

OP ZOEK NAAR TOEKOMSTIGE GROEI EN SUCCES

HOE EEN EXTERN MANAGEMENT LATEN PARTICIPEREN IN HET FAMILIEBEDRIJF?

De kwaliteit van het management is een sleutelfactor voor het succes van een onderneming. In de huidige 'war for talent' wekt het dan ook weinig verbazing dat veel familiebedrijven op zoek zijn naar structuren om extern management te laten participeren. De bedoeling is de creatie van aandeelhouderswaarde op langere termijn te verzekeren.

Tekst & Beeld | Lievens & Co Consulting

Een attractieve incentiveregeling gekoppeld aan meerwaardecreatie is uiteraard een uitstekende motivator voor het management. Maar ze helpt een familiebedrijf ook om de focus op de lange termijn. Het is cruciaal om er als familiebedrijf over te waken dat de belangen van het management gelijklopen met de belangen van de familiale aandeelhouders. We spreken in zo'n geval over een alignement of interests. Om dit te realiseren denken de meeste ondernemers

aan aandelenopties of aan rechtstreekse participatie. Deze systemen kennen echter hun limieten.

AANDELENOPTIES OF WARRANTEN

Aandelenopties of warranten (inschrijvingsrechten op aandelen) van het familiebedrijf zelf, zijn aantrekkelijk omwille van het bijzonder voordelig fiscaal kader voor werknemers. Het kader is gekenmerkt



Lievens & Co Consulting staat familiebedrijven bij in het professionaliseren van hun bestuur.



Ludo Lievens legt zich toe op het begeleiden van ondernemersfamilies in opvolgingstrajecten.

door een upfront belasting en een belastingvrij liquiditeitsmoment, bijvoorbeeld na 3 à 5 jaar.

RECHTSTREEKSE PARTICIPATIE

Belangrijke managers rechtstreeks laten participeren is niet gebruikelijk in een familiebedrijf. Het is immers niet de bedoeling dat derden mee zeggenschap krijgen over bijvoorbeeld een verkoop van de onderneming. Noch is het de bedoeling dat externen aandeelhouder zouden blijven als ze het bedrijf verlaten.

"Een attractieve incentiveregeling is een uitstekende motivator voor het management."



Een partnership is een duidelijke win-win voor alle partijen, oordelen de experts van Lievens & Co Consulting.

ALTERNATIEF: DE PARTNERSHIP STRUCTUUR

De partnership structuur is in vele gevallen een solide alternatief en biedt voordelen voor zowel het bedrijf en haar familiale aandeelhouders, als voor de betrokken managers. Een partnership is een afzonderlijke juridische entiteit die een participatie neemt in de onderneming en waarin de sleutelfiguren uit het management kunnen deelnemen. Deze participatie wordt gefinancierd via een lening bij de bank, al dan niet gecombineerd met een vendor loan (dit is een uitgestelde betaling van de verkopende familiale aandeelhouder), aangevuld met een eigen inbreng door de managers. Deze eigen inbreng, ook wel 'buy-in' genoemd, vergt een financieel engagement van de managers.

Deze structuur biedt voordelen voor alle betrokken partijen. Vanuit het perspectief van de familiale aandeelhouders, is het cruciaal dat het partnership zich beperkt tot een puur financiële participatie. Dit betekent dat externe managers geen transacties kunnen blokkeren.

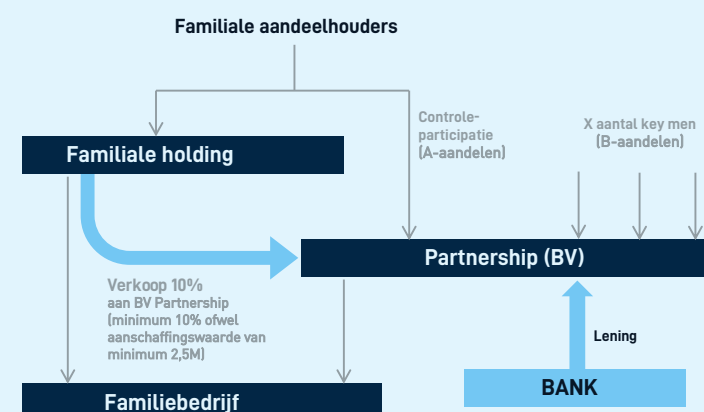
De externen blijven geen aandeelhouder als ze de firma verlaten door ontslag, ziekte, overlijden of pensioen. In dat geval krijgen ze wel een scheidingsaandeel.

U kan de regels ook volledig op maat uitschrijven, met bijvoorbeeld criteria voor toetreding, uittreding en uitsluiting of specifieke formules voor de waardering, waarbij loyaliteit gevaloriseerd wordt. Dit zijn bijv. clauses good leaver, bad leaver en early leaver.

HET PERSPECTIEF VAN DE TOETREDER

Voor wie zich inkoop, fungeert de entiteit als een financiële hefboom doordat het partnership een gedeelte van de financiering op zich neemt (banklening en/of vendor loan). De structuur laat ook optimalisaties toe die niet mogelijk zouden zijn bij een rechtstreekse participatie. En het risico van de key men blijft beperkt tot hun inleg in het partnership.

De mogelijkheid om te participeren in de waardecreatie van een familiebedrijf via een partnership structuur kan topprofielen ertoe motiveren om hun carrièrepad uit te bouwen binnen de context van een (grotere) familiale onderneming en het creëert een duurzame band. Deze manier laat ook toe om de belangen van de aandeelhouders en het management te aligneren op lange termijn. Dit is een duidelijke win-win voor alle partijen.



Schematische voorstelling van een partnership met externe managers in een familiebedrijf.

Lievens & Co

FISCAAL, JURIDISCH & FINANCIËEL ADVIES

www.lievens.be
 Wittemolenstraat 47, 8200 Brugge
 De Meeûsquare 35, 1000 Brussel
 J. Ratinckxstraat 5-7 bus 52, 2600 Antwerpen