

Externe verkoop als (afnemend) taboeonderwerp bij familiebedrijven



Dries Bertrem

Vennoot
dries.bertrem@lievens.be

Arthur Gheysen

Corporate Finance
arthur.gheysen@lievens.be

www.lievens.be

Wittemolenstraat 47, Brugge
De Meeûssquare 35, Brussel
J.Ratinckxstraat 5-7/52, Antwerpen

Lievens&Co

FISCAAL, JURIDISCH & FINANCIËEL ADVIES

Uit onze contacten met Vlaamse ondernemersfamilies blijkt vaak dat een familiebedrijf “in de familie moet blijven”, en dit als een onuitgesproken wet. De realiteit van ondernemen verandert echter snel. Groei vraagt keuzes, en soms vraagt die groei ook om het durven loslaten. Externe verkoop is geen mislukking; het kan net een daad van toekomstliefde zijn.

1. Invalshoek: feiten en gevoeligheden

Familiebedrijven vormen het economische hart van Vlaanderen. Ze zijn goed voor een aanzienlijk deel van de lokale werkgelegenheid en worden vaak gekenmerkt door sterke waarden, loyaliteit en langetermijndenken. Toch blijft het openlijk bespreken van een mogelijke externe verkoop voor veel families moeilijk.

Uit verschillende recente studies blijkt dat de emotionele waarde van het bedrijf vaak even zwaar of zelfs zwaarder weegt dan de financiële waarde. Zo toont onderzoek aan dat een ruime meerderheid van familiebedrijven overgangsplannen als “gevoelig” tot “zeer gevoelig” ervaart, en dat bij ongeveer 45% van Vlaamse familiebedrijven opvolging buiten de familie in eerste instantie niet bespreekbaar is. Ondernemers benoemen trots en traditie als belangrijke redenen om het bedrijf te willen verankeren binnen de familie.

Tegelijkertijd worden familiebedrijven meer dan ooit geconfronteerd met uitdagingen die de grenzen van de familie overstijgen: digitalisering, internationalisering, personeelsschaarste, stijgende kosten en steeds competitievere markten. Niet elke volgende generatie heeft de ambitie of drive om het bedrijf voort te zetten, en als die ambitie er wel is dan botst die soms met andere persoonlijke of professionele dromen.

Bovendien ontstaat er bij sommige kinderen een loyaliteitsdilemma: ze willen de ouders niet teleurstellen, maar voelen dat het bedrijf leiden niet hun roeping is. Het gesprek blijft dan vaak jaren onbesproken, met als risico dat beslissingen te laat komen.

Externe verkoop wordt in die context meer en meer een realistisch scenario. Niet omdat de familie het bedrijf niet koestert, maar net omdat ze het wél koestert en wil verzekeren dat het kan blijven bloeien, ook wanneer de familie zelf niet langer de aangewezen partij is om het te leiden.

“Een bedrijf verkopen betekent niet dat je de familiegeschiedenis uitwist; je geeft net de kans om eraan verder te schrijven.”

2. Waarom loslaten soms een moedige maar de beste keuze is

a. De misvatting van ‘verlies’

Een externe verkoop wordt vaak gezien als een afscheid. Alsof de familie haar identiteit verliest wanneer ze de aandelen overdraagt. Dat beeld is een misvatting: overnamegesprekken hoeven niet te draaien rond ‘verlies’, wel rond toekomstwaarde. Hoe kan uw bedrijf zijn volgende 20 jaar ingaan? Een verkoop is geen verbreken van banden, maar een verschuiving in rol en verantwoordelijkheid. Er zijn voldoende getuigenissen van families die de stap gezet hebben en achteraf vooral rust en trots ervaren: het bedrijf kan verder groeien, de medewerkers zijn verzekerd van continuïteit en de familie krijgt de ruimte om nieuwe verhalen te schrijven.

Een opvallende trend in Vlaamse familiebedrijven is ook dat de jongere generatie het onderwerp sneller bespreekbaar maakt. Jongeren staan vaak pragmatischer tegenover eigendom: voor hen is

ondernemen minder gebonden aan bezit, en meer aan creëren, groeien en impact maken.

Ze:

- staan meer open voor het **aantrekken** van een strategische partner en verkennen spontaner de mogelijkheden van private equity
- **netwerken** meer buiten hun sector, met concullega's, scale-ups en investeerders
- zien samenwerking, fusie of participatie als **hefboom** in plaats van bedreiging

b. Het bedrijf als familie-erfgoed

Wanneer een familiebedrijf eigendom en leiding binnen de familie loslaat, betekent dat niet dat de familie haar waarden verliest. Integendeel: het erfgoed verandert van ‘beheer’ naar ‘bewaarder’ van betekenis. De familie neemt dan wel niet langer operationele beslissingen, maar blijft wél eigenaar van het verhaal, de oorsprong en de waarden.

Het verhaal van de oprichter, de cultuur van zorg voor mensen, de lokale verankering: dat blijven unieke elementen die – mits een goed gekozen koper – mee de toekomst kleuren. Families die bewust kiezen, kijken niet alleen naar de prijs, maar ook naar:

- **continuïteit** van werkgelegenheid
- **respect** voor de identiteit van het bedrijf
- **de langetermijnvisie** van de overnemende partij

c. De rol van voorbereiding en begeleiding

De families die dit traject als positief ervaren, hebben minstens één ding gemeen: ze zijn het gesprek op tijd aangegaan. Niet wanneer er druk ontstaat, maar wanneer de tijd er rijp voor is. Een externe verkoop is iets wat men niet “tussen pot en pint” beslist.

Een goede aanpak omvat:

- **interne gesprekken:** wat verwacht en wenst elke generatie?
- **strategische analyse van het bedrijf:** waar liggen sterktes, drempels en groeikansen?
- **denken in scenario's:** familiale opvolging, extern management, fusie, (gedeeltelijke) verkoop...

Een goede begeleider helpt emoties en zakelijkheid in balans te houden, en het gesprek zo te

structureren dat alle opties eerlijk op tafel komen.

3. Conclusie

Voor steeds meer Vlaamse ondernemersfamilies is externe verkoop geen taboe meer, maar een strategische keuze. Groei, continuïteit en toekomstbestendigheid kunnen soms beter verzekerd worden door het bedrijf over te dragen aan een partij die de volgende stap kan zetten. Dat is geen verraad aan het verleden, maar respect ervoor.

Toch is dit geen beslissing die snel, luid of onder tijdsdruk moet worden genomen. Het begint met een open, tastend, soms confronterend, maar altijd verbindend gesprek binnen de familie.

De uitnodiging aan ondernemersfamilies is simpel:

- Wacht niet tot de nood groot wordt en start het gesprek **tijdig**.
- Verken **scenario's** zonder dat er al een keuze moet gemaakt worden.
- Laat u **begeleiden** door iemand die zowel bedrijf als familie begrijpt.

Want welke richting de familie uiteindelijk kiest voor het familiebedrijf – voortzetting, overdracht binnen de familie, of externe verkoop – de kernvraag blijft dezelfde:

Welke beslissing geeft uw bedrijf én uw familie de sterkste toekomst?

5 reflectievragen om het gesprek binnen families te starten:

1. Welke rol willen we dat ons familiebedrijf over 5 à 10 jaar speelt in onze familie en samenleving?
2. Willen én kunnen de huidige of volgende generatie het bedrijf leiden?
3. Wat vinden wij belangrijker: familienaam, bedrijfscontinuïteit, of impact?
4. Welke partners zouden ons bedrijf sterker kunnen maken ten opzichte van wanneer we alleen blijven?
5. Wat zou de ideale toekomst voor onze medewerkers zijn, en welke keuzes versterken dat?