

# Trends *Family* Business

In samenwerking met:



www.trends.be — P915914 — FEBRUARI — NR. 56 — MAANDELIJKS

DOSSIER

## TIPS VOOR EEN RIMPELLOZE VERKOOPT

HANS SWINNEN (3 D INVESTORS) EN TOM GHEYSSENS (AUDIOPROF)



## INHOUD

02

### DOSSIER: ALS HET BEDRIJF VERKOCHT MOET WORDEN

WIE ZIJN BEDRIJF  
VERKOOPT, VERLIEST  
EEN BEETJE EEN EXTRA  
KINDJE. HET IS ZAAK  
DAT GOED AAN TE  
PAKKEN.

07

### PORTRET: FLANDERS FASHION INTERNATIONAL

Veerle Baert en haar  
dochter Elke runnen een  
modebedrijf. Uit alles blijkt  
dat ze telgen zijn van de  
brouwersfamilie Moortgat.

10

### PORTRET: NICOLS INTERNATIONAL

Het Waalse familiebedrijf  
verkoopt elke dag één  
miljoen schuursponzen.  
Twee broers houden de  
familiegeest in ere.

12

### ADVIES VAN EXPERT

Denk ook aan de andere  
partij.  
Johan Hatert, BDO

DOSSIER

# EEN FAMILIEBEDRIJF LOSLATEN DOE JE NIET ZOMAAR

**DE VERKOOP VAN HET BEDRIJF** is voor veel ondernemende families misschien wel de belangrijkste fase in hun leven. Ze verliezen dan hun extra kindje. Zo'n cruciale gebeurtenis mag een onderneming niet ondermijnen. "Blijf elke dag ondernemen, doe de juiste dingen, en investeer alsof je nog 100 jaar aandeelhouder zal blijven", luidt het advies. "Een professionele investeerder ziet sowieso of het bedrijf werd opgesmukt."

■ WOUTER TEMMERMAN, FOTOGRAFIE EMY ELLEBOOG

# Z

odra een familiale ondernemer beslist dat zijn tijd in het familiebedrijf erop zit, dienen zich vier grote mogelijkheden aan: er is opvolging in de familie, het be-

drijf blijft in familiehanden maar er komt een externe CEO, het bedrijf wordt verkocht, of gewoon stoppen.

De meest populaire optie is de overdracht aan een familiale opvolger. De intrede van een derde partij als aandeelhouder is een veel minder belicht scenario. Want slechts weinig bedrijven komen naar buiten met het verhaal van hun verkoop. Miguel Meuleman, hoogleraar ondernemerschap aan de Vlerick Business School, doet er onderzoek over. "Vlerick organiseert een Exit Academy. Daar merk je meteen dat bedrijven niet graag hun verkoopplannen bekendmaken. De familiebedrijven houden dat liever discreet."

Vlerick organiseert samen met BDO Belgium op 20 februari een Mergers, Acquisitions & Buyouts Conference. Die moet de perceptie over de verkoop verbeteren, en wat misverstanden wegwerken. Diverse opties worden geanalyseerd. Ofwel een onmiddellijke volledige verkoop van het familiebedrijf, ofwel een tussenoplossing. Daarbij neemt een externe investeerder in een eerste fase een belang in het bedrijf. "Dat is een graduele exit", legt Miguel Meuleman uit. "Je weet dat een derde partij instapt. Die wil later de investering verzilveren. Ook in die optie bestaan nog heel wat schakeringen. De familiale eigenaar kan een deel van de aandelen verkopen. Of de derde partij kan extra kapitaal in het bedrijf injecteren, waarmee de onderneming bijkomend kan groeien."

Voor een goed geplande verkoop gaat u dus het

beste niet over één nacht ijs. Hoe bereidt u een verkoop optimaal voor?

### DEELS OF VOLLEDIG VERKOPEN?

Een verkoopproces begint met praten. Heel veel praten. Vraag het maar aan Karel Cardoen. De entrepreneur verkocht in 2018 samen met het investeringsfonds KeBeK de autosupermarktketen Cardoen aan het Franse Aramisauto.com, een dochter van de autoproducent PSA Peugeot Groep. Karel Cardoen had de eerste stappen al vijf jaar voordien gedaan. "Veel praten met de familie is heel belangrijk", zegt Karel Cardoen over die periode. "Of en hoe je verkoopt beslis je niet in één of twee gesprekken. Daar mag wel een jaartje overheen gaan. Essentieel voor ons was de bijdrage van onze onafhankelijke bestuurders in de raad van bestuur. Die houden het proces objectief en neutraal. Ze sturen ook de richting: 'Maak nu je dossier klaar, ga nu praten met banken, zoek een andere CEO'. Als de onafhankelijke bestuurders achter die beslissingen staan, komt dat bij de familie geloofwaardig over."

Karels kinderen waren actief in het bedrijf, maar eigenaar-CEO worden was een brug te ver. Ook daarom wou Karel Cardoen een volledige verkoop. Hij wou definitief afscheid nemen. "Dat vond ik het gemakkelijkst. Als je deels verkoopt en het gaat de foute kant uit, kan je vanuit een minderheidspositie minder bijsturen. Samen met

HANS SWINNEN  
EN TOM GHEYSSENS

"Gooi de remmen niet dicht.  
Blijf investeren alsof je nog 100  
jaar aandeelhouder zal blijven."



“EEN FAMILIALE ONDERNEMER DIE AAN EEN EXIT DENKT, ZAL SOMS MINDER GAAN INVESTEREN”  
MIGUEL MEULEMAN,  
VLERICK BUSINESS SCHOOL

HANS SWINNEN  
EN TOM GHEYSSENS  
“Een verkoopproces werkt verlamd voor een bedrijf, of je dat nu wil of niet.”

de raad van advies bekeken we drie opties: een externe CEO aantrekken en de aandelen in de familie houden, de aandelen verkopen, of een tussenvorm. We kozen voor de volledige verkoop”.

Maar dat scenario ging niet door. De gesprekken met een sectorgenoot mislukten. Noodgedwongen opteerde Karel Cardoen voor een oplossing waarin de familie een derde van de aandelen behield. “Dat was slechts onze tweede keuze, maar achteraf bekeken bleek het een schot in de roos. Het werd een bijzonder mooie periode. Onze onderneming kreeg met Wim Vos een niet-familiale CEO. Ook financieel zijn we er goed uitgekomen.”

“Die financiële meerwaarde is niet zo vanzelfsprekend”, waarschuwt Miguel Meuleman. “Een familiale ondernemer die aan een exit denkt, zal soms minder gaan investeren. De concurrenten blijven dat wél doen. Daardoor ontstaat het risico dat de onderneming in die laatste jaren minder aantrekkelijk wordt en tegen een lagere prijs wordt verkocht.”

Voor Tom Gheysens was een graduele exit wel een zeer bewuste keuze. In 2009 was Audioprof, een specialist in geluidsinstallaties en achtergrondmuziek, een onderneming met tien medewerkers en een omzet van 7 miljoen euro. Samen

met zijn twee vennoten kon Gheysens gemakkelijk een gezonde kmo blijven. Gheysens zag echter internationaal potentieel en wou het bedrijf naar een volgend niveau brengen. Tegelijk wist hij dat er geen familiale opvolging was. Hij haalde de investeringsgroep 3 d investors van de families Donck en Desimpel aan boord als nieuwe hoofdaandeelhouder. Zijn twee vennoten werden uitgekocht.

Samen met 3 d investors bouwde Gheysens tien jaar verder. Audioprof werd uiteindelijk in de zomer van 2019 verkocht aan Biamp Systems, een Amerikaans audio- en videobedrijf. “Tom Gheysens kocht zijn vennoten uit, maar het is een stap die voor veel familiebedrijven herkenbaar is”, zegt Miguel Meuleman. “Als bijvoorbeeld de broers of zussen niet meer verder willen met het bedrijf, kan een van de telgen hen met steun van een investeerder uitkopen.”

Tom Gheysens noemt de ervaring “een interessant proces. Ik zocht een partner met ondernemerschap, terwijl ik op veel investeerders botste die enkel interesse toonden voor de cijfertabel. Op termijn wilde ik niet langer onmisbaar zijn in Audioprof en dus wou ik schouder aan schouder kunnen bouwen. Ik wou het bedrijf verder doen groeien en tegelijk ook al een stuk van mijn vermogen veiligstellen.”

## DENK NIET TE SNEL AAN MOOIE WINSTEN

Belangrijk is dat de familie zich niet verliest in het verkoopproces. Neem praktische maatregelen, maar blijf doorwerken alsof er geen verkoop aankomt. “Elke dag ondernemen, de juiste dingen doen, en blijven investeren alsof je nog 100 jaar aandeelhouder zal blijven”, benadrukt Hans Swinnen, partner bij 3 d investors. “Gooi de remmen niet dicht om de winstcijfers te optimaliseren. Gaat de verkoop finaal toch niet door, dan heb je een achterstand opgelopen. Een professionele investeerder ziet dat sowieso.”

Is die goede raad ook haalbaar in de praktijk? “Een verkoopproces duurt minimaal een jaar. Het werkt verlamd voor het bedrijf, of je dat nu wil of niet”, zucht Tom Gheysens. “Bovendien ben je voordien al gauw een jaar bezig met het klaarmaken van je bedrijf. Gewoon je ding blijven doen, is al moeilijk genoeg.”

Een plan uitwerken, een dossier opstellen, geïnteresseerden zoeken, hoe begin je eraan? “Wie wil verkopen, moet de koper iets eenvoudigs bieden”, zegt Karel Cardoen. “We hebben als een externe naar het bedrijf gekeken en ingrepen gedaan opdat een externe koper er meteen mee verder zou kunnen.” Cardoen zette vooraf het huis op orde. De operationele activiteiten werden in één werkvennootschap ondergebracht, er kwamen aparte vennootschappen voor het vastgoed. De garages kregen marktconforme huurprijzen, uitgaven voor werk en privé werden duidelijk gescheiden. Alles kwam op papier in een vijfjarenplan, aangevuld met een duidelijk organogram. “Een overname is al complex genoeg”, zegt Cardoen. “Veel zaken waren historisch gegroeid. Zet dat op orde en bied je kandidaat-kopers een propere balans aan.”

In 2016 stapte het investeringsfonds KeBeK in Cardoen. De onderneming kreeg een niet-familiale CEO, en de aandeelhouders, onder wie het management, stippelden een strategie uit voor een verkoop in de periode 2020-2024. “We zetten in 2017 een strategie voor drie jaar op papier, als voorbereiding op de exit. Dat plan voorzag in interne groei, bijkomende vestigingen, ook in het buitenland. Ook de winst moest omhoog.” Uiteindelijk gingen de eigenaars al in 2018 in op een bod van Aramis. Was het werk dan al klaar? “We waren nog geen verkoop van plan”, geeft Cardoen toe. “We wilden zelf nog veel meerwaarde realiseren. Die vertaalden we echter in een hogere verkoopprijs, waarmee Aramis akkoord ging. Was dat niet zo geweest, dan hadden we nog enkele jaren doorgewerkt.”

## RESPECT VOOR GEVOELEN

Nog een uitdaging: de verkoop van een familiebedrijf is niet alleen een rationeel proces. Onderschat



MIGUEL MEULEMAN  
“Financiële meerwaarde is bij een verkoop niet zo vanzelfsprekend.”

de emotionele factor niet. Een familiebedrijf is als een kindje. Dat loslaten gebeurt niet zomaar. De familie wil investeerders of kopers die respect hebben voor de historiek. Vaak betekent dat zoeken naar een complementaire partij. “Daarom kreeg een aantal mogelijke overnemers het verkoopdossier van Audioprof gewoon niet”, benadrukt Hans Swinnen. “De bedrijfscultuur was totaal anders, het overnameparcours van dat bedrijf was niet goed, of het vroeg vooraf te veel informatie. Wat dan als de deal niet zou doorgaan?” Het moet uiteraard ook gevoelsmatig klikken met de koper. “Zeker bij een graduele verkoop waarbij een investeerder instapt, is dat cruciaal”, benadrukt Miguel Meuleman. “Je wordt een Siamese tweeling. Je neemt beslissingen over elkaars geld. Het is zoals trouwen. Over bepaalde zaken, bijvoorbeeld de visie op het personeelsbeleid, kan het echt botsen. Je moet elkaar goed aanvoelen en begrijpen.”



Het woord respect valt meermaals. Respect voor de activiteiten, maar ook voor het personeel. Voor elk familiebedrijf is dat een bijzonder aandachtspunt. Bij de koper wil je zoveel mogelijk garanties over de toekomst van je werknemers, tegenover de werknemers wil je zo open mogelijk zijn zonder paniek te veroorzaken. Hoe doe je dat? “We zijn heel open geweest tegenover ons personeel”, zegt Karel Cardoen. “We hebben benadrukt dat we zo onafhankelijk mogelijk wilden blijven. We wilden niet door een grote partij worden opgeslokt. Het management werkte volledig mee aan het boekenonderzoek, de rest van het personeel was in grote lijnen op de hoogte. Bij zo’n overname heb je de werknemers nodig. Onze overnemer heeft die mensen ook niet vervangen en zelfs laten deelnemen in het kapitaal, wat enorm motiverend werkt.”

KAREL CARDOEN  
(rechts, links Wim Vos)  
“Wie wil verkopen,  
moet de koper iets  
eenvoudigs bieden.”

### DE BAAS BLIJFT NOG EVEN

Bij Audioprof wist het management vrij snel over

de verkoopplannen aan Biamp, al gingen de eigenaars daarmee in tegen de adviezen. “Tegen het advies in van onze adviseur voor fusies en overnames, hebben we het management vroeg meegenomen in het verhaal van een verkoop aan een Amerikaans bedrijf”, aldus Hans Swinnen. “We wisten dat ze het ooit zouden vernemen en wilden dat ze het in alle transparantie van ons zouden horen. We wilden aansluiting vinden bij een complementaire industriële groep. Als je dat goed uitlegt, kunnen de mensen dat goed plaatsen.” Wat als de verkoop ondertekend is? Ook dan wacht de verkoper nog een taak. Tom Gheysens vertelt hoe hij zijn personeel op de kansen heeft gewezen. “Ik heb onze mensen uitgelegd dat het om een groot Amerikaans groeibedrijf ging dat hen kansen bood. Eerst was er twijfel, maar gaandeweg begonnen de medewerkers te begrijpen dat ze zaken konden realiseren. Dat ze om iets mochten vragen en dat de overnemer dat zelfs apprecieerde.”

Bovendien bleef bij zowel Audioprof als Cardoen de baas nog even aan boord. Ook dat was een geruststelling voor het personeel. Met de komst van KeBeK maakte Karel Cardoen meteen duidelijk dat hij nog even aan het stuur bleef zitten. Er werd wel een opvolger gezocht. Toen die er was, bleef Karel Cardoen halftijds voor de zaak werken. Ook dat verzachtte de overgang. Het bedrijf wordt vandaag geleid door Ivo Willems en Wim Bruggeman. Beiden hebben een lange staat van dienst in het bedrijf. “De voorbije jaren hadden we dat duo al sterk naar voren geschoven”, vertelt Cardoen. “Ook voor Aramis was het vanaf dag één duidelijk dat zij mee aan het roer zouden komen.”

### ZET DE ORGANISATIE GOED

Ten slotte: ook de organisatie moet goed zitten. Die moet mee evolueren, zeker wanneer tijdens een graduele exit belangrijke ingrepen volgen. Audioprof kocht in 2015 het Amerikaanse merk Community, waardoor de omzet verdubbelde tot 38 miljoen euro. “Dat is een meerwaarde van zo’n getrapte uitstap”, zegt Miguel Meuleman. “Je kan internationaliseren en consolideren met een financiële partner die meer risico kan nemen, maar dan moet je ook je organisatie mee laten groeien”. Het klinkt eenvoudig, maar te bruusk aanpassen kan nefast zijn voor het vervolg van het verkoopproces. Doe het niet te snel, geeft Hans Swinnen tot besluit als advies mee. “De organisatie moet wennen aan de veranderingen. Toen wij van start gingen bij Audioprof werkten er twaalf mensen heel hard. We hebben aanwervingen gedaan, een structuur gecreëerd, een kwartaalrapportering uitgebouwd en elementen van deugdelijk bestuur toegevoegd. Het is belangrijk, maar zoals bij veel dingen in een verkoopproces: overdrijf ook daar niet.” ■



WOUTER RAWOENS

# DUVEL-DOET-AL IN MODE

**FLANDERS FASHION DESIGN INTERNATIONAL WORDT GERUND** door Veerle Baert en haar dochter Elke Baert, telgen van de brouwersfamilie Moortgat. "Bier en mode zijn twee verschillende producten. Maar de dynamiek van een familiebedrijf is dezelfde." ■ SVEN VONCK, FOTO'S EMY ELLEBOOG

"WE HADDEN  
NOOIT DURVEN  
TE DROMEN  
DAT WE SAMEN  
EEN  
MODEBEDRIJF  
ZOULDEN  
OPRICHTEN"



ELKE EN VEERLE BAERT  
"Ik zal moeiteloos de leiding  
van het bedrijf overlaten aan  
iemand anders"



VEERLE BAERT  
"Twee kapiteins op één schip: dat werkt niet."

W

ie binnenkomt bij Flanders Fashion Design International in Nevele merkt al snel dat het bedrijf iets heeft met bier. Op de tafels liggen flesopeners in

de vorm van het Duvel-logo. Veerle en Elke Baert vergelijken hun verschillende modemerken (Furore, Julia June, Amania Mo en Her.) graag met de biermerken van de brouwer Duvel Moortgat, zoals Duvel, Vedett, De Koninck en Liefmans. Veerle Baert omschrijft zichzelf bovendien als een 'duvel-doet-al'.

Veerle Baert is de kleindochter van de bierbrouwer Albert Moortgat en is samen met haar neven Michel, Philippe en Bernard Moortgat eigenaar van de brouwerij. Al bijna een kwart eeuw is ze bestuurder bij Duvel Moortgat. Daarnaast timmert Veerle Baert sinds 2013 samen met dochter Elke aan een modebedrijf. Elke: "Toen ik nog studeerde, droomden we op een avond al eens hardop over een modelabel. We zaten in de zetel aan de haard en we bedachten er zelfs al namen voor. Furore was toen al een van de namen op ons lijstje. Maar we hadden nooit durven te dromen dat we enkele jaren later samen een modebedrijf zouden oprichten."

#### SCHAAMROOD OP DE WANGEN

Elke studeerde fashion design aan het Italiaanse Instituto Marangoni in London. In 2012 ging ze aan de slag als modeontwerper bij Marie Méro, het modelabel van het familiebedrijf Van der Elst uit Aalter. Veerle: "Ik heb Elke toen duidelijk gezegd dat ze zich daar volledig voor moest inzetten. Ondanks haar gebrek aan ervaring werd er zoals in elk ander bedrijf toch in haar geïnvesteerd. Daarom vond ik dat ze er moest werken alsof het haar eigen bedrijf was \_ een les die al mijn kinderen hebben meegekregen \_ en dat ze er ook minstens drie jaar moest blijven."

Het liep anders. Elke: "Al na enkele maanden moest ik met het schaamrood op de wangen aankondigen dat ik het bedrijf verliet. Moeke en ik waren helemaal verliefd geworden op een statig herenhuis dat te huur stond in Sint-Martens-Latem. Het was de perfecte locatie voor een boetiek."

Zo ontstond Het Modehuis, een boetiek waar moeder en dochter verschillende modemerken verkochten, met als parapleetje het eigen Furore. Veerle: "Ik heb mijn kinderen altijd gestimuleerd opdat ze hun dromen zouden waarmaken. Ik kom nog uit een generatie die geen vrouwen tolereerde in de ondernemerswereld."

Na haar marketingstudies klopte Veerle Baert aan bij het familiebedrijf. Het antwoord? Vrouwe-

#### DE G5 VAN DUVEL MOORTGAT

Elke Baert kijkt met veel trots naar wat haar moeder en de familie met Duvel Moortgat hebben verwezenlijkt. Als lid van de vijfde generatie worden de kinderen van de familie Baert nog niet van nabij betrokken bij het familiebedrijf. De brouwerij organiseert jaarlijks wel een G5, waar de twaalf telgenn van de vijfde generatie samenkomen en waar ze een introductie krijgen in uiteenlopende aspecten van de brouwerij. Veerle:

"Als je een diepe band wil hebben met het familiebedrijf, moet je het ook als aandeelhouder van binnenuit leren kennen". Een operationele functie in de brouwerij is voor de kinderen van de vijfde generatie minder vanzelfsprekend. Het familiecharter van de brouwer bepaalt dat familieleden meteen een hoge functie opnemen. Ze moeten dus eerst elders veel ervaring opdoen.

lijke familietelgen kwamen niet in aanmerking voor een operationele functie in de brouwerij. Uiteindelijk belandde ze in de journalistiek en stond ze mee aan de wieg van het lifestyleblad Knack Weekend. Daarna legde ze zich vooral toe op haar gezin en op het bestuur van Duvel Moortgat. Op haar 55ste deed ze dan toch nog de stap naar het ondernemerschap. Veerle: "Ik ben een laatbloeier, al zat het ondernemerschap wellicht in mijn genen. Iets waarin ik nu veel goesting heb en energie uit haal."

#### JONGE OGEN VOL EXPERTISE

Vier jaar lang deden moeder en dochter alles met z'n tweetjes in Het Modehuis. Van stofzuigen en het ontvangen van klanten, tot het aankopen van stoffen en het ontwerpen van kledij. Veerle: "Ik vind het belangrijk dat ondernemers en hun kinderen alle afdelingen doorploegen. Hoe beter je het bedrijf en de business kent, hoe beter je ook vooruit kan kijken."

Al die jaren vielen er tussen hen amper harde woorden. Elke: "Uiteraard reageren we soms kortaf. Dat is omdat we elk in onze eigen flow zitten. Maar onze karakters passen goed bij elkaar, we zitten fundamenteel op dezelfde golflengte. Ik herinner me die eerste keer dat we samen naar de stoffenbeurs in Parijs gingen. Elk apart selecteerden we de mooiste stoffen: ik met mijn jonge ogen en moeke met haar rugzakje kennis en expertise. Voor 95 procent kwamen we terug met dezelfde stoffen. Toen wist ik: dit komt goed, dit kan gewoon niet mislukken."

Bij de oprichting gingen ze niet over één nacht ijs. Veerle: "Uiteraard heb ik geput uit mijn ervaring bij Duvel Moortgat. Zo wist ik heel goed dat we niet alleen op ons topmerk Furore mochten wedden. We moesten ook andere merken hebben. En we hebben ook meteen een grootschalig marketingonderzoek gedaan, zoals we dat bij Duvel Moortgat gewend zijn."

In 2017 namen moeder en dochter een nieuwe stap. Veerle: "Klanten kwamen van heinde en ver voor ons Furore-merk. We moesten een versnelling hoger schakelen." Ze gingen initieel een joint venture aan met Mortreu Fashion Design in

Nevele. Hop!invest, het investeringsvehikel van de familie Baert-Moortgat, verwierf 70 procent van de aandelen en het modebedrijf werd omgedoopt tot Flanders Fashion Design International. Veerle: "Ik geloof niet in een 50/50-samenwerking. Vroeg of laat ontstaat de discussie wie de finale knoop doorhakt. Twee kapiteins op één schip: dat werkt niet." Dat bleek al vrij vlug in de samenwerking met de familie Mortreu. Na enkele maanden verwierf Hop!invest alle aandelen.

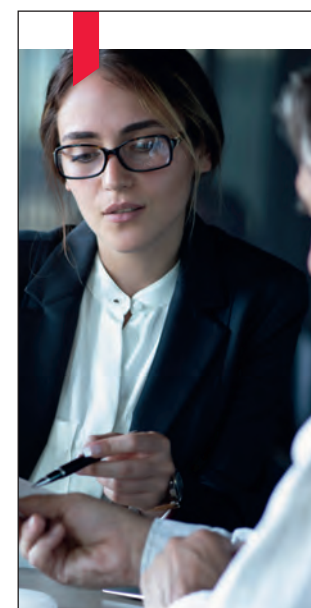
#### MOEITeloos DE FAKKEL DOORGEVEN

Via Hop!invest zijn ook de twee andere kinderen, Kim en Stijn, aandeelhouder van FFDI. Zij vervullen geen operationele rol en werken ook in andere sectoren. Kim Baert is marketingmanager bij een voedingsbedrijf en Stijn Baert is architect. "We hebben onze kinderen altijd gelijk behandeld. Als je een bedrijf start met een van hen, is het logisch dat je de andere kinderen daar ook bij betrekt. Daarmee is de speeltijd ook voorbij. Dit is niet langer een speeltje. Elke draagt niet alleen verantwoordelijkheid ten aanzien van onze werknemers, ook tegenover haar medeaandeelhouders", vindt Veerle.

Moeder en dochter Baert hebben een duidelijke rolverdeling. Veerle Baert is CEO van het modebedrijf en Elke is art director voor de modemerken en ontwerpster van Furore. Veerle: "Als CEO geef ik mezelf nog vijf jaar. Dan ben ik 65 jaar en moet alles hier op de rails staan. Dan wil ik de fakkel doorgeven." Elke: "CEO worden? Dat was nooit echt mijn ambitie. Mijn echte talent schuilt in het creatieve aspect."

Veerle heeft daar geen probleem mee. "Dat heb ik geleerd bij de brouwerij. Het is niet omdat je een familiebedrijf hebt dat er geen externen rond de tafel kunnen zitten. Niet-familiale bestuurders hebben een grote meerwaarde. Ook bij ons zal er intern of extern iemand opstaan als CEO. Maar daarvoor is het nog te vroeg. Ik ben geen CEO die niet kan loslaten. Ik heb moeiteloos mijn brouwersaandelen doorgegeven aan de kinderen. Net zo moeiteloos zal ik de leiding van dit bedrijf overlaten aan iemand anders." ■

"IK VIND HET BELANGRIJK DAT ONDERNEMERS EN HUN KINDEREN ALLE AFDELINGEN DOOR- PLOEGEN"



ADVIES NODIG VOOR UW FAMILIEBEDRIJF?



# ‘IN EEN FAMILIEBEDRIJF BEN JE OP-EN-TOP ONDERNEMER’

**NICOLS INTERNATIONAL VERKOOPT** elke dag één miljoen schuursponzen. Aan het hoofd staat de familie Klimis. CEO Jean en zijn broer Pierre houden de familiegeest in ere van het 123 jaar jonge bedrijf. “In een familiebedrijf moet je de bevelen van een multinational niet opvolgen. Die heeft alleen maar een hekel aan risico’s.” ■ FERNAND LETIST

**B**

escherm de familiebedrijven tegen hun familie, want die is dodelijk. Die wijsheid kent Jean Klimis, de oudste van de familie, gedelegeerd bestuurder en voorzitter van de raad van bestuur van Nicols International. Alles begon op een klein, Grieks eiland met natuurlijke, ambachtelijke sponzen. Grootvader Jean Klimis emigreerde naar België en richtte in Halle een sponzenhandel op. Een halve eeuw later begon zijn zoon Nicolas, na een familiegeschil, zijn eigen bedrijf: Nicols.

## MILJOENEN SPONZEN

Vandaag is de in Nijvel gevestigde onderneming de Europese marktleider voor sommige huishoudelijke onderhouds- en schoonmaakproducten. Vooral dan sponzen, waarin het bedrijf in bepaalde deelsegmenten een marktaandeel heeft van 60 procent. De producten worden verkocht onder de merknaam Nicols (een tiende van de productie), of als de huismerken van winkelketens zoals Carrefour, Lidl en Aldi (90 procent). “Het merk Nicols is niet echt bekend. Maar in 90 procent van de huishoudens in België en onze buurlanden vind je producten die uit onze Franse of Poolse fabrieken komen”, glimlacht de CEO. Nicols verkoopt elke dag één miljoen schuursponzen in Europa, vooral in Frankrijk en Duitsland.

Over deze florissante business waken Jean en zijn jongere broer Pierre. Ze hebben allebei 37,5 procent van de onderneming in handen. Het resterende kwart is in handen van de Waalse investeringsmaatschappij SRIW. Dat gebeurde nadat de zus haar aandelen had verkocht.

**Hoe uit zich het familiale karakter van Nicols?**

JEAN KLIMIS. “Het zit in onze waarden, onze ondernemingslust en onze langetermijnvisie. We kijken minstens vijf jaar vooruit, en soms ook al naar de volgende generatie. We houden niet van durfkapitalisten. Wij vinden een onderneming een gemeenschap van mensen die met plezier samenwerken. Een bedrijf mag geen melkkoe zijn. We tonen ook respect voor ons personeel en onze klanten. Ons familiale karakter en de bijbehorende waarden bieden ons een concurrentievoordeel, een waarborg en de sleutel tot zinvol ondernemen.”

**Wie van de familie is operationeel actief in het bedrijf?**

KLIMIS. “We hebben 640 werknemers in België, Frankrijk en Polen, maar slechts twee familieleden zijn actief in de onderneming. Mijn broer Pierre, de verantwoordelijke voor de productontwikkeling en aankopen, en ikzelf. We hebben nu wel een hoge functie, maar dat is het resultaat van het avontuur waaraan we dankzij onze vader Nicolas begonnen. Hij kon zich niet voorstellen dat zijn kinderen hem niet zouden opvolgen. Hij heeft mij

## NICOLS INTERNATIONAL IN CIJFERS

- Het bedrijf levert sponzen, wc-blokjes en luchtverfrissers aan **18 van de 20** grootste Europese winkelketens.
- Elke dag verkoopt het **één miljoen** schuursponzen.
- **92** miljoen euro omzet in 2019.
- **640** werknemers: 50 mensen in het hoofdkantoor in Nijvel, ongeveer 200 in de Noord-Franse fabriek en ongeveer 400 in de Poolse fabriek.
- **1897**: grootvader Jean Klimis emigreert vanuit zijn geboorteland Griekenland naar België, en start in Halle een zaak in natuursponzen en zeemvellen.

als eerste voor het blok gezet. Hij dreigde dat hij het bedrijf zou verkopen als ik er niet in stapte. Mijn broer is er later bijgekomen. Ik heb er geen spijt van. Ik volgde ook gepaste opleidingen: in fysieke en economische wetenschappen. Daarmee verwierf ik de nodige bagage, waardoor onze Belgische handelszaak kon uitgroeien tot een internationale industriële onderneming. Maar: spring vooral voorzichtig om met dat concept van het familiebedrijf.”

**U bedoelt?**

KLIMIS. “Operationeel actieve familiale aandeelhouders worden vaak als negatief ervaren. Terecht: ze hebben heel veel familiebedrijven van binnenuit kapotgemaakt. En altijd op dezelfde manier. De eerste generatie is uiteraard bekwaam, zij bouwt op. Volgt de tweede generatie. Die wordt opgeleid en begeleid door de eerste generatie, want die is dan nog altijd aanwezig. Maar dan komt de derde generatie. De oprichter is dan al vaak verdwenen, de familietakken steeds meer versnipperd. Dat maakt het razend moeilijk als je wil vasthouden aan een visie. En het ondermijnt de werking van zowel de aandeelhouders als het management. Met de derde generatie breekt vaak het uur van de waarheid aan. Overleeft het bedrijf of gaat het kopje onder?”

**Hoe pakt Nicols International de generatiewissel aan?**

KLIMIS. “Met een uitermate professioneel management. We experimenteren met een management waarbij zes mensen de functie van COO hebben. Die mensen krijgen dus veel verantwoordelijkheden. Het aandeelhouderschap van het bedrijf moet echter familiaal blijven. Mijn twee kinderen zullen mijn aandelen erven. Ik hoop dat zij zowel de strategie als de kwaliteit van ons managementteam kundig kunnen beoordelen. Dat zal het voortbestaan van het bedrijf verzekeren. Met een bekwaam familiaal aandeelhouderschap kan je de langetermijnvisie en waarden garanderen. Maar de dagelijkse leiding van de onderneming moet niet noodzakelijk in handen van familieleden zijn.”

**Leidt het familiale karakter tot meer durf en ondernemerschap?**

PIERRE KLIMIS. “Absoluut. Weet U waarom wij onze fabriek in Polen kochten? Omdat we daar heel hechte relaties hadden met mensen die bridge speelden met onze vader. Het was dus vooral een kwestie van vertrouwen. Achteraf bekeken was het een van de beste beslissingen die we ooit namen. Onze tweede beste beslissing was onze vestiging in Frankrijk. Aan het begin van de jaren negentig kochten we een kleine failliete onderneming. Vandaag is Frankrijk onze



FERNAND LETIST

grootste markt, goed voor bijna de helft van onze omzet. In een familiebedrijf ben je dus op-en-top ondernemer en durf je meer. Soms gaat dat verkeerd. Maar je kan dingen uitproberen, omdat je aan niemand rekenschap moet afleggen. Je moet de bevelen van een multinational niet opvolgen. Die heeft alleen maar een hekel aan risico’s.”

JEAN KLIMIS. “Dat is ook onze grootste uitdaging. Nicols International is een complexer bedrijf geworden, met 650 werknemers in drie landen en een almaar breder gamma. We moeten terug naar dat familiale ondernemerschap vol durf en branie. We willen naar een omzet van 105 miljoen euro door verdere groei en een stap naar de Amerikaanse markt. We tekenden er al drie contracten voor huismerken. Je moet durven, anders blijf je ter plaatse trappelen.” ■

PIERRE EN JEAN KLIMIS  
“Je moet durven, anders blijf je ter plaatse trappelen.”



**JOHAN HATERT**

Partner Corporate Finance  
bij BDO Belgique

## Trends Family Business

Trends Family Business is een uitgave van ROULARTA MEDIA GROUP  
Meiboomlaan 33, 8800 Roeselare  
Gedelegeerd bestuurder :  
Xavier Bouckaert.

Verantwoordelijk uitgever: Sophie  
Van Iseghem, Meiboomlaan 33,  
8800 Roeselare

Voorzitter: Rik De Nolf.

Directeur magazines : Jos Grobben.  
Hoofdredacteur Trends :  
Daan Killeraes.  
Coördinatie : Wolfgang Riepl.  
Eindredactie : Frans Baeyens, Ellen  
Devos, Tamara Mestdagh, Wim Ver Elst.  
Vormgeving : Serge Bombeke, Koen  
Pattyn, Sonja Vanfrachem.  
Nationale regie : Roularta Media,  
Z.I. Researchpark 120, 1731 Zellik  
(Brussel)  
02 467 56 11  
General manager: Philippe Belpaire  
philippe.belpaire@roularta.be.

Jaarabonnement (10 nrs.) : 125 €.

Abonnementenservice :  
Postbus 700 Brussel 14 - 1140 Brussel  
Tel 078 35 33 03  
tfo@abonnementen.be  
www.abonnementen.be

Dit magazine is auteursrechtelijk beschermd. Wenst u artikels te scannen, digitaal op te slaan, te drukken, meermaals te kopiëren of commercieel te gebruiken? Contacteer Ann Soete: soete.ann@roularta.be.

## DENK OOK AAN DE ANDERE PARTIJ

Veel familiebedrijven moeten zich aanpassen aan de snelle veranderingen op hun markt door een consolidatie of de digitalisering. Het antwoord op deze uitdagingen kan verschillend: een kapitaalverhoging om te investeren in organische groei, de overname van concurrenten of de verkoop van het bedrijf. In de praktijk stellen wij vast de integratie in een grote groep uiteindelijk vaak de voorkeur geniet.

Voor de bedrijfsleider is het stellen van de juiste diagnose niet voldoende. Hij moet zichzelf persoonlijk profileren en zijn medeaandeelhouders, van wie sommigen zich misschien minder bewust zijn van de evolutie in de sector, overtuigen van de noodzaak om te veranderen. Daarna is het zaak de meest geschikte koper te vinden en te selecteren. Meer nog dan bij een ander bedrijf, zijn bekendheid, respect voor de klanten en het lot van het personeel cruciale elementen in de verkoop van een familiebedrijf.

### GOEDE REKENINGEN

Voor het welslagen van een verkoop is het essentieel dat beide partijen er baat bij hebben. We zien echter dat te veel verkopers niet de moeite nemen om zich in te leven in hun gesprekspartner.

Stel u voor dat u een bedrijf wil overnemen. Verwarrende financiële informatie zou u verdacht vinden. U zou proberen een veiligheidsmarge te creëren door de waardering te verlagen of extra garanties te vragen. Of u zou gewoon afzien van de overname.

Alvorens de onderhandelingen te beginnen, is

het daarom van essentieel belang dat de rekeningen een duidelijke afspiegeling zijn van de economische realiteit van de onderneming. Te veel familiale kmo's hebben nog altijd rekeningen die een eerste analyse niet doorstaan. De koper en zijn adviseurs kunnen zich op die basis geen mening vormen, waardoor de belangstelling van de meeste van deze potentiële kopers kan afnemen.

### PROFESSIONELE BEGELEIDING

Bovendien mag de ondernemer die zijn bedrijf verkoopt niet alleen maar wijzen op de historische winstgevendheid. Hij moet er ook voor zorgen dat hij het toekomstige potentieel van de onderneming aantoonst door de kwaliteit van de klantenportefeuille, de vaardigheden van zijn medewerkers, de aanwezigheid van intellectuele eigendom (octrooien, merken, enz.) in de verf te zetten. Al deze niet-financiële informatie is cruciaal om de toekomst van het bedrijf veilig te stellen.

Dat maakt ook de gesprekken gemakkelijker. De onderhandelingen zullen vlotter en objectiever verlopen als de betrokkenen dezelfde taal spreken en zich bewust zijn van de realiteit van het bedrijf en de sector.

Het moge duidelijk zijn: de verkoop van uw bedrijf is een langetermijnproces dat geen ruimte laat voor onduidelijkheden. De rol van de overdrachtadviseur is om u te begeleiden gedurende dat proces. Zijn of haar doel is u te helpen de beste voorwaarden voor de verkoop van uw bedrijf te verkrijgen, maar ook om de lange levensduur ervan te garanderen. ■

WE ZIEN DAT TE  
VEEL VERKOPERS  
NIET DE MOEITE  
NEMEN OM ZICH IN  
TE LEVEN IN HUN  
GESPREKSPARTNER.