



Laga Newsflash

Familiebedrijven: Duurzaam aandeelhouderschap als reddingsboei, zeker in tijden van overdracht.

Te vaak nog worden we in de praktijk geconfronteerd met ondernemende families die schipbreuk lijden omdat ze botsen op hét CEO-vraagstuk.

Overdracht van het familiebedrijf wordt dan te eng geïnterpreteerd. Pater of mater familias zet een stap terug, en dus moet één van de kinderen het roer overnemen als CEO.

Soms zijn het de ouders die dit verwachten. Soms zijn het de kinderen die ervan uit gaan dat zij hun verantwoordelijkheden zullen moeten opnemen in het bedrijf, en dat op het hoogste niveau van de organisatie.

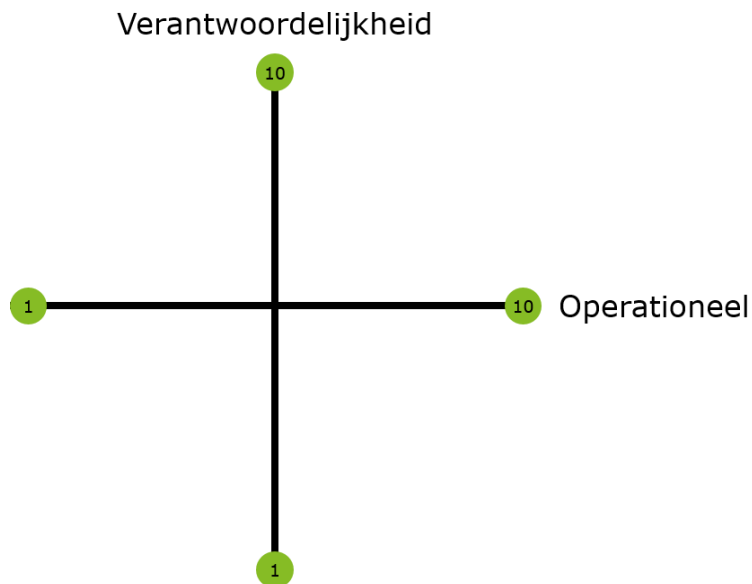
Met de regelmaat van de klok zien we *next gen* familieleden die aangeven 'Mijn passie ligt helemaal niet bij het aansturen van het familiebedrijf. Maar, uit respect voor de familie en onze traditie zal ik doen wat ik moet doen.' Een nobele attitude, maar vaak één met negatieve gevolgen voor familie en bedrijf. De Vlaamse, typisch conflict-vermijdende cultuur, voedt deze dynamiek. In stilzwijgen 'aanvaardt' men dan het CEO-schap, in het belang van de familie.

Never assume, always ask

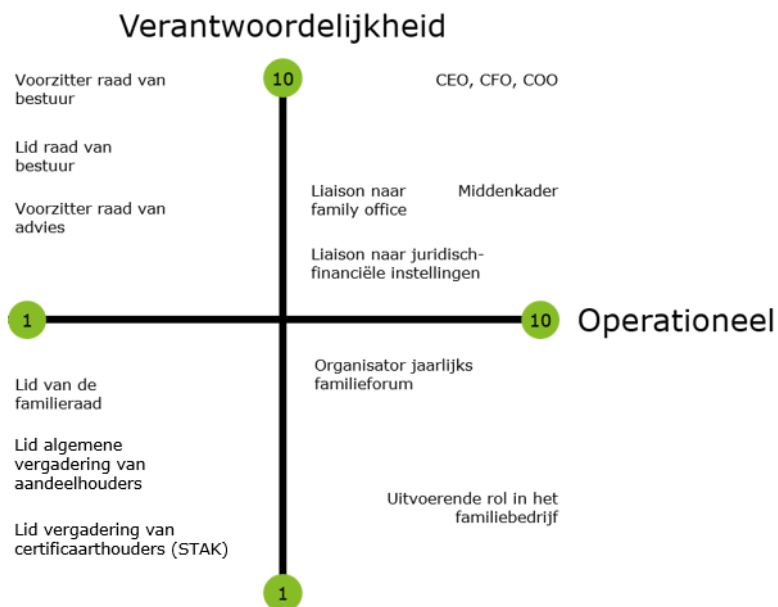
Overdracht in de nabije of verre toekomst vraagt om het introduceren van het concept van duurzaam aandeelhouderschap. Bij duurzaam aandeelhouderschap gaan we ervan uit dat ieder familielid een rol opneemt ten aanzien van bedrijf en vermogen die past bij zijn of haar ambities, talenten, en goesting.

Er zijn tal van rollen die een familielid kan vervullen zoals lid van de familieraad, een uitvoerende rol in het familiebedrijf, deelnemer aan de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering of contactpersoon van de familie voor financiële instellingen.

Deze rollen onderscheiden zich aan de hand van twee dimensies: (1) de graad van verantwoordelijkheid - verticale as, en (2) de mate waarin de rol operationeel is - horizontale as. Beide dimensies kennen een schaal van 1 tot 10, van minder verantwoordelijkheid naar meer verantwoordelijkheid, en van minder operationeel naar meer operationeel.



Op basis van deze twee dimensies kan je rollen definiëren van familieleden ten aanzien van bedrijf en vermogen. Onderstaand geven we enkele voorbeelden.



Elke rol die wordt beschreven in bovenstaande matrix is vitaal voor het succes van de ondernemende familie. Zo is het denkbaar dat in een familie de moeder fungeert als CFO, de nonkel als hoofd van een productieafdeling, een neef de rol opneemt om jaarlijks het familieforum te organiseren, en twee broers zich jaarlijkse engageren om kritische vragen te stellen tijdens de aandeelhoudersbijeenkomst.

Deze rollen verschillen duidelijk in termen van verantwoordelijkheid die ze met zich meedragen, en de mate waarin de rol meer of minder operationeel van aard is. Echter

elke rol is waardevol, en kan aansluiten bij de behoeften en talenten van een familielid.

Het is aan de familie om met elkaar in dialoog te gaan en het overdrachtsverhaal breder te trekken dan 'Wordt ons kind de nieuwe CEO of verkopen we de boel?'

Volgende vragen kunnen hierbij helpen:

- Waar situeert elk familielid zich vandaag in de matrix?
- Op een schaal van 1-10, hoe tevreden is eenieder met zijn/haar huidige rol?
- Wat is voor eenieder een gewenste evolutie? Waar zou men op termijn graag in de matrix zitten?
- En wat is er nodig om deze evolutie te ondersteunen?

Het begrip duurzaam aandeelhouderschap werkt vaak bevrijdend. Men moet geen CEO worden, maar men kan ook op een andere manier een zinvolle bijdrage leveren aan het familiebedrijf. En een rol binnen het familiebedrijf kan ook combineerbaar zijn met andere interesses. Op deze manier helpt de matrix om het spectrum te verbreden, om mensen te doen inzien dat ze zich niet per sé moeten opofferen ten dienste van de familie en dat er ook ruimte kan zijn voor eigen interesses.

Zo kan een familiebedrijf perfect worden overgedragen en binnen de familie blijven zonder dat één van de kinderen vertegenwoordigd is in het topmanagement. Door eerlijk met elkaar in gesprek te gaan over ambitie, talent en goesting ontstaat er binnen de familie zuurstof om het bedrijf alle kansen te geven dat het verdient. Met of zonder 'een kind van' aan het roer.

Het kompas van succesvolle ondernemende families is gericht op het streven naar een rolverdeling waarbij ieder individu zich gelukkig en gewaardeerd voelt. Door je blind te staren op 'wie pakt welk postje', loop je snel vast. Door te focussen op de belangen en verlangens van de individuen, wat er diep in éénieder leeft garandeert je een duurzame toekomst voor het familiebedrijf.

Tot slot: door te werken met de matrix stellen we in de praktijk vast dat het CEO-schap soms een generatie overslaat. Mater familias richt het bedrijf op, de zoon voelt zich beter in de rol van marketeer en kritisch aandeelhouder, kleindochter neemt vervolgens de fakkel over als CEO vanuit een *drive* die gevoed wordt door het ondernemend familie-DNA.

Lang leve de ondernemende familie.

Dr. Katalien Bollen, Senior expert, Family & Business Dynamics, Tel: + 32 2 800 71 30, Email: kbollen@laga.be

Dr. Tijs Besieux, Expert, Family & Business Dynamics, Tel: + 32 2 800 71 22, Email: tbesieux@laga.be

Prof. Dr. Alain Laurent Verbeke, Family & Business Dynamics, Advocaat-vennoot/Avocat associé, Tel: + 32 2 738 06 65, Email: alaverbeke@laga.be



Laga
Gateway building
Luchthaven Brussel Nationaal 1J
1930 Zaventem
Belgium

A top legal practice in Belgium, Laga is a full service business law firm, highly recommended by the most authoritative legal guides. Laga comprises approximately 140 qualified lawyers, based in Brussels (Zaventem and Watermael-Boitsfort), Antwerp, Ghent and Kortrijk. Laga offers expert advice in the fields of banking & finance, commercial, corporate/M&A, employment, IT/IP, public/administrative, insolvency and reorganisations, real estate, tax law, tax and legal services for high-net-worth families and individuals (Greenille by Laga), and litigation. Where appropriate to ensure a seamless and comprehensive high-quality service, Laga lawyers work closely with financial, assurance and advisory, tax and consulting specialists, and with select EU and US law firms.

Laga provides thorough and practical solutions tailored to the needs of clients ranging from multinational companies, national large and medium-sized enterprises, financial institutions, and private clients to government bodies.

More information: www.laga.be

© 2019, Laga, Belgium - The content and layout of this communication are the copyright of the law firm Laga or its contributors, and are protected under copyright and other relevant and intellectual property rights laws and regulations. No reproduction in any form or through any medium is allowed without the explicit consent of Laga or its contributors.

[Subscribe](#) | [Unsubscribe](#)