de ondernemers en familiale bedrijven

Aangezien ondernemen nog steeds een opdracht blijft van ondernemers ligt een belangrijke verantwoordelijkheid van het gezond opereren van familiebedrijven bij de ondernemers zelf. De algemene aanbeveling naar familiebedrijven toe is dat zij een sterkere positie op de arbeidsmarkt kunnen innemen indien zij zich meer als zodanig profilieren. Het familiebedrijf blijkt een goede, sociale en zorgzame werkgever te zijn. Van dit imago moet zowel intern als extern gebruik worden gemaakt. Hierdoor kan verloop van werknemers worden beperkt en kan het hoofd worden geboden aan de tekorten op de arbeidsmarkt bij het zoeken van nieuwe werknemers.

⁷³ Van Gils A., Voordeckers W., & van den Heuvel J. 2004. *Environmental uncertainty and strategic behavior in family firms*. In *European management journal*, vol. 22, nr. 5, p. 588-595

⁷⁴ Van Teeffelen L., el Abassi I., & Willard S. April 2007. *Bedrijfsopvolging in het kleinbedrijf. Ook zeer kleine bedrijven zijn verkoopbaar*. Kenniscentrum InnBus, Faculteit Economie & Management, Hogeschool Utrecht.

Ondanks de sterke punten van familiebedrijven (langdurige relaties, een reputatie voor kwaliteit en een sterke loyaliteit van stakeholders) liggen er mogelijke knelpunten besloten in traditionele werkwijzen, interne politiek en familieconflicten. Families die ook zakelijk met elkaar verweven zijn, staan voor bijzondere uitdagingen: effectieve familiale relaties, professionele relaties en aandeelhoudersrelaties ontwikkelen en onderhouden, innovatieve producten ontwikkelen, processen optimaliseren, opvolging en overdracht regelen en controle en eigendom van het bedrijf behouden. Allemaal zaken die vragen om creatief leiderschap met *Fingerspitzengefühl* en een doordachte strategische planning.

2.1. Aanbevelingen betreffende de opvolging en overdracht van het familiebedrijf

De volgende aanbevelingen kunnen voorgesteld worden betreffende de opvolging en overdracht van het familiebedrijf:

- Een onderscheid tussen opvolging in eigendom en opvolging in de leiding van het bedrijf. Dit zijn twee verschillende luiken van dezelfde problematiek.
- Eensgezindheid tussen familieleden. Een duidelijke opvoeding in en omschrijving van de familie- en bedrijfswaarden is hierbij zeer nuttig.
- Tijdig beginnen met de opvolgingsregeling. De belangrijkste reden waarom ondernemers hun opvolging niet tijdig regelen, ligt op het emotionele vlak. De opvolging dient daarom objectief en professioneel te gebeuren op een tijdstip dat de stichter nog voldoende invloed kan uitoefenen op zijn/haar eigen opvolging. Men kan er niet vroeg genoeg mee beginnen.
- Een voor alle betrokkenen duidelijk uittredeproces en -plan.
- In een netwerk toetreden om ervaringen uit te wisselen en ideeën op te doen. Veel transacties lopen via gesloten netwerken van ondernemers.
- Professioneel advies voor de opvolgingsregeling zoeken. Vooral juristen, notarissen, accountants en bedrijfsrevisoren kunnen nuttige raad geven. Uiteraard dienen zij kennis van zaken en liefst enige ervaring met het familiale bedrijf te hebben.

Daarnaast moet ook de optie van de verkoop van het familiebedrijf objectief worden overwogen. In bepaalde gevallen kan de verkoop namelijk een economisch beter renderende oplossing zijn voor het bedrijf. Te veel familiebedrijven kiezen er voor de eerste twee jaar na overdracht niets te veranderen. Zij lopen daarmee een achterstand op met bedrijven die door buitenstaanders worden overgenomen.

2.2. Aanbevelingen betreffende corporate governance en familie-governance

De volgende aanbevelingen kunnen voorgesteld worden betreffende corporate governance en familie-governance:

- Een zo groot mogelijke scheiding van bedrijfsmiddelen en privé-vermogen.
- Onderscheid maken tussen de vergoeding van familieleden als eigenaar en als werknemer. Voor de vergoeding van eigenaars komen dividend en meerwaarde op aandelen in aanmerking. Zij dienen vooral goede investeerders te zijn. Werknemers dienen hun werk goed (efficiënt en effectief) uit te voeren. De vergoeding voor dat werk in het bedrijf bestaat uit loon.
- Een goede communicatie en informatie met niet-actieve familiale aandeelhouders. Als mede-eigenaars beleggen zij in de onderneming en hebben ze als zodanig recht op adequate en tijdige informatie.
- Opleiding en vorming van toekomstige familiale eigenaars die van hen betere investeerders, beleggers en managers maken. Een mentor kan opgroeiende zonen en dochters van familiale ondernemingen aansporen en helpen bij het nadenken over de toekomst van de onderneming. De recente maatregel BEA van de Vlaamse overheid voorziet steun voor mentorschap mits er tevens beroep wordt gedaan op risicokapitaal.
- Een open houding ten opzichte van niet-familiale aandeelhouders voor groeifinanciering of financiering van opportuniteiten. Het is mogelijk dat de groei van het bedrijf de investeringsmogelijkheden van het familiale vermogen te boven gaat en dat banken onvoldoende krediet wensen te verstrekken om de groei te financieren. Op dat ogenblik staan er twee wegen open: de groei bewust afremmen en beperken of de groei plannen door externe participanten in het eigen vermogen van het bedrijf aan te trekken. De Vlaamse overheid heeft recentelijk een

complementair pallet aan financieringsinstrumenten uitgewerkt dat de toegang tot (externe) financiering vergemakkelijkt.

- Transparantie in de juridische structuur van vennootschappen evenals voor transparantie van de rapportering. Het opzetten van fiscale constructies waarvan onvoldoende kennis en expertise bestaat kunnen het familiebedrijf in gevaar brengen.
- Continuïteitsstructuren voor de familiale eigendom van de onderneming zoals de *stichting administratiekantoor*, de *trust*, ...
- Een duidelijke en adequate communicatie- en besluitvormingsstructuur: een raad van bestuur om de onderneming te besturen, een directiecomité voor de leiding en het management van het bedrijf, een familieraad voor familieleden.

2.3. Aanbevelingen betreffende beleid en leiding van de onderneming

- Een competent (“professioneel”) management: selectie van medewerkers op basis van competentie en niet louter op basis van familiebanden.
- Het onofficiële geldcircuit bannen. Het is strafbaar, het kan niet ingezet worden om in het bedrijf te investeren en geeft vaak aanleiding tot conflicten.
- Een open en constructieve relatie met de financiers van vreemd vermogen m.n. de banken. Als banken hun rol goed spelen beschikken zij over waardevolle informatie over en voor het familiebedrijf.
- Actief werken met een business plan waarmee de betrokken stakeholders (familiale aandeelhouders, het management, en de banken) geïnformeerd kunnen worden over heden en toekomst van de onderneming .
- Ingeval van familiale opvolging in de leiding zorgen voor voorafgaande vorming en/of werkervaring in een ander bedrijf kiezen.
- Sterkere profilering als ‘familiebedrijf’ in de bedrijfscultuur en HR-beleid. Door de positieve familiewaarden, zoals de wederkerige loyaliteit, in de verf te zetten, kunnen familiebedrijven zich op een positieve manier diversifiëren op de arbeidsmarkt.
- Expliciet benoemen, toepassen en bewaken van de specifieke familiewaarden om de bedrijfscultuur te versterken en te sturen.
- Diversificatie op de arbeidsmarkt op volgende wijzen:
 - Karakteristieke troeven uitspelen
 - Nieuwe wervingskanalen gebruiken
 - Buitenlandse competenties aantrekken
 - Externe partners doorgronden
 - Creativiteit in de recruteringsaanpak
 - Groepering van de aanwervingsactiviteiten
 - Proactief retentiebeleid.
- De mogelijkheid van een externe manager moet objectief worden overwogen aangezien die in bepaalde omstandigheden positief kan zijn voor het bedrijf. Wanneer de keuze voor een externe manager wordt gemaakt is open communicatie belangrijk.
- Aanmoediging van de internationale activiteit van familiebedrijven vraagt een mentaliteitswijziging van de familiebedrijven, bijvoorbeeld inzake openheid voor extern kapitaal. Anderzijds worden familiebedrijven aangeraden om actief gebruik te maken van de steunmaatregelen van de Vlaamse overheid (FIT) die internationalisatie ondersteunen

Tenslotte mag niet vergeten worden dat het doel van familiebedrijven het scheppen van toegevoegde waarde en welvaart is door het produceren van goederen of diensten. Hiervoor heeft elk bedrijf een strategie nodig die keuzes aangeeft betreffende markten, producten, investeringen e.d. Hierin verschillen familiebedrijven niet van andere bedrijven. Het is voor hen echter zaak om ook in de familiale thematiek duidelijke keuzes te maken die hen in staat stellen de strategische doelstellingen van het bedrijf zo efficiënt mogelijk blijvend te kunnen realiseren.

3. Aanbevelingen voor ondersteunende infrastructuur

Onder de 'ondersteunende infrastructuur' wordt in deze context het middenveld, het onderwijs en onderzoekscentra en tenslotte de media verstaan.

3.1. Aanbevelingen voor het middenveld

Ondernemersorganisaties – zoals Voka, Unizo en VKW – ontwikkelen reeds initiatieven naar familiebedrijven toe. Deze kunnen echter nog versterkt en uitgebreid worden in functie van de bovenstaande aanbevelingen naar familiebedrijven toe. De objectieven van het middenveld zijn typisch de continuïteit van het familiebedrijf in België te versterken door ervaringsuitwisseling, kennisontwikkeling en belangenbehartiging. Het middenveld biedt het platform voor de uitwisseling van kennis en ervaring via seminaries en door netwerking.

Om de kennis over familiebedrijven te bevorderen houden talrijke organisaties zich actief bezig met het stimuleren van onderzoeksprojecten rond familiebedrijven en het opzetten van vormingsprogramma's, netwerkingprojecten, debatten en praktijkgetuigenissen van ervaringsdeskundigen die zelf de rol van eigenaar of manager vervullen in een familiebedrijf.

Ten slotte streeft het middenveld naar een permanente verbetering van het imago van het Belgische familiebedrijf. Ook wil het de positieve maatschappelijke rol van het familiebedrijf versterken en benadrukken.

Deze onderwerpen vragen een blijvende activiteit van het middenveld.

3.2. Aanbevelingen voor het onderwijs en onderzoekscentra

Aandacht voor de specificiteiten van het familiebedrijf dient ook bij instellingen in het hoger onderwijs aangewakkerd te worden. Dit kan gebeuren via "leerstoelen familiebedrijf" van waaruit onderzoek en opleiding gebeurt. Aan de managementscholen kunnen *Master classes* ontwikkeld worden voor "het ondernemende familiebedrijf". Deze kunnen worden gegeven door een team van universitaire docenten en consultants die nationaal en internationaal aanzien genieten als deskundigen op het gebied van ondernemerschap en familiebedrijven. Verder kunnen een aantal oprichters en/of directeurs van familiebedrijven, als gastspreker ingeschakeld worden. Door middel van gerichte sessies en de dynamische uitwisseling tussen docent en deelnemers kan men individueel en in teamverband detecteren voor welke uitdagingen familiebedrijven zich gesteld zien en hoe de aanwezige sterke punten optimaal kunnen worden benut. Tevens leert men effectieve strategieën te formuleren waarmee gezamenlijke doelstellingen kunnen worden gerealiseerd voor de toekomst van de familie en het bedrijf.

Om studenten nog beter voor te bereiden op hun mogelijke toekomstige professionele uitdaging in een familiebedrijf, moet het onderwijs verder gaan in het bedrijfskundig denken. Zo kan bijvoorbeeld actiever worden gebruik gemaakt van familiebedrijven in het gebruik van cases en rollenspelen. Nu worden studenten nog al te vaak eenzijdig voorbereid op een carrière als bediende of arbeider of manager. Typevoorbeelden van bedrijven zijn heel vaak multinationals. Natuurlijk hebben zij ook hun waarde en verdiensten. Maar gezien het belang van familiebedrijven in Vlaanderen, kunnen studenten in toenemende mate vertrouwd worden gemaakt met de realiteit van familiaal ondernemerschap.

3.3. Aanbevelingen voor de media

De media besteedt de voorbije jaren in toenemend mate aandacht aan ondernemerschap in de brede zin, ook familiebedrijven komen daarin voor. Specifieke kenmerken van familiebedrijven, die soms tot moeilijkheden leiden, als bijvoorbeeld overdracht of de mentaliteit t.o.v. groei, kunnen via de media op een positief (doch realistische) wijze in beeld gebracht worden voor het grote publiek. De media heeft met andere woorden een rol te spelen in het (positieve) bewustmakingsproces rond (familie)bedrijven en de informatievoorziening rond specifieke knelpunten ervan.

4. Conclusie: mogelijke actiepunten op basis van het Witboek Familiebedrijven

Familiebedrijven maken 70% uit van het totale aantal ondernemingen in België en zijn goed voor 55% van het BNP. Vanuit de overheid is het bijgevolg belangrijk een “flankerend beleid” te voeren dat de continuïteit van familiebedrijven ondersteunt en hun groeipotentieel laat ontwikkelen. Het meest effectieve antwoord op de knelpunten van familiebedrijven bestaat uit een horizontale aanpak die werkt aan een gunstig ondernemersklimaat. Dat komt alle ondernemingen, dus ook familiebedrijven, ten goede. Dit veronderstelt de afstemming van de bestaande en toekomstige acties op familiebedrijven.

Familiebedrijven verschillen op veel punten niet essentieel met niet-familiebedrijven. Op andere punten doen ze dat echter wel. Aandacht voor de specifieke problemen van familiebedrijven is daarom nodig.

Er kan worden vastgesteld dat het overheidsbeleid en de ondernemerswereld de laatste jaren meer aandacht aan de voorbereiding van de opvolging van het familiebedrijf besteden. Een aantal maatregelen, op het vlak van financiering, internationaal ondernemen en innovatief ondernemen zijn bijvoorbeeld reeds genomen en dienen blijvend te worden ondersteund.

Desondanks brengen de besproken dynamieken van het familiebedrijf volgende belangrijkste knelpunten naar voren:

- een tijdige voorbereiding van en begeleiding in het opvolgingsproces
- financiering bij de overname van het familiebedrijf: de voorwaarden verbonden aan de regeling omtrent successierechten
- de werking van de markt van vraag en aanbod betreffende bedrijfsovernames;
- de mentaliteit ten opzichte van groei, de geringe openheid voor extern kapitaal en toetreding tot de internationale markten
- de effectieve toepassing van de corporate governance – aanbevelingen
- een innovatief HR-beleid, gestoeld op de familiewaarden en bedrijfscultuur.

Het is dan ook logisch dat het beleid omtrent familiebedrijven zich op deze gebieden focust. Dit beleid strekt zich eveneens uit tot de lokale overheden die een belangrijke impact kunnen hebben op de performantie van familiebedrijven via hun administratief en ruimtelijk beleid.

Tot slot worden de voornaamste actiepunten op basis van het Witboek schematisch samengevat.

4.1. Overname

- Ontwikkeling van een efficiënte overnamemarkt.
- Sensibilisering voor opvolging en overdracht van het familiebedrijf bij familiale ondernemers en mogelijke overnemers (familiaal en niet-familiaal)
- Facilitering in de financiering bij overdracht:
- Voorlichting over de financiële opties
- Borgstellingsregeling voor bankleningen vanwege de overheid
- Specifieke ruimte voor aantrekken risicokapitaal familiebedrijven bij overdracht in bestaande structuren
- Betreffende het nultarief successierechten:
Evaluatie van de grondvoorwaarden
Bredere bekendmaking
- Initiëring van innovatie bij familiebedrijven als een continu proces tijdens de overdracht en opvolging.

4.2. Onderzoek

- Overheidssteuning van een breed meerjarig onderzoeksprogramma gericht op het ontwikkelen van kennis en het bundelen van bestaande informatie in een kenniscentrum

familiebedrijven. De toegankelijkheid zou zodanig moeten zijn dat het een optimaal gebruik door familiebedrijven, adviseurs, financiers, beleidsmakers en onderzoekers waarborgt.

- Aangezien de meeste familiebedrijven KMO's zijn kunnen veel knelpunten van familiebedrijven aangepakt worden in het algemene ondernemingsbeleid. Uit het voorliggend onderzoek leiden we bovendien af dat het Europese beleid betreffende familiebedrijven zich voor het grootste deel concentreert op de problematiek van opvolging en bedrijfsoverdracht.
- De overheid ondersteunt het belang van familiebedrijven in Vlaanderen. Het meest effectieve antwoord op de knelpunten van familiebedrijven bestaat uit een horizontale aanpak die werkt aan een algemeen gunstig ondernemersklimaat. Dat komt alle ondernemingen, ook familiale, ten goede. Dit veronderstelt de afstemming van de bestaande en toekomstige acties op familiebedrijven.
- Monitoring van het buitenlands beleid op vlak van familiebedrijven.
- Onderzoek van de bestaande economische ondersteuningsmaatregelen op hun geschiktheid voor overnames.

4.3. Onderwijs en opleiding

- Stimuleren van onderzoek en opleiding via leerstoelen in het hoger onderwijs
- Ontwikkelen van modules en materiaal rond het familiebedrijf het in secundair onderwijs en andere opleidingsinitiatieven
- Meer opleiding over opvolging en overdracht van het familiebedrijf aan ondernemers van familiebedrijven en bij mogelijke overnemers, zowel familiaal als niet-familiaal
- Meer opleiding en training voorzien voor adviseurs aan familiebedrijven (vb. externe bemiddelaars bij familieconflicten).

4.4. Management

- Stimulering van netwerken en netwerking tussen familiale ondernemers rond de familiale thematiek
- Sensibilisering en bekendmaking van de Code Buysse bij familiebedrijven.
- Ontwikkeling van een actieve markt van (onafhankelijke) bestuurders met kennis over familiebedrijven
- Ontwikkeling en verspreiding van *best practices* m.b.t. competent en professioneel management en HR-beleid

Ten gevolge van dit Witboek Familiebedrijven zullen de passende maatregelen op deze gebieden verder worden onderzocht en opgevolgd.

Literatuur

Boeken en andere gedrukte documenten

- Administratie Economie december 2005. *De problematiek van bedrijfsovernames in Vlaanderen; situering en aanzet tot te nemen acties*. Synthesenota aan mevrouw de Vlaams Minister van Economie, Ondernemen, Wetenschap, Innovatie en Buitenlandse Handel.
- Aronoff C.E. & Ward J.L. 2000. *More than Family: Non-Family Executives*. Marietta, Georgia: Family Enterprise Publishers.
- Bain & Company. 2005. Slides Enterprise via Dexia.
- Compernelle T. 2002. *Succesgids voor families met een bedrijf*. Lannoo.
- Crijns H. & Vermeulen S. 2007 Rapport *Durven Overlaten* in het kader van het *Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie*.
- Crijns H. & Vermeulen S. 2006. Duurzame groei van familiebedrijven. *Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie*
- Crijns H., Bearelle N. & Schamp T. 2000. *Interpersoonlijke en Relationele Aspecten in Management van een Familiebedrijf*. Lippens, J.; Rabaey, S. & Co. PRIMA Report, Grant Thornton.
- Crijns H. & Ooghe H. *Groeimanagement – Lessen van dynamische ondernemers*. Uitgeverij Lannoo.
- Crijns H., Waterloos A. & Aercus L. 2000. *Praktijken van Human Resources bij Middelgrote Bedrijven in Vlaanderen: 'De betekenis van het Familiaal Karakter'*. Instituut voor het Familiebedrijf.
- De Vries M.F.R.K. 1993. The Dynamics of family controlled firms. American Management Association
- Donckels R. & Frohlich, E. 1991 Are family businesses really different? European experiences from STRATOS, Family Business Review, IV, nr. 2, 149-160.
- Engels P. 2004. *Familieondernemingen uit de schaduw*. Talantou Corporate Finance.
- EU Commissie. 2002. *Eindverslag van de deskundigengroep inzake de overdracht van kleine en middelgrote ondernemingen*.
- European Group of Owner Managed and Family Enterprises. 2003. *Entrepreneurship in Europe, GEEF response on the Green Paper*. Brussel.
- Federale Staat, Gemeenschappen en Gewesten. 2003. Antwoord van België op het Groenboek "Ondernemerschap in Europa".
- Flören R.H. & Zwartendijk G.W. 2003 Familiebedrijven – Star en toch flexibel, *Economisch en Statistische Berichten*, nr. 4402
- Gersick K.E., Davis J.A., Hampton M.M. & Lansberg, I 1997. *De levenscyclus van familiebedrijven, van generatie op generatie*. Uitgeverij Contact.
- Hoge Raad van Zelfstandigen en de KMO, 2003. *Advies over het Groenboek over Ondernemerschap in Europa*. Brussel
- Hoover en Hoover 1999. *Getting along in family business - The relationship intelligence handbook*. New York/London – Routledge
- IFERA 2003 Family Business Dominate Family Business Review, vol. 16, nr. 4.
- Kaplan R.S. & Norton D.P. 1992. *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. In *Harvard Business Review, Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success*, Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corp.
- Lambrecht J. & Baetens K. 2005. *Teammanagement van het familiebedrijf*, Tielt, Lannoo Campus.
- Laveren E. & Bisschops M. 2004. *De opvolgingsproblematiek in Vlaamse bedrijven: resultaten van een empirisch onderzoek*, Universiteit Antwerpse Managementschool.

- Lievens J. 2006. *De scorecard opvolging: succesfactoren voor de continuïteit van het familiebedrijf*, Tijdschrift voor Estate planning.
- Lievens J. 2004. *Governance in het familiebedrijf, sleutel tot succes*. Uitgeverij Lannoo, Tielt.
- Lievens J. 2001. *Opvolging in het familiebedrijf – Succesvolle strategieën*. Uitgeverij Lannoo.
- Martin D.J.S. & Suarez K.C. 2001. *Behavior and performance of listed family companies versus listed non-family companies*, Proceedings Family Business Network Conference Rome.
- Miller D. & Le Breton I. 2005. *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Boston: Harvard Business School Press.
- Nelson S. 1997. *Hiring an outsider as top executive*. Nation's Business. Aronoff C.E. & Ward J.L. 2000. *More than Family: Non-Family Executives*. Marietta, Georgia: Family Enterprise Publishers.
- PASO en START-databank. 2006. Steunpunt Ondernemerschap, Innovatie, Ondernemen.
- PriceWaterhouseCoopers 2005. *Inzicht in familiaal ondernemerschap anno 2006*.
- Porter M.E. 1996. *What is strategy?* Harvard Business Review.
- Tagiuri R. & Davis J.A. 1996. *Bivalent Attributes of the Family Firm*. Family Business Review, vol. 9, nr. 2
- Thomassen A.J. en de Jong M. 2002. *Familie in zaken. Spelregels van een bijzondere samenwerking*. Tilburg: Stichting Centrum van het Familiebedrijf.
- Uhlener L.M., Dekkers E. & Verheul I. 2003. *Ondernemen in het familiebedrijf*, In: Risseeuw P. & Thurik R. (2003), *Handboek ondernemers en adviseurs: Management en Economie van het Midden- en Kleinbedrijf*, Deventer: Kluwer.
- Van Bogaert E. 2006. Masterproef Internationalisatie bij Belgische familiebedrijven.
- Van Gils A., Voordeckers W., & van den Heuvel J. 2004. *Environmental uncertainty and strategic behavior in family firms*. In European management journal, vol. 22, nr. 5, p. 588-595.
- Van Teeffelen L, el Abassi I, & Willard S. April 2007. Bedrijfsopvolging in het kleinbedrijf. Ook zeer kleine bedrijven zijn verkoopbaar. Kenniscentrum InnBus, Faculteit Economie & Management, Hogeschool Utrecht.
- Voordeckers W. & Van Gils A. 2003. *Governance in het Vlaamse familiebedrijf*. Diepenbeek. Limburgs Universitair Centrum.

Artikelen

- De Ondernemer. Maart 2005. *Familiebedrijf. Strategisch management en planning* (deel2).
- De Tijd. 2001-2005. Lievens J. Kroniek "Familiebedrijf".
- Harvard Business Review. 2005. Charan R. *Ending the CEO Succession Crisis*.
- Het Financieel Dagblad 8 april 2005. Niet in de zaak, maar toch bij de les. Christine Lucassen.
- L'écho. 2 maart 2005. Mossoux J.. *Le travail en équipe, une évolution idéale pour les PME*".
- Trends. 15 december 2005. [Familiebedrijven in België: al hun sterktes en zwaktes, al hun kansen en bedreigingen](#). Xavier Carbonez.
- Trends, 23 februari 2006. Het grote familiebedrijvendossier.

Websites

- Belgian Governance Institute: www.b-g-i.be
- De Code Buysse: www.codebuysse.be
- VOKA: www.voka.be
- KMO-PME: www.kmopme.be
- Insituut van het Familiebedrijf: www.familiebedrijf.be
- Informatieblad voor ondernemers in Zuidwest Nederland, www.zuidwest-nederland.nl
- Europese commissie, www.europe.eu.int

Dankwoord

Bijdragen

Het Witboek Familiebedrijven kwam tot stand dankzij de zeer gewaardeerde bijdragen van volgende personen en organisaties⁷⁵:

Hans Crijns	Vlerick Leuven Gent Management School, professor.
Jan Heylen	Unizo, adviseur.
Johan Lambrecht	Centrum voor Ondernemerschap, EHSAL & KU Brussel, professor.
Jozef Lievens	Instituut voor het Familiebedrijf, advocaat.
Jean Mossoux	Dream, promotor.
Kris Sierens	JCI Vlaanderen 2005-2006, voorzitter, ondernemer.
Hugo Verbist	PriceWaterhouseCoopers.
Sabine Vermeulen	<i>Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie</i> , onderzoeker.

Eindredactie

De eindredactie werd uitgevoerd door professor Hans Crijns en doctoraal onderzoeker Steven Carchon (Vlerick Leuven Gent Management School) in het kader van het *Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie* en Céline De Waele (raadgever ondernemen, kabinet Patricia Ceysens).

⁷⁵ In alfabetische volgorde op achternaam.

Bijlagen

1. Overzicht van wettelijke en fiscale beleidsinitiatieven omtrent familiebedrijven

Vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid op aandelen ⁷⁶				
Lidstaat	Minimaal aantal vennoten voor oprichting	Minimumkapitaal	Raad van Commissarissen	Minder administratieve lasten voor de KMO
België	2	61.970€	Nee	Ja (accountancy)
Denemarken	1	B.V.: 125.000 DKK (16.800€) N.V.: 500.000 DKK (67.200€)	B.V.: facultatief N.V.: verplicht (gemengd stelsel met facultatieve werknemersdeelname)	B.V.: ja (raad van bestuur niet verplicht) N.V.: ja (accountancy)
Duitsland	1	50.000€	Verplicht (werknemersdeelname beperkt tot vennootschappen met meer dan 500 werknemers)	Ja (<i>Kleine Aktiengesellschaft</i>)
Griekenland	2	58.700€	/	Nee
Spanje	1	B.V.: 3.000€ N.V.: 60.100€ (hoger voor speciale vennootschappen)	Nee	Ja (accountancy)
Frankrijk	1 (N.V., B.V. en SARL)	N.V.: 228.670€ B.V.: 38.110€ SARL: 7.620€	Facultatief	Nee
Ierland	7	38.090€	Nee	Nee
Italië	1	103.290€	Nee	Nee
Luxemburg	B.V.: 1 N.V.: 2	B.V.: 12.400€ N.V.: 50.400€	B.V.: geen indien <25 vennoten N.V.: verplicht	B.V. geen "commissaire aux comptes" of "réviseur" onder bepaalde omstandigheden. Geen jaarlijkse vergadering indien <25 vennoten N.V.: nee
Nederland	1	18.150€	Nee	Ja, verkorte rekeningoverzichten, eenvoudiger regels voor financiële controle
Oostenrijk	B.V.: 1 N.V.: 2	B.V.: 35.000€ N.V.: 70.000€	B.V.: verplicht indien kapitaal > 70.000€ en het aantal vennoten >50 of gemiddelde aantal werknemers >300 N.V.: verplicht (3/7/12/20 vennoten naargelang omvang van de vennootschap)	B.V.: ja N.V.: nee
Portugal	5	50.000€ (hoger voor bijzondere activiteiten)	Facultatief	Nee
Finland	1	B.V.: 8.000€ N.V.: 84.090€	Facultatief als het kapitaal ten minste 84.090€ bedraagt; indien lager, dan mag het aantal commissarissen minder dan 3 zijn, en is de functie van algemeen directeur niet verplicht	Ja (accountancy)
Zweden	1	B.V.: 100.000 SEK (11.000€) N.V.: 500.000 SEK (55.000€)	Verplicht	Nee
Verenigd Koninkrijk	1	50.000 GBP (81.000€)	Nee	Ja, bijvoorbeeld verkorte rekeningoverzichten, de mogelijkheid tot vrijstelling van controle en van jaarlijkse algemene vergaderingen

⁷⁶ Eindverslag van de deskundigengroep inzake de overdracht van kleine en middelgrote ondernemingen, mei 2002.

Witboek Familiebedrijven - Bijlage

Personenvennootschappen en eenmansondernemingen ⁷⁷					
Lidstaat	Continuïteit van de personenvennootschap als wettelijk beginsel	Strijdigheid testament/vennootschapsovereenkomst	Besluiten van de begunstigden	Overdracht van de activa van de onderneming	Omzetting in kapitaalvennootschap en omgekeerd
België	Gewaarbord via Administratiekantoor	Geen wettelijke oplossing, maar in de praktijk prevaleert de overeenkomst	Eenstemmigheid	Concept van 'goodwill' in de praktijk toegepast	Wettelijk geregeld
Denemarken	Ja	Wettelijke oplossing	/	/	Wettelijk geregeld
Duitsland	Ja	Oplossing slechts gedeeltelijk ten gunste van de prioriteit van de vennootschapsovereenkomst	Eenstemmigheid (meerderheid in specifieke gevallen)	Overdracht in zijn geheel voor eenmansbedrijven en voor maatschappen	Wettelijk geregeld
Griekenland	Nee	Oplossing slechts gedeeltelijk ten gunste van de prioriteit van de vennootschapsovereenkomst	Eenstemmigheid	/	/
Spanje	Nee	Oplossing slechts gedeeltelijk ten gunste van de prioriteit van de vennootschapsovereenkomst	Eenstemmigheid voor de verkoop van de aandelen in de vennootschap, meerderheid voor het beheer daarvan	Terbeschikkingstelling van liquide middelen	Ten dele wettelijk geregeld
Frankrijk	Nee	Prioriteit van de vennootschapsovereenkomst	Eenstemmigheid	Overdracht in zijn geheel ('goodwill')	Ten dele wettelijk geregeld
Ierland	Nee	Geen wettelijke oplossing, maar in de praktijk heeft de vennootschapsovereenkomst prioriteit	Eenstemmigheid	Overdracht in zijn geheel	Niet wettelijk geregeld, verplichting tot ontbinding van de vennootschap ingeval van omzetting in een personenvennootschap (ontneming van rechtspersoonlijkheid)
Italië	Ja	Geen wettelijke oplossing, maar de langstlevende vennoot heeft een drievoudige keuze	Eenstemmigheid	Overdracht in zijn geheel ('azienda') of in delen	Alleen bij omzetting van personenvennootschap naar vennootschap met beperkte aansprakelijkheid
Luxemburg	Nee	Geen wettelijke oplossing	Eenstemmigheid	Concept van 'goodwill' in de praktijk toegepast	Ten dele wettelijk geregeld
Nederland	Nee	Wettelijke oplossing	Wettelijke oplossing in geval van geschil	Geen overdracht in zijn geheel	Wettelijk geregeld
Oostenrijk	Nee	Geen wettelijke oplossing, maar in de praktijk prevaleert de overeenkomst	Eenstemmigheid	/	Ten dele wettelijk geregeld (alleen bij omzetting van een kapitaalvennootschap in een personenvennootschap)
Portugal	Ja	Geen wettelijke oplossing, maar in de praktijk prevaleert de overeenkomst (na overlijden van de medevenoot vindt amortisatie van het aandeel in de vennootschap plaats)	Eenstemmigheid voor de verkoop van de aandelen in de vennootschap indien voorzien in de vennootschapsovereenkomst, of directe overdracht aan de erfgenamen	Overdracht in zijn geheel ('estabelecimento comercial')	Wettelijk geregeld
Finland	Nee	Vennootschapsovereenkomst heeft prioriteit	Eenstemmigheid	Geen wettelijke verplichting tot overdracht van elk activum apart	Ten dele wettelijk geregeld (alleen bij omzetting van een personenvennootschap in een kapitaalvennootschap), normaliter geen fiscale gevolgen
Zweden	Nee	Overeenkomsten prevaleren in de praktijk	Eenstemmigheid	Overdracht in zijn geheel	Is mogelijk maar niet wettelijk geregeld
Verenigd Koninkrijk	Nee, maar persoonlijk vertegenwoordiger kan de onderneming binnen een jaar verkopen in opdracht van de begunstigden	Geen wettelijke oplossing	Eenstemmigheid	Overdracht in zijn geheel	Niet wettelijk geregeld; verplichting tot ontbinding van de vennootschap bij omzetting in een personenvennootschap (ontneming van rechtspersoonlijkheid)§

⁷⁷ Eindverslag van de deskundigengroep inzake de overdracht van kleine en middelgrote ondernemingen, mei 2002

Witboek Familiebedrijven - Bijlage

Bedrijfsoverdracht binnen de familie en de belasting van deze overdrachtsvorm ⁷⁸					
Lidstaat	Overdracht tussen echtgenoten	Rechten van de echtgeno(o)t(e) bij overlijden van de ondernemer	Fiscale gevolgen van de overdracht tussen echtgenoten	Tijdstip van taxatie van de onderneming voor de belasting	Termijnbetaling van de vermogenswinst-belasting ingeval van overdracht
België	Uitsluitend binnen huwelijksovereenkomst; geen verkoop; geen overeenkomsten voor toekomstige successie	Geen eigendomsrecht, maar gebruiks- en winstrecht (vruchtgebruik), mogelijkheid tot terugkoop van dit recht	/	/	Nee
Denemarken	Ja	Facultatief onverdeeld eigendomsrecht op de nalatenschap	Nee	Taxatiedatum (1-2 jaar na overlijden van de ondernemer)	Nee
Duitsland	Ja	Wettelijk erfrecht (<i>ehegattenerbrecht</i>), compensatie in liquide middelen (<i>Pflichtteil</i>)	Belastingvrije som van 307 000€	Overlijden van de ondernemer (aangifte binnen 3 maanden)	/
Griekenland	/	/	/	/	/
Spanje	Ja (specifieke gevallen)	Geen eigendomsrecht maar compensatie in liquide middelen; uitzondering voor landbouwbedrijven	/	/	/
Frankrijk	Uitsluitend binnen huwelijksovereenkomst (<i>communauté universelle</i>), schenking mogelijk; geen verkoop; geen overeenkomsten voor toekomstige successie	/	Belastingverlichting van 76.220€	Overlijden van de ondernemer (aangifte binnen 6 maanden)	/
Ierland	Ja	/	Nee	Bij besluit van de beheerder van de nalatenschap met inachtneming van de fiscale en wettelijke vereisten (meestal kort na het overlijden)	/
Italië	Uitsluitend binnen huwelijksovereenkomst (<i>azienda coniugale, familiare</i>); geen overeenkomsten voor toekomstige successie	Als bij elke andere erfenis	Volledige vrijstelling als voor elke andere erfenis	Overlijden van de ondernemer	Nee
Luxemburg	Huwelijksovereenkomst, testament	Vruchtgebruik, mogelijkheid tot bedrijfsvoortzetting (via recht op bedrijfsoprichting) uitzondering voor landbouwbedrijven	Belastingverlichting van 37 200€ voor personenvennootschappen en particuliere ondernemingen over een lening voor uitbetaling aan erfgenamen die geen belang stellen in de onderneming (kascorrectie)	Overlijden van de ondernemer	/
Nederland	Ja	Ja, tenzij anders is bepaald	Als voor elke andere erfenis; heeft geen fiscale gevolgen	Bij bedrijfsvoortzetting	Ja, over 10 jaar
Oostenrijk	Ja	Wettelijk erfrecht (<i>Ehegattenerbrecht</i>), compensatie in liquide middelen (<i>Pflichtteil</i>), uitzondering voor landbouwbedrijven: geen adequate compensatie (<i>Anerbenrecht</i>)	/	/	Ja, over 3 jaar (<i>Strukturanpassungsgesetz</i>)
Portugal	Ja, indien voorzien in de huwelijksovereenkomst	Ja, behalve voor het beheer van de vennootschap	Ja (er geldt een successierecht van 10% van de vermogenswaarde)	Overlijden van de ondernemer	Ja
Finland	Ja	Wettelijk erfrecht, tenzij anders is bepaald in de huwelijksovereenkomst	Vermogenswinst-belasting en successie- en schenkingrechten zijn van toepassing	Overlijden van de ondernemer	Nee
Zweden	Ja	Geen bijzondere rechten voor de echtgeno(o)t(e)	Geen inkomstenbelasting als aandeelhouderswisseling plaatsvindt; successie- en schenkingsrechten zijn van toepassing	Overlijden van de ondernemer	Nee
Verenigd Koninkrijk	Ja	/	/	/	Is mogelijk onder bepaalde voorwaarden

⁷⁸ Eindverslag van de deskundigengroep inzake de overdracht van kleine en middelgrote ondernemingen, mei 2002

Witboek Familiebedrijven - Bijlage

Successie- en schenkingsrechten ⁷⁹					
Lidstaat	Maximumtarief	Maximumtarief voor kinderen	Speciale ondernemersregelingen	Rentevrije termijnbetaling	Berekening van de belastinggrondslag
België	80%	30%	Wallonië: verlaagd successierecht van 3% van de netto waarde voor familiebedrijven. Gewest Brussel: verlaagd successierecht van 3% van de nettowaarde voor de KMO. Vlaanderen: verlaagd successierecht van 0% van de netto waarde voor familiebedrijven onder bepaalde voorwaarden. Krachtens de federale wet van 1998 is het schenkingsrecht verlaagd tot 3%	/	Marktwaarde + verwantschap schenker en ontvanger
Denemarken	36,25%	15%	Belastingverlichting met 25 000€	Nee	Speciaal aangepaste marktwaarde van aandelen en onroerend goed + verwantschap schenker en ontvanger
Duitsland	50%	30%	Belastingverlichting met 256 000€ voor bedrijven; 40% verlaging over de rest van het bedrag	Ja: 10 jaar (indien noodzakelijk ter waarborging van het voortbestaan)	Balanswaarde voor de belasting (speciale belastingwaarde voor onroerend goed en aandelen in andere vennootschappen) minus fiscale verplichtingen en aftrek + verwantschap schenker en ontvanger
Griekenland	65%	25%	Belastingvrijstelling voor de overdracht van eenmansbedrijven en vennootschappen onder firma aan echtgenoten en kinderen wegens pensionering	Ja: 5 jaar	Getarifeerd van 5% tot 60%
Spanje	34% (berekening van het verschuldigde bedrag met een vermogenscoëfficiënt tot maximaal 2,4	Het belastbare bedrag wordt verlaagd in evenredigheid met de leeftijd van de kinderen	Een vermindering van 95% van de successie- en schenkingsrechten voor alle familiebedrijven zonder beperkte aansprakelijkheid op aandelen	Ja: 5 jaar	Marktwaarde minus fiscale verplichtingen
Frankrijk	60%	40% voor bedragen boven 1 707 000€	Uitgestelde betaling of termijnbetaling, verlaging van het successierecht met 50% van de geraamde waarde voor onvoorbereide overdrachten onder bepaalde voorwaarden. Verlaging van het schenkingsrecht: - 50% als de schenker jonger is dan 65 - 30% als de schenker ouder is dan 65	Nee	Getaxeerde waarde minus aftrek
Ierland	20%	20%	Aftrek voor ondernemingen	Nee	Marktwaarde minus aftrek + verwantschap schenker en ontvanger
Italië	0%	0%	Volledige vrijstelling	/	/
Nederland	68%	27%	Vermindering van 30% over bedrijfsactiva, geen belasting over overheidsvoorzieningen zoals quota's. Vrijstelling tot 460 000€ van successie- en schenkingsrechten tussen vennoten.	Ja, voor 10 jaar indien noodzakelijk	Inkomstenbelasting en successierechten
Oostenrijk	60%	15%	Belastingverlichting van 363 365€	Nee	Marktwaarde minus fiscale verplichtingen, onroerend goed; monetaire waarde (10% van de marktwaarde)
Portugal	50% zonder overeenkomst tussen de erfgenamen	25% zonder overeenkomst tussen de erfgenamen	Nee	Nee	Marktwaarde minus fiscale verplichtingen
Finland	48%	16%	Belasting over de belastbare waarde in plaats van over de marktwaarde (op verzoek). Ingeval van een financiële vergoeding van meer dan 50% van de marktwaarde worden geen schenkingsrechten geheven. Mogelijkheid tot volledige vrijstelling als de continuïteit van de onderneming en de arbeidsplaatsen in het geding zijn. Indien aandelen die recht geven op ten minste 10% van de eigendom van de onderneming aan een naaste verwant worden verkocht, is de vermogenswinst belastingvrij.	Ja: 5 jaar voor bedragen boven 1 600€ (op verzoek)	Marktwaarde minus fiscale verplichtingen
Zweden	30%	30%	Vermindering van 30% van de netto vermogenswaarde	Nee	Netto vermogenswaarde (bedrijfsactiva) + verwantschap schenker en ontvanger
Verenigd Koninkrijk	40%	40%	100% vrijstelling voor ondernemingen (de drempel voor belastbare activa is verhoogd tot 234 000 GBP (390 000€))	Ja: 10 jaar voor niet-vrijgestelde activa	Marktwaarde minus fiscale verplichtingen + verwantschap schenker en ontvanger

⁷⁹ Eindverslag van de deskundigengroep inzake de overdracht van kleine en middelgrote ondernemingen, mei 2002

Witboek Familiebedrijven - Bijlage

Bedrijfsoverdracht aan derden, en de belasting van deze overdrachten ⁸⁰				
Lidstaat	Maximumtarief vermogenswinstbelasting	Maatregelen ter bevordering van de bedrijfsoverdracht aan derden	Belastingvermindering over geld, verkregen bij een overdracht, dat weer worden geïnvesteerd in een ander KMO-bedrijf	Belastingverlichting ingeval van vervroegde pensionering
België	42,23%	Verlaagde successierechten voor bedrijfsoverdrachten (zie tabel 4) gelden ook voor derden	Ja, is in bepaalde omstandigheden niet belast	Voor vermogenswinst geldt een verlaagde inkomstenbelasting van 16,5% als de verkoper ouder is dan 60 jaar
Denemarken	59%	Belasting van de overdracht van goodwill en andere immateriële vaste activa kan bij betaling in termijnen worden uitgesteld	Nee	Mogelijkheid tot storting van een bedrag van maximaal 2 miljoen DKK (268000€ in een pensioenspaarfonds bij verkoop van de onderneming. Volledige aftrek van het gestorte bedrag ten tijde van de storting.
Duitsland	48,5% 2003/2004: 47% 2005: 42%	Vermindering van het progressief belastingeffect door de zgn. 1/5 methode Herinvoering van het beginsel van "Mitunternehmerlaß"	Ja	Belastingverminderingen van 51 200€ voor overdrachten door eigenaren ouder dan 55. Dit wordt verminderd met het bedrag waarmee de overdracht het bedrag van 154 000€ overschrijft. Als alternatief voor de '1/5-methode' in de 1 ^e kolom, kunnen ondernemers van 55 jaar of ouder verzoeken om halvering van de belasting over de opbrengst uit de verkoop van hun onderneming als zij met pensioen gaan (d.w.z. eenmalig)
Griekenland	20%	/	/	/
Spanje	48%	Nee. Uitzondering voor land- en bosbouwbedrijven: verlaagde overdrachtsbelasting tussen 50% en 100%.	Ja (belastingbetaling wordt uitgesteld bij overdracht van een aandeel van meer dan 5%)	/
Frankrijk	26%	/	Ja (belastingbetaling wordt uitgesteld)	Nee
Ierland	20%	Ja	Ja (vermindering door belastingvrije overboeking)	Als een ondernemer 55 wordt en belastbare bedrijfsactiva verkoopt voor minder dan 317 400€, krijgt hij belastingvrijstelling voor de vermogenswinst
Italië	27%	Nee	Voor vermogenswinst geldt een lager tarief van 19%	Nee
Luxemburg	37,45% ondernemingen 39% particulieren	Belastingvermindering over langetermijninvesteringen in het kader van een bedrijfsoverdracht. Belastingvermindering van 49 500€ – 99 000€ voor waardevermeerdering bij bedrijfsverkoop	Nee	Nee
Nederland	52%	Belasting kan worden uitgesteld via wettelijke regelingen; hoge tarieven kunnen worden vermeden	Ja, belastingbetaling kan worden uitgesteld	Pensioenaf trek (stakingsvrijstelling) wordt afgebouwd in de komende 4 jaar (alleen een kleine voorziening blijft over)
Oostenrijk	50%	Betaling van belasting over winst uit de verkoop van vaste activa kan over 3 jaar worden gespreid als de onderneming tenminste 7 jaar eigendom is geweest van de verkoper; belastingvermindering van 7 200€, die wordt verrekend met de successierechten	Nee	Belasting over winst uit de verkoop van vaste activa is slecht 50% als de verkoper ouder is dan 60 jaar of ongeschikt is om leiding te geven aan de onderneming of als hij/zij overlijdt
Portugal	35,2%	Nee	Nee	Nee
Finland	29%	Nee	Nee	Nee
Zweden	30%	Ja, reorganisatie mogelijk zonder onmiddellijke belasting	Nee	Nee
Verenigd Koninkrijk	40%	Ja	Ja	Pensioenaf trek wordt afgebouwd, en vervalt vanaf belastingjaar 2003-2004

⁸⁰ Eindverslag van de deskundigengroep inzake de overdracht van kleine en middelgrote ondernemingen, mei 2002

Witboek Familiebedrijven - Bijlage

Bedrijfsoverdracht aan werknemers en belasting over deze overdracht ⁸¹			
Lidstaat	Specifieke maatregelen ter bevordering van de overdracht aan werknemers	Aftrek voor werknemers in verband met zegel- en registratierechten	Speciale regels voor de overdracht aan een door werknemers gevormde onderneming of werknemerscoöperatie
België	Gunstige fiscale behandeling van aandelenopties	1.000€ Algemene belastingvermindering	/
Denemarken	Aftrek van rentekosten gedurende 10 jaar als aandelen en particuliere ondernemingen worden gekocht	Nee	Nee
Duitsland	Successie- en schenkingsrechten verlaagd tot 30%	Jaarlijkse drempel van 154€	/
Griekenland	/	/	/
Spanje	Speciale regels voor aandelenopties in specifieke omstandigheden	/	Coöperaties
Frankrijk	/	Belastingverlaging	Belastingvrijstelling voor overgedragen aandelen
Ierland	/	/	/
Italië	Nee	Nee	Nee
Luxemburg	Nee	Nee	Nee
Nederland	Kan zonder fiscale gevolgen	Nee	Nee
Oostenrijk	/	Nee	/
Portugal	Nee, behalve wat belastingverlagingen betreft	Nee	Specifieke regels alleen voor coöperaties (vrijstelling van bepaalde belastingen)
Finland	/	/	/
Zweden	Nee	Nee	Nee
Verenigd Koninkrijk	Aandelenregeling met belastingvoordeel voor de overdracht van aandelen aan werknemers en wettelijke werknemersparticipatiefondsen (z.g. ESOT's: <i>employee share ownership trusts</i>)	Nee	Nee

⁸¹ Eindverslag van de deskundigengroep inzake de overdracht van kleine en middelgrote ondernemingen, mei 2002

2. Overzicht van ondersteunende beleidsinitiatieven omtrent familiebedrijven

Deze bijlage geeft een overzicht van de ondersteunende maatregelen. De tabel is opgesteld aan de hand van de online database Support Measures and Initiatives for Enterprises (SMIE)⁸². Deze database bevat alle publieke en semi-publieke ondersteunende maatregelen en 'good practices' van de Europese landen op het vlak van ondernemerschap (t.e.m. het jaar 2003).

Land	Naam	Organisatie	Maatregel	Doelstelling
<i>België</i>	Buy-outs	Gewestelijke Investeringsmaatschappij Vlaanderen (GIMV)	Investeren in risico-kapitaal: - Management buy-outs - Management buy-ins - Family buy-outs	Stimuleren van ondernemerschap in Vlaanderen
<i>Denemarken</i>	Match-online	Foreningen Match-online.dk	Het creëren van een database voor het kopen en verkopen van KMO's en het zoeken/aanbieden van kapitaal financiering	Matchen van kopers en verkopers van ondernemingen
<i>Duitsland</i>	One-stop-shop for business transfer	Industrie und Handelskammer Erfurt	Het beschikbaar stellen van juristen, belastingadviseurs en vertegenwoordigers van ontwikkelingsbanken en het bedrijfsleven met kennis omtrent bedrijfsoverdrachten	Het promoten van de bedrijfsoverdrachten
<i>Finland</i>	Business succession and development programme for SME's	Small Business Institute	Ondersteuning bieden voor het duurzaam voortbestaan en het ontwikkelen van familiebedrijven. Daarnaast wordt er onderzoek en ontwikkeling uitgevoerd naar het proces van bedrijfsoverdracht van de deelnemende ondernemingen	Steunen van bedrijfsoverdrachten en het continuëren en ontwikkelen van familiebedrijven om zo de continuïteit van bestaande bedrijven te verzekeren
	Company Market Service	The Federation of Finnish Enterprises	Het publiceren van advertenties op een website en in een ondernemersmagazine. De advertenties betreffen de koop of verkoop van een (deel van de) onderneming, een vraag of aanbod van financiering en het gebruiken van een 'business idee' (vb. een uitvinding).	Het promoten van de bedrijfsoverdrachten
	Enterprise godfathers	The Association of Finnish Local and Regional Authorities	Invloedrijke personen uit de ondernemerswereld worden op vrijwillige basis aangetrokken om 'peter' te worden. Zij stellen hun expertise en contacten ter beschikking om de regionale economie en ondernemingen te helpen ontwikkelen.	Het promoten van ondernemerschap op lokaal en nationaal niveau
	Entrepreneur Loan	Finnvera	Het aanbieden van een persoonlijke lening aan aandeelhouders in een onderneming voor de betaling van aandeelhouderskapitaal of voor een andere kapitaalinjectie van een nieuwe onderneming. De 'entrepreneur loan' kan gebruikt worden voor het stichten van een onderneming, het verhogen van aandelenkapitaal, bij bedrijfsoverdrachten van een familiebedrijf of bedrijfsacquisities.	Het helpen van ondernemers om meer aandelen in hun eigen onderneming te verwerven
	Passing the baton	Ministry of Trade and Industry	Het aanbieden van een 3-daagse business-consultatie om ondernemingen te helpen tijdens het proces van bedrijfsoverdracht ofwel binnen de familie ofwel aan een nieuwe eigenaar. Bedrijfsoverdrachten kunnen zo systematisch en zonder risico uitgevoerd worden.	De continuïteit van KMO's verzekeren.
<i>Frankrijk</i>	Accredited Management Centres	French Organisation of Management centres and Craft Economy	Het aanbieden van professioneel advies op het vlak van diensten en kwaliteit voor alle kleine en ambachtelijke ondernemingen.	De ontwikkeling en het voortbestaan van kleine en ambachtelijke ondernemingen steunen.
<i>Griekenland</i>	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
<i>Ierland</i>	Co-operative Development Unit	FAS – Co-operative Development Unit	Het aanbieden van een uitgebreide en geïntegreerde adviesdienst aan potentiële co-operatieven en nieuwe en bestaande co-operatieven	Het aanbieden van een alternatief aan o.a. familiebedrijven zonder een duidelijke opvolger om de continuïteit van het bedrijf te verzekeren.
<i>Italië</i>	Kit Brunello Re-entrepreneurship	StudioCentroVeneto S.a.s.	persoonlijk bedrijfsevaluatiepakket voor gericht op de overdracht van (familie)bedrijven.	
	Senior/Junior Mixed Confrontation	Formaper	Het organiseren van een cursus, waarbij senior- en junioraandeelhouders van verschillende familiebedrijven in gemengde groepen bijeenkomen voor een gerichte confrontatie.	Het oplossen van de geschillen tussen samenwerkende ondernemers om zo het voortbestaan van de onderneming te waarborgen.
	Transbusiness Information	Formaper – Milan	- Informeren over risico's van bedrijfsoverdracht - Verwachtingen van zowel de overnemer als de overlater duidelijk stellen - Het opleiden van de ondernemers om een plan op te stellen omtrent de bedrijfsoverdracht	Sensibilisering van de leden van het familiebedrijf om de bedrijfsoverdracht tijdig voor te bereiden om zo de continuïteit van het bedrijf te verzekeren.

⁸² <http://europa.eu.int/comm/enterprise/smie/>

Witboek Familiebedrijven

Land	Naam	Organisatie	Maatregel	Doelstelling
<i>Luxemburg</i>	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
<i>Nederland</i>	Entrepreneurial Twente	Venture Capital (Participatiemaatschappij)	Financiële participatie in risicokapitaal	Stimuleren van de werkgelegenheid en het bedrijfsleven in Twente.
	Family Business Research Program	Universiteit Nyenrode	Jaarlijks onderzoeksprogramma om nieuwe specifieke karakteristieken van familiebedrijven te ontdekken die hen hinderen om de opvolging van het bedrijf voor te bereiden.	Sensibiliseren van ondernemers van familiebedrijven dat niet tijdige planning van de opvolging kan leiden tot falen van het bedrijf
	Knowledge and expertise centre for family businesses	Centrum van het Familiebedrijf	Training, opleiding, informatie en onderzoek voorzien omtrent specifieke kwesties van familiebedrijven. Overdracht van kennis, ervaring en 'best practices' naar familiebedrijven toe. Opleiding en training van familie, ondernemers, opvolgers en management omtrent eigendom en bedrijfsoverdracht.	Sensibilisering betreffende bedrijfsoverdracht om de continuïteit van het familiebedrijf te verzekeren.
	Scenario folder 'From single project to a path of overall support: Towards an integrated method of information and advice on transfer of family businesses'	Raad voor het Zelfstandig Ondernemerschap (RZO)	Het opstellen van een folder met informatie en advies omtrent de overdracht van familiebedrijven. De folder is in hoofdzaak bedoeld voor de directe betrokken partijen (de ondernemer, opvolger, de partners en andere familieleden) en in tweede plaats voor consultants, overheid, ...	Het verzekeren van de continuïteit van de onderneming en het tegengaan van spanningen tussen familieleden bij de overdracht van het bedrijf
<i>Oostenrijk</i>	Hernstein Business Successor	Hernstein International Management Institute	Een opleiding waarbij de opvolgers van een bedrijf leren over persoonlijke ontwikkeling, voorbereiding van hun nieuwe rol, de onderneming en diens ontwikkeling en het proces van overdracht.	Het voorbereiden van opvolgers als leiders van het familiebedrijf.
	KSV Successors pool	AVS Unternehmensverkaufs- und Beteiligungsberatung GmbH	Het aanbieden van advies aan de hand van een netwerk van specialisten, zoals juristen, boekhouders, management consultants,... met kennis omtrent specifieke onderwerpen.	De continuïteit van het familiebedrijf verzekeren.
<i>Portugal</i>	From Generation to Generation	Portuguese Association of Family Enterprises (APEF)	Het creëren van een cultuur van verandering binnen de familie en de onderneming. Adviseren bij de strategische aanpak van bedrijfsoverdracht.	Het sensibiliseren van ondernemers en opvolgers voor de overdracht van de onderneming
<i>Spanje</i>	Higher Programme for the consolidation of the family enterprise	Industrial Organisation School (EOI)	Het aanmoedigen tot voorbereiding van de opvolging en het begeleiden bij het opstellen van een strategisch plan.	Het vermijden van falen van ondernemingen tijdens het proces van overdracht.
<i>Verenigd Koninkrijk</i>	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
<i>Zweden</i>	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

3. Een greep uit de private initiatieven in Europa

Land	Organisatie	Website	Activiteiten	Doelstelling
België	Instituut voor het Familiebedrijf	www.instituutfamiliebedrijf.be	Onderzoek en begeleiding van familiebedrijven op het vlak van management, strategie en bestuur	Op een directe en efficiënte wijze bij te dragen tot de professionalisering, de continuïteit en de verdere ontwikkeling van familiebedrijven in Vlaanderen.
	Studiecentrum voor Ondernemerschap	www.svo Brussel.be	Het Studiecentrum voor Ondernemerschap (SVO) doet op een onafhankelijke wijze wetenschappelijk beleidsgericht onderzoek over ondernemerschap en richt zich vooral op familiebedrijven.	
		www.familiebedrijf.be	Op deze website kan je terecht voor dossiers, informatie en nuttige links die voor een familiebedrijf van belang kunnen zijn. Er wordt bovendien een lijst weergegeven van seminars of publicaties die handelen over familiebedrijven	Trefpunt voor familiebedrijven
	Family Business Network Belgium	www.fbnet.be	Het FBN organiseert regelmatig activiteiten, promoot research rond specifieke onderwerpen over familiebedrijven, en wil een internationaal netwerk zijn voor kwalitatieve contacten tussen familiale groepen uit de hele wereld.	FBNet Belgium wil de continuïteit van de familiebedrijven bevorderen en hun positie versterken door: <ul style="list-style-type: none"> - ervaring en knowhow uit te wisselen; - research te doen, en kennis te ontwikkelen; - belangen te behartigen.
Denemarken	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Duitsland	Deutsche Bank Institute for Family Business	n.a.	Het uitvoeren van onderzoek naar kansen en bedreigingen van familiebedrijven.	
	The European Group of Owner-managed and Family Enterprises (GEEF)	www.geef.org	Het vertegenwoordigen van familiebedrijven op Europees vlak.	Het belang promoten van familiebedrijven voor de Europese economie, de ondernemerscultuur en de sociale stabiliteit.
	Family Business Network Germany	www.fbn-deutschland.de	Kennisoverdracht, ervaringsuitwisseling en netwerken tussen leden	
Finland	Jyväskylä University Family Business Research and Education		<ul style="list-style-type: none"> - Aangepaste korte termijn opleidingen - Master programma's (M.Sc.) - Doctorale programma's - Academisch onderzoek 	
	Family Business Network Finland	www.perheyritystenliitto.fi		
Frankrijk	Association Francaise du Family Office (AFFO)	www.affo.asso.fr		
	INSEAD		<ul style="list-style-type: none"> - Opleiding 'Familiebedrijven' voor MBA-deelnemers - Ontwikkeling van pedagogisch materiaal (cases) - Onderzoek - Eén week durend Executive-programma: 'The Family Enterprise Challenge'. Dit programma leert aan de families wat de beste praktijken zijn op een brede waaier van onderwerpen, inclusief familiedynamiek, ondernemingsstrategie, planning, governance, communicatie en conflict. 	Opleiding bieden aan familiebedrijven om beter hun toekomstige uitdagingen aan te kunnen.
Griekenland	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Ierland	Family Business Management University College Cork	www.ucc.ie/acad/departments/mgt		
Italië	SDA Bocconi	www.sdabocconi.it/ad/it/str/imfam/imfa8.html	<ul style="list-style-type: none"> - Opleidingsprogramma's specifiek gericht op familiebedrijven - Onderzoek over problematiek van familiebedrijven 	
	The Italian Association of Family Businesses (AidAF)	www.aidaf.it	Deze organisatie bestaat uit (leden van) familiebedrijven en verdedigt de belangen van deze bedrijven in de economie.	Het beschermen en ontwikkelen van de specifieke waarden van familiebedrijven.
Luxemburg	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

Witboek Familiebedrijven

Land	Organisatie	Website	Activiteiten	Doelstelling
Nederland	Centrum van het Familiebedrijf	www.cfb.nl	<ul style="list-style-type: none"> - Uitvoeren van praktijkgericht onderzoek - Aanbieden van seminars, cursussen en workshops voor ondernemers, hun partners, opvolgers en andere betrokken familieleden zoals aandeelhouders, commissarissen en leden van de volgende generatie. 	Kenniscentrum waar ondernemers en families inzicht en praktische kennis kunnen verkrijgen over eigendoms- en managementvraagstukken van familiebedrijven
	Stichting Eigenaren Familiebedrijven	www.stichtingfamiliebedrijven.nl	Het aanbieden van advies en ondersteuning (inschakelen van een crisismanager, tijdelijke zaakwaarnemer,...) al naargelang de behoefte van het familiebedrijf.	Het adviseren aan, en begeleiden van betrokkenen bij kwesties in en rond het familiebedrijf.
	Family Business Network Nederland	www.fbnet.nl		
	European Family Business Institute (EFBI) Erasmus University Rotterdam	www.efbi.nl	<ul style="list-style-type: none"> - Academisch onderzoek - Opleidingen - Master class voor leidinggevenden van familiebedrijven: 'De Ondernemende Familie' 	Kennis omtrent familiebedrijven uitbreiden
	Nyenrode Business Universiteit	www.nyenrode.nl/familiebedrijven	Onderzoeksprogramma omtrent familiebedrijven.	Het belang van familiebedrijven in de economie aantonen
Oostenrijk	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Portugal	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Spanje	IESE Business School	www.iese.es	<ul style="list-style-type: none"> - Academisch onderzoek - Opleidingen 	Het promoten van onderzoek, opleiding en kennisverspreiding voor familiebedrijven
	International Family Enterprise Research Academy (IFERA)	www.ifera.org	Uitvoeren van internationaal gecoördineerd onderzoek over familiebedrijven	Het aanbieden van een internationaal netwerk dat ernaar streeft familiebedrijven als belangrijk onderzoeksdomein voorop te stellen.
	Family Business Network Spain (Instituto de la Empresa Familiar, IEF)	www.iefamiliar.com		Verdedigen, promoten en opleiden van familiebedrijven en diens ontwikkeling
Verenigd Koninkrijk	The Association of Family Business Advisers (AFBA)	n.a.	Het aanbieden van collaboratief onderzoek en advies voor familiebedrijven	
	The Family Enterprise Centre Bournemouth University	www.familyenterprisecentre.com	Het aanbieden van: <ul style="list-style-type: none"> - Ondersteuning bij bedrijfsoverdracht - Korte termijnopleidingen naargelang de behoefte van het familiebedrijf - Opleiding voor de ontwikkeling van de opvolger van het familiebedrijf - Een platform voor ervaringsuitwisseling van ondernemende families - Opleidingsprogramma voor professionele adviseurs die werken met ondernemersfamilies - Opleidingsprogramma's voor aanbieders van diensten aan familiebedrijven - Onderzoek - Forum voor kennisoverdracht 	
	BusinessEpe	www.businessEpe.com	Het aanbieden van diensten om de noden van familiebedrijven te belichten.	
	Grant Thornton/Familybizz.net	www.familybizz.net	Het aanbieden van een forum om de nieuwste onderwerpen, ... te belichten.	Het delen van kennis en ideeën om zo familiebedrijven hun doel te helpen bereiken.
	The Family Business Center Berkshire	www.blbw.co.uk	n.a.	n.a.
	The Stoy Centre for Family Business	www.scfb.co.uk	Consultancy bureau gericht op het begeleiden en adviseren van familiebedrijven. Daarnaast biedt het een kader voor het uitwisselen van informatie en ervaringen	Oplossing van conflicten om de continuïteit van het familiebedrijf te waarborgen.
	The UK Family Business Network	www.ifb.org.uk		
Zweden	Family Business Network Sweden	www.fbn-sweden.se		