

Filip De Clercq

Je familiebedrijf overdragen

Praktijkverhalen en adviezen
van een overnamebegeleider

Tussen droom en werkelijkheid	5
Vijf overdrachten door topondernemers	9
Het momentum voor een overname	23
Wat familiebedrijven zo bijzonder maakt	83
De leiding van je familiebedrijf toevertrouwen aan een externe	131
Je familiebedrijf voorbereiden op een overname	157
De vijf beste excuses om niet aan je bedrijfsoverdracht te beginnen ontkracht	181
Vademecum overdrachten en overnames	201
Overdragen in stijl met sprezzatura	203
Je familiebedrijf overdragen: persoonlijk doeboek	229

Tussen droom en werkelijkheid

De overdracht van een familiebedrijf via opvolging of verkoop wordt vaak even mooi en eenvoudig voorgesteld als de aankoop van een droomwagen. Maar is dat wel zo?

Sluit eens je ogen en denk aan het laatste filmpje over je droomauto. Het nieuwste topmodel glijdt galant langs idyllische wegen. Zonder obstakels. Zonder tegenliggers. Zonder files. Je droomwagen rijdt vlot en geruisloos over hagelwitte stranden. Langs eindeloze groene wegen. Over prachtige heuvels. Met je nieuwe droomauto rij je absoluut een zorgeloze, fantastische toekomst tegemoet. De zon schijnt. Wolken zijn er niet. Je stapt in, het multifunctionele, gebruikersvriendelijke dashboard bedient je op je wenken. Rondom jou zie je alleen maar gelukkige, stralende, lachende en enthousiaste mensen. Iedereen is blij voor jou. Je droomauto aankopen zal alleen maar geluk, liefde en luxe in je leven brengen. Waar wacht je nog op?

Hou je ogen gesloten en denk aan de overdracht van je familiebedrijf. Je ziet het voor je: de mooie krantenkop en het dito verhaal over jezelf als topondernemer die het bedrijf moeiteloos kon overdragen of verkopen. Samen met je overnemer straal je op de foto. De champagne vloeit rijkelijk. Je overdracht loopt zoals door jou bedacht. Zonder obstakels. Zonder tegenslagen. Tijdens je overdracht zie je alleen enthousiaste mensen rondom jou die je belangeloos willen helpen. Iedereen in je familie en bedrijf is blij. Je bedrijf werd en wordt gekoesterd. Je stapt het kantoor van je adviseurs binnen en ziet alleen maar gelukkige mensen. Iedereen is blij voor jou. Na de overdracht van je familiebedrijf zal je geld en veel vrienden hebben. Je bent er klaar voor om gelukkig, gezond, actief en luxueus te leven.

Open nu je ogen, start de droomauto die je net hebt gekocht. Je verlaat de toonzaal en schuift aan in dezelfde files van voorheen. De zon schijnt vandaag niet. Het multifunctionele dashboard blijkt complex en zeer moeilijk te bedienen. Andere weggebruikers hebben weinig respect voor je nieuwe bolide. Buren, vrienden en familie kijken veeleer weg dan dat ze naar je wuiven en je toelachen. In je droomauto rondrijden brengt alleen jou genot en voldoening, en niet je hele omgeving zoals het je werd voorgesteld in promobrochures of -filmpjes.

Bij overdrachten of verkopen van familiebedrijven is het net zo. Ook die verlopen anders dan je je had voorgesteld. De woorden die je adviseurs gebruiken zijn nieuw, de documenten die je moet ondertekenen onduidelijk en zeer complex. Kandidaat-kopers of hun adviseurs hebben weinig respect voor je familiebedrijf. Jouw levenswerk. Ze waarderen het veel te laag. Je buren, medewerkers, vrienden en familie bekijken je na de verkoop met een andere blik. Ze zien je als winnaar van de lotto. Nochtans is dit niet zo. Gelukkig zijn bedrijfsleiders, en soms hun families, na de overdracht of verkoop van hun bedrijf gelukkig en voldaan. Het traject verliep nochtans totaal anders dan ze zich hadden voorgesteld. Ze ervaarden een groot verschil tussen hun droom en de werkelijkheid.

Al 25 jaar lang sta ik met passie bedrijfsleiders en families bij in de overdracht van hun familiebedrijf. Voor sommige ondernemers was ik hun bankier, voor andere hun extern adviseur of onafhankelijk medebestuurder. Soms was ik hun overnamebegeleider, dan weer hun externe klankbord. In dit boek wil ik mijn praktijkervaringen delen met jou die als bedrijfsleider van een familiebedrijf voor een overdracht of verkoop staat. Ik geef je ook een reeks tips: zaken die je beter wel doet, zaken die je het best vermijdt. Je zal lezen dat elke bedrijfsoverdracht of verkoop complex is, maar ook uniek. Elk verhaal is anders. Ook jouw overdracht.

Er zijn bibliotheken vol geschreven over de toepasbare theoretische modellen en technieken en noodzakelijke documenten die je moet hebben bij overdrachten van familiebedrijven. Wekelijks worden er opleidingen gegeven over oude en nieuwe modellen door deskundigen. Daar gaat dit boek niet over. In dit boek lees je mogelijke antwoorden op de vragen die je als mens hebt bij zo'n overdracht. Vragen die door je hoofd spoken, maar die je moeilijk kan stellen. Praktische adviezen gebaseerd op waargebeurde verhalen. De namen en activiteiten heb ik met het oog op discretie en confidentialiteit naar de families wel aangepast. Je zal terugkerende patronen herkennen en hopelijk ook oplossingen voor persoonlijke vragen. Door volkswijsheden, populistische uitspraken of conclusies van studies over overdrachten af te zetten tegen praktijkervaringen hoop ik jou als overdrager te helpen bij de praktische vragen.

Hou als bedrijfsleider van een familiebedrijf vooral vast aan jouw unieke droom. Weet gewoon dat de werkelijkheid waarschijnlijk anders zal zijn.

Veel leesplezier!

Vijf overdrachten door topondernemers

Vijf droomscenario's

Dromen doen we allemaal. Ook over onze bedrijfsoverdracht. Is dat verkeerd? En wat zijn dromen eigenlijk? Wetenschappers en filosofen omschrijven dromen als spontane activiteiten van de hersenen terwijl je als mens in de laatste slaapfase zit. In jouw dromen zie je levensechte beelden van jouw fantasieën, soms hoor je er zelfs geluid bij. Dromen zijn films waarin je zelf de hoofdrol speelt. Voor psycholoog Sigmund Freud zijn dromen een onderdeel van het onderbewuste en weerspiegelen ze het onderbewuste verlangen van de mens.

Wetenschappers laten er geen twijfel over bestaan. We moeten dromen. Dromen hebben een essentiële functie. Onze hersenen worden gereactiveerd aan het einde van onze slaap. Ze creëren ruimte door herinneringen die er niet toe doen, te laten verdwijnen. Op deze manier maken onze hersenen ruimte vrij voor nieuwe herinneringen. Herinneringen die we willen vasthouden, herhalen zich. Ze doen zich opnieuw voor in ons onderbewustzijn. Zo ontstaan dromen.

Doordat je als bedrijfsleider ook in je onderbewuste bezig bent met de toekomst van je familiebedrijf, droom je erover. Je overdracht houdt je bezig. Je leest en volgt met bijzondere aandacht verhalen van overdrachten bij topondernemingen. Je wil dit ook voor jezelf en voor jouw familiebedrijf. Je droomt over zowel de toekomst van je bedrijf en familie als je eigen toekomst. Deze dromen zijn misschien gebaseerd op informatie of boeken die je hebt gelezen over topondernemers zoals Elon Musk van Tesla, over Steve Jobs van Apple

of over Mark Zuckerberg van Facebook. Of misschien wel op de verhalen van succesvolle ondernemers van bij ons. Die verhalen haal je uit de pers of je directe omgeving.

Ervan dromen dat de overdracht bij jou verloopt zoals bij die (Vlaamse) topondernemers, daar is niets mis mee. Die droom is voor jou misschien haalbaar. Weet wel dat je nooit alle informatie van een andere overdracht in handen krijgt. Jouw familiebedrijf is bovendien ook anders. Er zal altijd een verschil zijn tussen je droom en de werkelijkheid.

Dit boek begin ik met vijf regelmatig terugkerende dromen die ik graag koppel aan verhalen uit de media. Hiermee kan ik de vijf meest voorkomende overdrachtstrajecten omschrijven. Droom je mee?

Droom één: ik verkoop mijn familiebedrijf en spreid de opbrengst over meerdere bedrijven

Als familiebedrijfsleider ga je dagelijks voor je bedrijf. Al je tijd, al je spaargeld, of een deel ervan, gaan naar je bedrijf. Je bedrijf groeit. Je maakt winst, maar je bedrijf kan de winst niet uitkeren. Je familiebedrijf heeft de winst en alle beschikbare gelden nodig om te blijven groeien of om kredieten terug te betalen. De aandelen van je familiebedrijf vormen het allergrootste en het enige deel van je vermogen. Het groeit, maar je kan er niet van genieten. Je wordt virtueel rijker en toch moet je alle dagen op je centen letten. Je haalt met je familiebedrijf een hoger rendement dan professionele beleggers met beleggingen in aandelen. Bij jou zitten wel alle risico's samen in één bedrijf.

Als bedrijfsleider ervaar je ook dagelijks de druk van de operationele werking. De operationele uitdagingen en concu-

rentiële druk neem je mee in je slaap. Wat als je familiebedrijf een uitdaging niet haalt? Wat als de concurrentie jouw markt inneemt? Wat als je belangrijkste medewerkers of managers wegvallen? Je totale vermogen staat dagelijks op het spel. Je ziet als bedrijfsleider dagelijks andere investeringsopportunititeiten. Je kan die niet benutten, want je hebt alleen een virtueel vermogen. Je wil iets met je partner doen, je wil passies ervaren en beleven met de familie, maar het kan niet.

Je droomt ervan om hieruit te raken door je familiebedrijf te verkopen en de opbrengst ervan te spreiden over meerdere bedrijven en te investeren in jouw passies. Jouw droom wordt scherper gesteld door ondernemersverhalen als dat van Marc Coucke, dat je in meerdere managementboeken of magazines kan lezen.

Marc Coucke werd geboren in 1965 als apothekerszoon uit Gent en studeerde af als licentiaat Farmacie met als doel de apotheek van zijn vader verder te zetten. Na zijn studies begon hij niet in de apotheek. Hij startte namelijk samen met studiegenoot Yvan Vindevogel het farmacieverdeelbedrijf Omega Pharma. Toen, na een paar jaar, een derde partij een bod deed op alle aandelen van de vennootschap verkocht Coucke zijn aandelen niet. Hij kocht zelfs zijn medevenoot Yvan Vindevogel uit. Coucke wilde verder groeien met het bedrijf, terwijl Vindevogel wilde differentiëren. Marc legde zijn totale vermogen en energie in de weegschaal om verder te bouwen aan Omega Pharma. In 2014 werd het veel grotere bedrijf overgenomen door het Amerikaanse Perrigo. Coucke was toen 50 jaar.

Bedrijfsleider Marc Coucke en zijn management hadden voor het bedrijf nochtans een toekomstvisie op lange termijn en nog zeer veel ambitie. Door het bod en de verkooptransactie was Coucke persoonlijk schuldenvrij geworden en kon hij zijn vermogen spreiden over verschillende ondernemingen. Hij kon blijven ondernemen en vond dat belangrijk. Coucke is nog steeds een topondernemer en neemt een belangrijke rol op in die verschillende bedrijven, maar niet langer alleen

en bovendien niet langer als dagelijkse, operationele bedrijfsleider. Zeven jaar na de verkoop van Omega Pharma heeft Coucke meer dan vijfenveertig investeringen in andere bedrijven op de balans van zijn investeringsfonds staan, net als een aantal investeringen in zijn passies, sport en kunst.

Misschien wil ook jij schuldenvrij zijn en ondernemer blijven, omdat je je te jong voelt om nu al te stoppen. Misschien wil ook jij je totale virtuele vermogen niet meer in één bedrijf laten zitten, maar wil je het voortaan spreiden over meerdere bedrijven in uiteenlopende sectoren en in je passies.

In Vlaanderen zijn er honderden bedrijfsleiders die hetzelfde traject hebben gevolgd. Na een succesvolle uitbouw en verkoop van hun familiebedrijf zijn ze ondernemer gebleven of investeerder geworden met hun vermogen. Ze werken niet meer elke dag voor geld, ze ondernemen met hun geld dat ze beschikbaar kregen voor hun familie en passies. Alleen haalt hun verhaal de pers niet en kregen ze minder geld dan Coucke. Toch investeren ze, net als hij, soms alleen, soms samen met andere ervaren investeerders.

Is dit je droom? Dit boek vertelt je hoe je het aanpakt!

Droom twee: ik verkoop de aandelen van mijn familiebedrijf om te investeren in mijn passies

Als ondernemer onderscheid je je door je tomeloze inzet en drive. Je (familie)bedrijf is je passie, maar waarschijnlijk niet je enige interesse. Alleen ontbreekt het je aan tijd en geld om die andere interesses te ontwikkelen, omdat je bedrijf zowel de beschikbare tijd als het beschikbare geld opsorpt. Om iets te ondernemen in het domein van een andere passie, moet je wel je huidige passie voor je familiebedrijf loslaten.

Verkopen is doorgaans de enige oplossing, al is het moeilijk los te laten wat je koestert. En dan komt plots het ondernemersverhaal van Wouter Vandenhaute voorbij in de financiële pers, een Vlaamse seriële topondernemer die zijn focus en investeringen beperkt tot ondernemingen die zijn passie wegdragen en waarin hij een actieve rol kan opnemen.

Wouter Vandenhaute werd geboren in 1962. Als zoon uit een lerarengezin behaalde hij aan de KU Leuven het diploma Lichamelijke opvoeding. Sporten en ondernemen zijn altijd zijn passies geweest. Na zijn studies stapte hij niet in het onderwijs zoals zijn ouders. Hij werd freelancejournalist, verzorgde tv-programma's over sport voor VRT en interviewde topsporters voor *HUMO*. Wouter, die zelf nog voetbal had gespeeld, bleef die sport volgen. Hij verliet de VRT om bij betaalzender Filmnet voetbalcommentaar te geven. Gebeten door zowel de sport- als mediamicrobe zag Vandenhaute sneller dan anderen professionele evoluties in het medialandschap. En hij zag als ondernemer in alles opportunititeiten. Dankzij zijn ondernemersbloed richtte hij samen met twee partners het productiehuis Woestijnvis op. Het was een mediahuis dat eerst bijna exclusief voor VRT zou werken. Vandenhaute was echter ambitieuzer en zette daarom het kapitaal van Woestijnvis open. De Vlaamse Uitgeversmaatschappij (VUM) werd aandeelhouder. Het opengeven van het aandeelhouderschap, de verschuivingen in het medialandschap en de groei van het aantal productiehuizen maakte dat de exclusiviteit van Woestijnvis voor VRT niet kon worden aangehouden. De overeenkomst werd niet verlengd. Met een paar tussenstappen werd het bedrijf volledig eigendom van Telenet. Vandenhaute was nog maar 52 jaar.

Vandenhaute behield tijdens deze turbulente periode als ondernemer de focus op zijn passies: ondernemen, media en sport. Vijf jaar voor de overdracht van Woestijnvis had hij al Flanders Classics opgericht. Uit zijn contacten met de VUM had Vandenhaute begrepen dat het zelf organiseren van wielervedstrijden voor mediabedrijven een probleem

vormde. De ondernemer in hem zag hier echter wel opportuniteiten in. Met de ambitie om Vlaamse wielerevenementen te laten uitgroeien zoals de buitenlandse equivalenten, zette hij de eerste stappen in de wielersport. De mosterd haalde hij bij de overdracht van de Ronde van Frankrijk door de krant *L'Équipe* aan ASO, en uit de overdracht van de Ronde van Italië door *La Gazzetta dello Sport* aan RCS Sport. Vandenhoute slaagde erin om met de opbrengst uit de verkoop van zijn aandelen bij Woestijnvis de belangrijkste Vlaamse wielervedstrijden over te nemen. Hij bracht ze samen en herschikte ze tot de Vlaamse Wielerveek. De Ronde van Vlaanderen werd het pronkstuk.

Vandenhoute was toen 55 en had nog energie en tijd over. Een stille vennoot zijn, dat was echter niets voor hem. Hij bleef uitkijken naar een actieve rol in zijn grootste passie, het voetbal. Toen alle aandelen van voetbalclub RSC Anderlecht in 2017 te koop kwamen, deed hij een bod. Hij wilde een totaal nieuw ondernemersplan loslaten op de voetbalclub waarvoor hij al jarenlang passioneel supporterde. Zijn bod haalde het niet. Toch werd hij door zijn gedrevenheid en passie en met een paar tussenstappen eind 2021 medeaandeelhouder. Het was een emotioneel geladen traject. Maar zijn droom om zijn favoriete voetbalclub te leiden kwam uit. Hij kan er nu zijn ondernemersplan uitrollen.

Als ondernemer heb je waarschijnlijk net als Wouter Vandenhoute meerdere passies en ondernam je meerdere initiatieven. Sommige pogingen zijn gelukt, andere niet. Dat is eigen aan ondernemen. Misschien heb je zoals Vandenhoute altijd je focus op je passies gehouden, ben je in jouw persoonlijke en professionele leven blijven doorzetten en heb je een goed onderhouden netwerk. Misschien wil je nu die ervaringen en dat netwerk inzetten in een aansturende rol, niet langer in een uitvoerende rol. Dat kan, en dit boek vertelt je hoe.

Droom drie: ik heb een partner nodig om mijn familiebedrijf te laten doorgroeien

Als ondernemer heb je doorgaans een goed beeld van je eigen sterktes en zwaktes. Misschien voel je aan dat je bedrijf een kwantumsprong kan maken, maar voel je tegelijkertijd dat dit voor jou een te grote uitdaging wordt, zowel fysiek, intellectueel als emotioneel. Een grote stap voor je familiebedrijf vraagt grote investeringen van je tijd, je spaarboek, je geest en lichaam. Ga je zelf al je spaargeld in de weegschaal leggen of gaan bankiers je groei financieren? Maar wat dan als de groei trager loopt en je de terugbetalingen niet kan nakomen? Je ligt ervan wakker. En als je slaapt, droom je ervan.

Als alternatief voor beide vorige oplossingen wil je een partner vinden die jou hierbij kan helpen, al is anderen jouw familiebedrijf dagelijks laten aansturen soms nog veel moeilijker dan het volledig te moeten loslaten. Toch kan het je droom zijn om je bedrijf door nieuwe partners te laten professionaliseren. Vele familiebedrijven hebben het je voorgedaan, zoals ook blijkt uit het ondernemersverhaal van Conny Vandendriessche.

Conny Vandendriessche werd geboren in 1964. Haar verhaal leest als een ondernemersroman. Als enige meisje in een ondernemersgezin met drie kinderen kwam zij door de toenmalige tijdsgeest niet in aanmerking om de planten-groothandel van haar ouders over te nemen. Ondernemen was toen alleen voor jongens. Nochtans stroomde er ook ondernemingsbloed door haar aderen. In 1995, Vandendriessche was toen 31 jaar, richtte ze in Roeselare samen met Philip Cracco het uitzendkantoor Accent Interim op. Om de sterke groei van het bedrijf te kunnen blijven ondersteunen

haalden ze in 2006 de investeringsmaatschappij GIMV aan boord. Het bedrijf werd naar een hoger niveau getild. Zes jaar later was het bedrijf klaargestoomd voor internationale groei. Het Franse risicokapitaalfonds Naxicap nam de aandelen en de rol van de GIMV over. Het bedrijf kreeg de nieuwe naam The House of HR. Twee jaar na de instap van de Franse financiers stapte Philip Cracco uit het bedrijf.

Vandendriessche was toen 50 jaar. Zij was nog steeds overtuigd van het groeiverhaal van haar bedrijf en business en bleef voor 30% aandeelhouder. Ze wilde wel tijd vrijmaken voor andere passies en doelstellingen in haar leven en gaf de dagelijkse leiding uit handen. Rika Coppens werd daar verantwoordelijk voor. Doordat Vandendriessche zelf als jonge vrouwelijke ondernemer had moeten strijden om haar stem te laten horen en te ondernemen, richtte ze Stella P op, gespecialiseerd in het samenstellen van raden van bestuur en advies, met externe bestuursleden die meer diversiteit aanbrenge in die raden. Nog twee jaar later richtte ze met een paar zielsgenoten het investeringsfonds We Are Jane op, een 100% vrouwelijk fonds dat investeert in vrouwelijke scale-ups. Vandendriessche kon zo haar passie voor ondernemen verder uitrollen.

Het bedrijf dat ze ooit heeft opgestart, blijft nog steeds snel groeien zonder dat zij daar zelf een dagelijkse rol in speelt. Ze moet ook haar persoonlijke vermogen niet permanent aanspreken om die groei te kunnen financieren. In 2022 nam het risicokapitaalfonds Bain Capital 55% van The House of HR over. Ze is ondertussen 58 jaar en nog steeds aandeelhouder in haar bedrijf.

Vandendriessche heeft de juiste keuze gemaakt door partners met *smart money* het roer van haar bedrijf in handen te geven, de dagelijkse leiding door te geven en toch aan boord te blijven als aandeelhouder. *Smart money* is een term die wordt gebruikt als derde partijen actief aandeelhouder worden van je bedrijf en ook management en knowhow inbrengen in je bedrijf, niet enkel geld.

Droom je er als ondernemer ook van om jouw familiebedrijf met *smart money* te versterken zodat je je eigen limieten op professioneel en financieel vlak kan overstijgen? Dat kan. In Vlaanderen staan tientallen participatiemaatschappijen klaar met geld en mensen om mee te schrijven aan het vervolghet verhaal van jouw familiebedrijf. Het is niet altijd eenvoudig om de juiste partij te vinden, maar met een beetje hulp maak je de perfecte keuze. Dit boek vertelt je daar verderop meer over!

Droom vier: ik wil niet meer elke dag werken *in* mijn familiebedrijf, wel *aan* mijn familiebedrijf

Als ondernemer heb je geen uren. Je staat op met je bedrijf en gaat ermee slapen. Privé en werk lopen door elkaar. Je zou zo graag minder *in* je bedrijf werken en de vrijgekomen tijd gebruiken om *aan* je bedrijf te werken. Zie je voor je familiebedrijf nog veel opportuniteiten weggelegd, waar je niet aan toekomt omdat je het dagelijks aan het leiden bent? Droom je ervan om bepaalde initiatieven te nemen in het belang van je familiebedrijf, maar vallen die moeilijk te combineren met je dagdagelijkse taken? Dan leer je misschien wel uit het ondernemersverhaal van vastgoedmakelaar Filip Dewaele die de rol van bedrijfsleider doorgaf en zelf de functie van voorzitter van de raad van bestuur op zich nam.

Filip Dewaele werd geboren in 1969 en is de zoon van Pol Dewaele, die in 1984 vastgoedgroep Dewaele oprichtte. In 2007 nam Filip Dewaele de CEO-functie van zijn vader over. Hij bouwde de groep met vastgoedkantoren verder uit. In 2021, op 51-jarige leeftijd, gaf hij de functie van CEO door aan een externe. In zijn 15 jaar als CEO heeft Filip