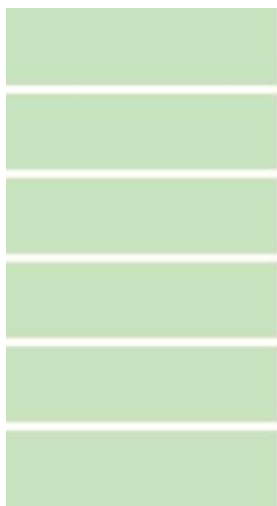




Knowledge is expensive,
but realise what stupidity can cost you



Familiebedrijf BAROMETER 2015.

Een 5 jaarlijks initiatief van het instituut voor het familiebedrijf.

Familiebedrijven barometer wordt om de 5 jaar georganiseerd door het IFB en als ik het goed voor heb is 2015 al de derde. Deze Happening bestond uit twee delen. In het eerste deel werden de uitslagen van de barometer besproken. In het tweede deel kwam CEO Wouter Torfs op zijn gekende, gepassioneerde stijl zijn nieuw boek "Werken met hart en ziel" voorstellen.

Wat maakt van Schoenen Torfs een GREAT PLACE TO WORK? Hoe Creëer je geluk bij werkgevers én werknemers? Hoe balanceer je winst en persoonlijke ontplooiing? Het nieuwe leiderschap in een Great Placet to Work: **authenticiteit, kwetsbaarheid, verbinding en fun...** Zeker een boek om te lezen.

DE BAROMETER en haar voornaamste aandachtspunten.

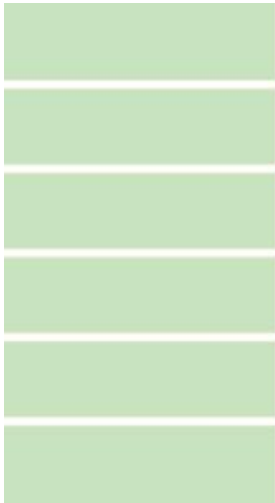
OPVOLGING blijft actueel!

70% is bezig met zijn opvolging.

Hiervan kiest zo'n

- . 41,46% voor de familiale opvolging
- . 12.80% voor de familiale controle (voorheen was dit slechts 4%)
- . 8,54% wil verkopen aan het management





37%

36,59% is nog onbeslist!

- 69,07% heeft een opvolgingsplan (voorheen was dit 7%)
- 67 % eist ervaring buiten het familiebedrijf

40%

GOVERNANCE

40% heeft externe bestuurders

- 78,7% heeft gehoord van de code Buysse
- 35,2% past ze ook toe.
- 48% van de raad van bestuur komt 4 x bijeen cfr. de code Buysse (voorheen was dit 8%)
- 80% van de zoektocht naar bestuurder gebeurt via het eigen netwerk
- 30% heeft een familieforum (8% voorheen)
- 60% komt met de familie 2 x per jaar samen
- 23% (slechts) heeft een familiecharter.

12%

65% heeft nog een duo functie nl. en voorzitter van de raad van bestuur + CEO

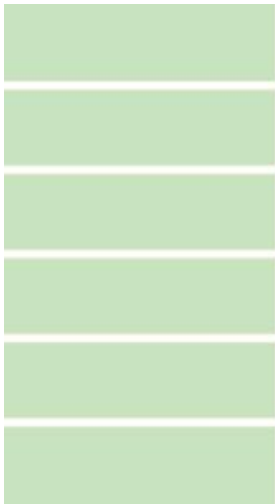
Opmerkelijk! **slechts 12 %** van de familiebedrijven vindt werking van de raad van bestuur GOED.

Er is dus nog veel werk aan de winkel bij de samenstelling en het functioneren van een goede raad van bestuur.

BEDRIJFSVOERING intern bekeken

77%

76,7% beschikt over een strategisch plan (voorheen was dit 40%).



UITDAGINGEN **Uitdagingen** in toekomst.

1. Personeel
2. Loonkosten
3. Innovatie
4. Bureaucratie - optreden overheid
5. Buitenlandse concurrentie
6. Spanningen in de familie op vlak van de bedrijfsvoering

Het vinden van goed personeel blijft dus voor iedereen een grote zorg. Paradoxaal is wel het feit dat familiebedrijven eerder weinig zorg dragen voor het H.R. gedeelte.

FACTOREN die de **GROEI** stimuleren **Wat kan de groei in de toekomst positief beïnvloeden?**

- 70,0% - nieuwe afzetgebieden
- 29,6% - R&D
- 28,7% - bijkomend sales personeel
- 26,8% - overnames
- 24,0% - investeren in nieuwe machines

FACTOREN die de **GROEI** beperken **Welke zijn de barrières die de groei beperken?**

- 49,7% - onvoldoende personeel
- 37,0% - bureaucratie
- 28,7% - onvoldoende financiering
- 13,8% - onvoldoende investeringen

FISCALITEIT **De familiebedrijven werden bevraagd hoe ze staan t.o.v. vermogen(winst)belastingen**



- **95%** zegt **NEEN** tegen **vermogensbelastingen**
- **70%** zegt **NEEN** tegen **vermogenswinstbelastingen**

Vlaams familiebedrijf zoekt plan voor opvolging

Ruim een derde van de Vlaamse familiebedrijven heeft nog niet beslist hoe de opvolging in het bedrijf moet gebeuren. Toch pakken ze het opvolgingsproces steeds ernstiger aan.

LUKAS VANACKER

Het regelen van de opvolging blijft voor vele Vlaamse familiebedrijven een grote uitdaging. Bij zeven op de tien familiebedrijven rijst het probleem op korte of middellange termijn. Dat blijkt uit de nieuwe familiebedrijven barometer van het Instituut voor het familiebedrijf (IFB).

Familiebedrijven kunnen de opvolging op drie manieren regelen: ze zoeken opvolging in de familie, ze zoeken een externe operationele chef maar behouden de controle, of ze doen de zaak van de hand. Volgens de familiebedrijven barometer kiest 41 procent van de 170 respondenten voor familiale opvolging, 33 procent voor familiale controle en 10 procent voor een verkoop.

De resultaten verschillen sterk van de vorige Barometer uit 2008. Het enthousiasme voor het systeem van familiale controle groeide van 4 naar 9 procent. In het Brusselse familiekapitaalisme is de familiale controle al langer ingeburgerd, onder meer door de families rond Solway en AB Inbev, weet Jozef Lievens, advocaat en gedelegeerd bestuurder van het IFB. Maar in Vlaanderen was familiale controle lange tijd taboe. De Vlaamse ondernemer is traditioneel een koele minnaar van dat systeem. Een Vlaming wil zijn zaken zelf besturen omdat hij vreest dat anderen het niet zo goed zullen doen.



AGRISTO BLIJFT ZEKER IN FAMILIEHANDEN

De jeugd vrienden Antoon Wallays en Luc Raes richtten in 1965 het familiebedrijf Agristo op. De twee zijn nog steeds eigenaar van de aardappelverwerker in Harelbeke. Maar intussen zijn ook hun kinderen, drie van Wallays en twee van Raes, actief in het bedrijf.

De twee stichters begonnen acht jaar geleden over hun toekomst na te denken. Ze richtten een adviesraad op, waarin ze twee externe adviseurs namen. Vier jaar geleden werd Dirk Decoster aangesteld als CEO. Hij leidt het directiecomité, dat bestaat uit de vijf kinderen van de stichters. Zij hebben de di-

rectiebevoegdheden verdeeld. 'Als kind brachten wij alle vakanties samen door', vertelt com-morceel directeur Filip Wallays. 'We kennen elkaar dus goed.' Agristo wil de komende jaren evolueren naar een familiaal bestuur. Daarom bespreekt de familie nu al de toekomstige overdracht van aandelen, bedrijfsstructuur en de aanstelling van een familiale CEO. Ook de derde generatie is welkom. Het familiecharter van Agristo legt vast onder welke voorwaarden die in het bedrijf kan stappen. Wie een familiebedrijf start, wil toch altijd de zaak doorgeven aan de kinderen.



LUXILON MAAKT TOEKOMSTPLAN VOOR KOMENDE TWAALF JAAR

Luxilon is een producent van klassieke naalgarans met 25 werknemers. Eigenaar Nico Van Malderen (foto) liet vorig jaar een toekomstplan opstellen voor het bedrijf dat zijn ouders oprichtten. Het plan legt de toekomst van het bedrijf vast voor de komende 12 jaar. Het bestaat bijvoorbeeld hoe een vervanger in een noodgeval de zaken kan voortzetten. Van Malderen zal over 12 jaar, als hij 65 is, kijken of zijn kinderen, die nu 16 en 12 zijn, in het bedrijf willen stappen. 'Ik zou natuurlijk graag de familierezultaten voortzetten', zegt Van Malderen. 'Het idee om met de volgende generatie in

de zaak te werken, bevalt me wel'. Van Malderen heeft ervaring met opvolgingen in familiebedrijven. In 1991 besloot zijn familie Luxilon in twee delen op te splitsen. Van Malderen ging in zijn eenjige door met Luxilon. Zijn zus Christine zette met haar echtgenoot Steven Cuypers Oris op. Het familiebedrijf groeide uit tot een wereldspeler in medische hulpmiddelen. Van Malderen noemt de splitsing vandaag 'een zeer verstandige beslissing'. Het resultaat: de hoofdzetels van beide bedrijven liggen nog altijd broederlijk naast elkaar in Wijnegem.

36 procent van de ondervraagde familiebedrijven is onbeslist over het toekomstscenario. Een deel van die bedrijven maakt momenteel grondig de oefening over hoe ze de opvolging willen aanpakken', zegt Lievens. 'Een ander deel weet gewoon niet hoe het verder moet. Ze stellen zich allerlei vragen: is de volgende generatie klaar voor de opvolging? Lukt zakendoen in België nog? En wil ik het mijn kinderen allemaal wel aandoen?'

We zien een grote opvolgingsgolf doordat babyboomers massaal met pensioen gaan.

MEDEOPRICHTER INSTITUUT VOOR HET FAMILIEBEDRIJF JOZEF LIEVENS

Het aantal onbesliste familiebedrijven is de voorbije jaren sterk afgenomen. In 2008 toonde nog 63 procent van de familiebedrijven zich onzeker over de opvolging. Volgens Lievens pakken familiebedrijven hun opvolging almaar professioneler aan. 'Vooral het aantal opvolgingsplannen dat familiebedrijven vastleggen, is spectaculair gestegen: van 7 procent in 2008 naar 70 procent nu.'

Toch maactreent Lievens die stijging. 'In 2008 was het thema opvolging bij veel familiebedrijven nog niet aan de orde. Maar dit decennium zien we een grote opvolgingsgolf door de generatie babyboomers die met pensioen gaat.'

Artikel verschenen op 17.03.2015 in de TIJD



Als familiebedrijf adviseur – Mediator ondersteunen wij families met een bedrijf in de vele uitdagingen van hun familiale opvolging en professionalisering, helpen wij hen het vertrouwen te behouden en te verstevigen. Helpen wij familieleden in hun kracht brengen en leren hen constructief om te gaan met spanningen. Kijken we naar de familiewaarden en cultuur en helpen wij bij het leggen van de fundamenten van hun bedrijf zoals het installeren van familie- en corporate governance, de proces-begeleiding van het familie charter, het faciliteren van het familie forum, het oprichten van een familie raad ...

Familiebedrijf
BAROMETER 2015

18-03-2015 pag 4



FAMILIEBEDRIJF
& OPVOLGING

Eddy Claesen
Family Business Advisor - Mediator
Accountant - Tax Consultant

Kuilenstraat 16 • B-3600 Genk
tel.: +32 89 32 91 10 • fax: +32 89 32 91 19
eddy.claesen@claesen.be • www.claesen.be