

Trends *Family* Business

www.trends.be — P915914 — JANUARI — NR. 55 — MAANDELIJKS

In samenwerking met:



DOSSIER

LANG EN GELUKKIG ZAL HET FAMILIEBEDRIJF LEVEN

FAMILIE DELMULLE (DANILITH)

INHOUD

02

DOSSIER: HET VOORTBESTAAN GARANDEREN

HOE HOUD JE EEN FAMILIEBEDRIJF EEN EEUW OF LANGER OP DE RAILS?

07

PORTRET: BOUWPUNT DE WITTE

In het bouwmaterialen-bedrijf uit Wetteren is geen plaats voor externe adviseurs, duurbetaalde consultants of externe gedelegeerd bestuurders. De familie zorgt voor alles.

10

PORTRET: VAN DER VALK

De Nederlandse groep baat 115 hotels uit. Enkel afstammelingen van stamvader Martinus van der Valk komen in aanmerking voor de uitbating van een Van der Valk-hotel.

12

ADVIES VAN EXPERT

Wat zijn de valkuilen bij de waardering van een familiebedrijf? Alexi Vangerven, BDO

DOSSIER

LANG EN GELUKKIG ZAL HET FAMILIEBEDRIJF LEVEN

EEN FAMILIEBEDRIJF OPRICHTEN EN SUCCESVOL MAKEN, IS ÉÉN DING. Het een eeuw of langer op de rails houden, is een huzarenstukje. Heel wat familiebedrijven slagen met vlag en wimpel. Doen ze dat omdat ze goed op de winkel passen? Welke troeven hebben families in de hand om lang en gelukkig te leven? "De nieuwe generatie moet het verleden respecteren, en tegelijk voldoende vrijheid krijgen."

■ WOUTER TEMMERMAN, FOTOGRAFIE MY ELLEBOOG

N

iets menselijks is ondernemers vreemd en dus durven ook familiebedrijven al eens uit te pakken met hun gevorderde leeftijd. Getuige daarvan zijn de vele

merken die bij hun logo vermelden sinds wanneer ze bestaan. Zeker wanneer een bedrijf de kaap van een eeuw rondt, is een familie gepast trots. Het toont dat het bedrijf de tand des tijds met succes heeft doorstaan.

Dat is niet altijd vanzelfsprekend. De financieel-economische gegevensbank Trends Business Information analyseerde voor ons de eeuwelingen. Het blijkt dat ons land heel wat familiebedrijven telt met wortels die meer dan een eeuw teruggaan. Van Sipef, de specialist in palmolie die in handen is van de beursgenoteerde investeringsgroep Ackermans & van Haaren en de familie Bracht, over de lingeriegroep Van de Velde, de uitgeverij van de familie Van Thillo (DPG Media) tot de bouwgroep Willemen of de staalproducent Bekaert (deels in familiehanden). En een van de uithangborden van wereldbrouwer en familiebedrijf AB InBev is het merk Stella Artois. De Leuvense pils gaat terug tot 1366. Andere namen als een klok onder de familiebedrijven zijn Solvay en de beursgenoteerde holdings D'Ieteren (van de gelijknamige familie), of Sofina (van onder meer de familie Boël).

VERANDEREN IS EEN CONSTANTE

De lijst is lang. Een constante is dat de eeuwelingen steeds tijdig konden inspelen op veranderingen in de markt. Een ze loodsten belangrijke kennis door minstens drie of vier generaties. Bovendien werd het eigenaarschap op een slim-

me manier geregeld. Zijn dat de ingrediënten voor het recept van een mooi en lang leven als familiebedrijf? "Het zijn zeker sleutelementen, maar niet de enige", zegt hoogleraar Johan Lambrecht (KU Leuven). Hij onderzocht in 2016 in opdracht van het Instituut voor het Familiebedrijf hoe familiebedrijven honderd jaar en meer worden. "Voor dat lange bestaan zie je verklaringen die verband houden met het bedrijf. Andere hebben veeleer te maken met de eigenaarsfamilie." Welke zijn de bedrijfsgebonden verklaringen? De wil tot diversificatie van de activiteiten, en internationaliseren in een vroeg stadium. Maar met expansie wordt voorzichtig omgesprongen, en daarvoor wordt tijdig de steun van externe mensen ingeroepen. Parallel moeten families hun organisatie goed beheren. De familie moet samenblijven, of indien nodig snoeien in het aandeelhouderschap. Hoe brachten familiebedrijven met honderd jaar op de teller dat in de praktijk?

DURVEN TE SNOEIEN EN TOCH ÉÉN BLIJVEN

Als familiebedrijven in handen komen van een derde of vierde generatie, geraakt het aandeelhouderschap meestal stevig vertakt. De achterneven en -nichten zijn niet meer op de vingers van een hand te tellen. Dat creëert het beeld van een

FAMILIE DELMULLE

"Op een bepaald moment moet je een streep durven te trekken onder het verleden." (Achteraan van links naar rechts: Michiel, Lucas, Carlo, Geert. Vooraan van links naar rechts: Cilia, Chiara, Daniël, Eddy)



wild uitgegroeide boom. Snoeien is volgens de experts dan vaak de beste remedie om het familiebedrijf slank en fit te houden.

Wie in Wortegem-Petegem de site van het bouwbedrijf Danilith oprijdt, ziet meteen hoe de familie Delmulle dat heeft aangepakt. Naast Danilith vind je er ook BMB, een groothandel in natuursteen en een zagerij. Die is in handen van een andere tak van de familie. Octaaf Delmulle begon op de site in 1921 zijn meubelmakerij. Zijn vier zonen diversifieerden de activiteiten, met onder andere de import van natuursteen en een aannemersbedrijf. Toen het bedrijf economisch onder druk kwam in het midden van de jaren tachtig, snoeiden en splitsten de vier broers het familiebedrijf. “Na vier zonen in de tweede generatie werd duidelijk dat de derde en zeker de vierde generatie zeer omvangrijk zouden worden”, vertelt Carlo Delmulle, telg van de vierde generatie en verantwoordelijk voor de aankoop en verkoop bij Danilith. “Op een dag in 1985 kwamen de vier broers samen. Ze beslisten het bedrijf op te splitsen. Drie zonen kozen voor een van de drie bedrijven, een vierde werd uitbetaald. De oudste zoon mocht eerst kiezen. Onze grootvader, Daniël Delmulle, was de jongste en koos het aannemersbedrijf. Dat was toen het kleinste van de vier.”

De keuze was niet onlogisch, omdat Daniël Del-

mulle in de jaren zestig de bedenker was geweest van een nieuw bouwsysteem. Daarbij werden de muren vooraf in een atelier in elkaar gezet. Van de oorspronkelijke activiteiten huizen BMB en Danilith na een eeuw nog altijd op dezelfde site. De meubelmakerij werd intussen verkocht. “Danilith en BMB zijn aparte bedrijven, met een aparte eigendomsstructuur en zonder gemeenschappelijke koepel”, verduidelijkt Lucas Delmulle, neef van Carlo en verantwoordelijk voor informatica en financiën bij Danilith. “Maar we ontmoeten elkaar nog regelmatig en luisteren naar elkaar. Iedereen woont ook in de buurt van de site. Het is hier goed.”

Het beeld van een hechte familie oogt romantisch, maar voor Johan Lambrecht is het essentieel om een familiebedrijf een lang traject te laten afleggen. “Meestal vindt de eenheid haar oorsprong in de stichtersgeneratie. Die timmerde moeizaam aan de opbouw van het bedrijf. Hechte familierelaties vergemakkelijken de verzameling en de overdracht van kennis over de generaties heen. Ze zorgen ook voor loyaliteit tussen de familieleden en een hogere betrokkenheid voor het welslagen van het bedrijf. In de jaren dertig vertelde Léon Bekaert al aan zijn familieleden dat ze aandeelhouder waren van het bedrijf, niet van geld. Voor de zoon van stamvader Leo Leander

Bekaert was het bedrijf groter dan de familiale aandeelhouders. ‘Je bent niet een pak geld’, zei hij. Leon Bekaert begreep toen al het belang van verantwoordelijk aandeelhouderschap.”

DE DAMPKAPPEN VAN WERNER

Eendracht in de familie leidt ook tot de nodige zuurstof en beweegruimte voor de nieuwe generaties. Op die manier kunnen zij de activiteiten uitbouwen en diversifiëren. Bij het binnenwandelen van de fonkelnieuwe toonzaal van Novy in Kuurne valt op hoe het bedrijf nog altijd trots is op die verbreding. Vooraleer de bezoeker de dampkappen kan bewonderen, stapt hij eerst langs een Novy-fiets en -motorfiets. Die lijken zo uit de geschiedenisboekjes weggereden.

Hillaire Lannoy begon in 1907 een fietswinkel. Vanaf 1928 produceerden zijn zonen Maurice en André ook motorfietsen. Het merk Novy, in 1919 gedeponeerd en dit jaar dus officieel 100 jaar, zette in de jaren zestig de stap naar dampkappen. Later volgden kookplaten, ovens en koelkasten. De stap van tweewielers naar keukenelektro was geen grote sprong, vertelt Régine Lannoy. De kleindochter van Hillaire zit samen met haar nicht An Lannoy namens de familie in de raad van bestuur van Novy. “De derde en jongere zoon, Werner, zag op een beurs dampkappen hangen. Hij beseftte dat Novy met zijn kennis van staalbewerking en motoren een pak beter kon doen.” De eerste generatie zette in op fietsen, de tweede op motoren en een veel jongere telg uit die tweede generatie op dampkappen.

“Het is belangrijk niet zomaar te diversifiëren. Je moet dat doen in het verlengde van of ter ondersteuning van de kernactiviteit”, benadrukt Johan Lambrecht. “De familie Christiansen achter het Deense LEGO begon als fabrikant van houten speelgoed en diversifieerde naar de bekende plastic bouwblokjes. Rond de eeuwwisseling kreeg LEGO het moeilijk. De familie zag in dat ze een foute keuze had gemaakt, met producten die te ver af stonden van de blokjes. Christiansen draaide de knop terug, ging weer volop focussen op de wereld rond het bouwblok, en doet het inmiddels weer zeer goed.”

Ook bij Danilith evolueerde de verbreding van de activiteiten organisch. Van activiteiten aan de binnenafwerking van een huis (schrijnwerk, natuursteen), ging het naar aanneming en vastgoed. Vandaag is Danilith goed voor een omzet van 50 miljoen euro met 270 medewerkers. In de evolutie die het doormaakte, legde elke generatie haar eigen klemtonen, vertelt Michiel Delmulle. De oudste van de neven in de vierde generatie is bij Danilith aan het werk als projectontwikkelaar. “De tweede generatie had de activiteiten ont-plooid, maar bij Danilith zag de generatie van

onze ouders snel in dat de fabriek versleten was. Zij bouwde een nieuwe fabriek en overtuigde onze grootvader dat het beter kon met een nieuwe steenlegmachine.” De vierde generatie, met naast de drie neven ook nog de nichten Chiara en Cilia als actieve familieleden, sijnpelde de voorbije jaren binnen bij Danilith onder de vleugels van een externe CEO.

De drie neven vertellen dat ze net als hun vaders niet zomaar carte blanche kregen bij het leggen van hun eigen accenten. “Ook wij willen blijven gaan voor de kwaliteit die Danilith bekend heeft gemaakt”, zegt Carlo Delmulle. Hij haalt er een voorbeeld bij. “We wilden net als onze vaders investeren in een nieuwe steenlegmachine. De vorige generatie vroeg zich af waarom we 2 miljoen euro zouden investeren als de vorige machine nog perfect werkte. Dan moet je als een ondernemer je verhaal verdedigen. De machine kwam er en intussen is iedereen daar zeer blij mee.”

NIEUWE GENERATIE ONDERNEMERS

Het verhaal van de steenlegmachine toont aan hoe een honderd jaar oud familiebedrijf de kunst beheerst het beste uit het verleden mee te nemen, zonder in het verleden gevangen te zitten. Je moet van daaruit de juiste innovatiebeslissingen durven te maken, vindt ook Johan Lambrecht. “Zelfs als het bedrijf wordt heruitgevonden, blijft het verleden onmisbaar. Maison Dandoy is een sprekend voorbeeld. De speculaas wordt er nog altijd op hout gebakken en de peperkoek met de hand gedraaid. Die traditie weerspiegelt zich in het cliënteel. Klanten die destijds van hun ouders speculaas van Maison Dandoy kregen met Sinterklaas, kopen die nu voor de eigen kinderen.” Maar raakt het bedrijf dan niet wat bestoft? Vol van de goede ideeën, maar niet altijd even modern ogend en misschien met een wat ingedommelde ondernemerszin? “Daar moet je inderdaad over waken”, zeggen de Delmulles, terwijl ze een map met oude folders uit de lade halen. Ze tonen hoe het logo van Danilith heel lang niet veranderde. “Dan moet je op een bepaald moment toch een streep durven te trekken onder het verleden. We zijn met een marketingbureau in zee gegaan, kregen een duidelijke slogan en een nieuw logo.”

Het doet Johan Lambrecht denken aan een uitspraak over de ziel van het familiebedrijf. “Vaak wordt gezegd dat een familiebedrijf twee zielen heeft: die van de grootvader en die van het kleinkind. Het juiste evenwicht vinden tussen traditie en innovatiedrang is dus heel belangrijk. Indien dat lukt, ontwikkelt het familiebedrijf een sterke kracht. Net daarom is het belangrijk dat de nieuwe generatie het verleden respecteert, en tegelijk voldoende vrijheid krijgt. Laat die nieuwe generatie ondernemers worden in het familiebedrijf.”

“HET JUISTE
EVENWICHT
VINDEN TUS-
SEN TRADITIE
EN INNOVATIE-
DRANG IS
HEEL BELANG-
RIJK. INDIEN
DAT LUKT,
ONTWIKKELT
HET FAMILIE-
BEDRIJF EEN
STERKE
KRACHT”
JOHAN LAMBRECHT,
KU LEUVEN

FAMILIE DELMULLE
“We ontmoeten elkaar
regelmatig en luisteren
naar elkaar.”



GOEDE AFSPRAKEN

De eeuwelingen benadrukken ook het belang van goede en tijdige afspraken in de familie. Eén daarvan is die over de rol die de familie op langere termijn wil spelen. Is dat een operationele rol of trekt de familie zich terug in de raad van bestuur? Blijft ze volledig eigenaar of gaat ze op zoek naar externe investeerders? Johan Lambrecht heeft een duidelijk standpunt. "Familiebedrijven van meer dan honderd jaar zijn in een dubbele opdracht geslaagd. Ze konden de continuïteit van het bedrijf garanderen, én de familie als aandeelhouder behouden. Of meer concreet: het voortbestaan van het bedrijf is prioriteit nummer één. Het impliceert ook dat familiebedrijven het elementair vinden dat ze de enige of belangrijkste aandeelhouder blijven."

Een van de eeuwelingen die wij spraken, heeft het kapitaal wel opengesteld voor de derden. Bij Novy zocht de familie Lannoy vanaf 2005 extern kapitaal, opdat de verdere groei van de onderneming

kon worden gegarandeerd. Eerst deed BNP Paribas Fortis Private Equity, het durfkapitaalfonds van de bank-verzekeraar, zijn intrede. Later volgde het investeringsfonds Sofindev. Naast die twee referentieaandeelhouders behield de familie een minderheid van de aandelen. Voorts maken nog Korys, de overkoepelende holding van de Colruyt-families, en enkele leden van het management deel uit van het aandeelhouderschap.

"Novy wilde verder groeien en internationaliseren", vertelt Régine Lannoy. "Daardoor ontstond de behoefte aan extern kapitaal. Dat was geen makkelijke beslissing, zeker niet voor de tweede generatie. De familie koos uiteindelijk voor een minderheidsbelang en zocht partners die in het project geloofden en nieuwe omzet wilden genereren."

Externe aandeelhouders kregen de voorkeur op een scenario waarin de vierde generatie operationeel het roer in handen zou nemen. An Lannoy legt uit waarom. "Zo'n scenario is niet vanzelfsprekend omdat je op discussies botst over wie het mag en wie het kan in de familie. Bovendien vonden we het geen makkelijke situatie. We zouden niet-actieve familieleden krijgen, die verder van het bedrijf staan, naast enkele operationeel actieve familieleden die al de verantwoordelijkheid voor de investeringen zouden dragen. Dan voelden we ons als familie comfortabeler met een positie als minderheidsaandeelhouder."

De beslissing leidde ook effectief tot groei. Novy is vandaag gespecialiseerd in premium dampkampen en daarmee de marktleider in België. Het biedt in Kuurne werk aan 210 mensen en realiseerde in 2019 een geconsolideerde omzet van 75 miljoen euro.

OMGAAN MET HET SUCCES

Johan Lambrecht haalt er een laatste gouden raad uit waarmee familiebedrijven honderd jaar kunnen worden. "Je moet kunnen omgaan met het succes. Niet alleen als familie, maar ook als bedrijf en als familielid. Wanneer die drie onderdelen niet kunnen omgaan met het succes, dan kan dat het einde van het familiebedrijf inluiden." Het typevoorbeeld is de Amerikaanse familie Vanderbilt. Cornelius Vanderbilt maakte fortuin in de negentiende eeuw met transport via schepen en het spoor. Toen hij in 1877 stierf, was hij de rijkste man van de Verenigde Staten. Zijn zoon William kon om met het succes en was tien jaar later de rijkste man van de wereld. En toen stakte het. De volgende generaties konden dat veel minder. Zij verkwanselden het fortuin. "Het is een vaak onderschatte factor", besluit Johan Lambrecht. "Cornelius Vanderbilt had het risico goed ingeschat. Op zijn sterfbed zei hij tegen zijn zoon: 'Elke dwaas kan een fortuin stichten. Je bent pas geniaal als je het bij elkaar kan houden'." ■

RÉGINE EN AN LANNOY

"Naar een minderheidsbelang gaan was geen makkelijke beslissing, zeker niet voor de tweede generatie."



‘BIJNAALLES GEBEURT VANUIT ONS BUIKGEVOEL’

ZE OMSCHRIJVEN ZICHZELF ALS DE KAMPIOENEN van *small is beautiful*. Terwijl de omzet en het aantal medewerkers amper groeiden, zit het bedrijfsresultaat al jarenlang in de lift. En ze zijn ook kampioenen van de eigenheid: bij het bouwmaterialenbedrijf De Witte uit Wetteren is er geen plaats voor externe adviseurs, duurbetaalde consultants of een externe gedelegeerd bestuurder. ■ FILIP MICHIELS, FOTO'S EMY ELLEBOOG

“**M**

eer familiebedrijf dan dit vind je wellicht niet”, zegt Anthony Vandaele (26), vijfde generatie bij het familiebedrijf Bouwpunt De Witte. Een lang interview met hem, zijn vader Michel (55) en zijn grootvader Arthur (82), zet de uitspraak alleen maar kracht bij. Een ietwat eigenzinnige marktbenadering en een zeer vertrouwelijke omgang met het personeel kronkelen als twee rode draden doorheen

het gesprek. Want je kunt ze wellicht op de vingers van één hand tellen, de bedrijven waar alle werknemers zelf een sleutel van het bedrijf hebben. Of de ondernemingen waar het concept ‘vergaderzaal’ nog moet worden uitgevonden en waar het begrip ‘target’ nog onbekend is. “Eigenlijk is er bij ons ook geen hiërarchie”, lacht gedelegeerd bestuurder Michel Vandaele. “Iedereen zit af en toe aan de kassa, en we gaan heel nauw met elkaar om. Die aparte sfeer en aanpak

ANTHONY, ARTHUR EN MICHEL VANDAELE
“Onze resultaten zijn bijzonder goed. Waarom dan veranderen?”





MICHEL, ARTHUR EN ANTHONY VANDAELE
Michel: "In mijn ogen moet het bedrijf naar slechts een van mijn drie kinderen gaan."

hebben uiteraard ook nadelen. We zien nieuwe medewerkers, die wel wat in hun mars hebben, vertrekken omdat ze niet aarden in het bedrijf. Daar staat tegenover dat we een handvol werknemers hebben van wie ook de vader en grootvader al bij De Witte aan de slag waren. Daarnaast hebben we ook commercieel een beetje tegen de stroom ingezwommen. We probeerden het altijd net iets anders aan te pakken dan de concurrentie. Dat vertaalt zich ook in ons klantenbestand. Ongeveer de helft zijn zogenaamde nieuwe Belgen. Je hoort aan onze kassa haast even vaak Pools, Frans, of Turks, als Nederlands."

STENEN EN PANNEN

Bouwpunt De Witte is een begrip in Wetteren. Het bedrijf zag het daglicht in 1908 en huisde decennialang aan de oevers van de Schelde. Enkele jaren geleden verkaste de groothandel in bouwmaterialen naar een belangrijke invalsweg. "Wij waren jarenlang de mannen van de stenen en de pannen", mijmert Arthur. "Dakpannen zijn mijn lievelingsproduct. Ze zijn een begrip in de Belgische bouwsector. De voorbije jaren hebben wij ons aanbod wel stelselmatig uitgebreid naar een veel bredere waaier bouwmaterialen."

De grootvader van de echtgenote van Arthur startte het bedrijf in 1908. Initieel was het voornamelijk een handel in kolen en zand. Toen Arthur in de zaak kwam, had zijn echtgenote geen broers meer die het familiebedrijf konden voortzetten. "Dat was in 1960. In die jaren was het haast een uitgemaakte zaak dat een vrouw geen bouwbedrijf kon leiden. Ik werd door mijn schoonouders min of meer binnengehaald als de zoon die ze nooit gekregen hadden. Ik ben met veel plezier in het bedrijf gestapt", zegt Arthur. "Bouwmaterialen zijn altijd mijn passie geweest. Zelfs op vakantie bezocht ik soms producenten van dakpannen. De naam De Witte was toen al een begrip. Die hebben we dus niet veranderd."

JONG EN WIL WAT

Arthur kreeg twee zonen en twee dochters. Eén dochter werd advocate, de tweede volgde een verpleegstersopleiding. Zijn zoon Michel stapte in de zaak, diens broer Filip leidt het aluminiumbedrijf dat werd afgesplitst van het bouwbedrijf. "Aanvankelijk stonden mijn broer en ik in één en hetzelfde bedrijf. Aan het einde van de jaren tachtig hebben we daar twee bedrijven van gemaakt", legt Michel uit. "Ik was wat commerciëler aangelegd, mijn broer Filip had ook een juridische achtergrond. Mijn profiel sloot beter aan bij de noden van dit bedrijf. Filip voelde zich beter op zijn plaats in de aluminiumsector. Zo vonden we allebei onze stek."

De wijze waarop Michel en vele jaren later zijn zoon Anthony in het familiebedrijf belandden, vertoont een opvallende parallel. Zowel Michel als Anthony zwierf eerst elders uit, alvorens te beseffen dat ze in de wieg gelegd waren voor een carrière in het familiebedrijf. Michel trok enkele jaren naar Zuid-Afrika, maar in de onzekere periode na de afschaffing van het Apartheidsregime keerde hij met zijn gezin terug naar België. "Achteraf bekeken het slimste wat ik kon doen", geeft

Michel toe. "We zijn geboren en getogen in Wetteren, maar je weet hoe dat gaat. Je bent jong en je wil wat. Je wil vooral bewijzen dat je ook iets anders kan dan je vader. (*grijnst*)"

Ook Anthony probeerde zijn geluk eerst elders uit. Hij ging in de horeca aan de slag en opende met zijn toenmalige vriendin een restaurant. Tot ook Anthony in 2017 naar de vertrouwde stal terugkeerde. "Ik besepte al snel dat de horeca geen eenvoudige sector was. Bovendien liep mijn relatie op de klippen. Ik ben in ons familiebedrijf netjes onderaan op de ladder begonnen, in het magazijn. Ik wou bewijzen wat ik waard was."

ALLES NAAR ÉÉN KIND

Naast Anthony heeft Michel nog een zoon en een dochter. Zij hadden eerder al duidelijk te kennen gegeven dat hun toekomst niet in het familiebedrijf ligt. Al kruipt het bloed waar het niet gaan kan. Michel: "Ik had verwacht dat mijn oudste zoon, Nicolas, de fakkels zou overnemen. Al na enkele maanden werd het duidelijk dat dat nooit zou lukken. We zaten over zowat alles op een andere golflengte. Alles wat ik belangrijk vond, leek hem totaal onbelangrijk. En omgekeerd. Intussen is hij een eigen bouwbedrijf gestart, in Genk. Ver genoeg dus om geen concurrentie te zijn (*lacht*). Toegegeven: dat was aanvankelijk niet zo gemakkelijk voor mij. Maar Nicolas bewijst dat het op zijn manier ook lukt. We hebben die knoop heel snel doorgemaakt, zonder grote discussies. Daar ben ik heel blij om. Mijn dochter is dermatoloog geworden, terwijl zij met haar organisatietalent wellicht het beste geschikt was om dit bedrijf te leiden. Maar zie: als ze nu een vrije dag heeft, komt ze hier vrolijk aan de kassa zitten. En vandaag speel ik dus mijn laatste joker uit, Anthony. Hij moet binnenkort beslissen of hij de operationele leiding wil overnemen. Ik wil zeker actief blijven, maar wil de zaak wel graag zo snel mogelijk uit handen geven."

Michel laat er ook geen twijfel over bestaan dat hij het aandelenpakket bij voorkeur aan slechts een van zijn kinderen overdraagt. "Ik heb mijn vader genoeg horen praten over een nonkel hier of een tante daar die nog enkele procenten van de aandelen in hun bezit hadden. In dat soort gedoe heb ik geen zin. In mijn ogen moet dit bedrijf naar slechts een van de drie kinderen gaan. Uiteraard moeten de anderen correct vergoed worden in geval van een aandelenoverdracht. Anthony moet de knoop doorhakken. Ik denk dat hij daarvoor voldoende beslagen op het ijs komt."

MET HULP VAN DE SCHOONBROER

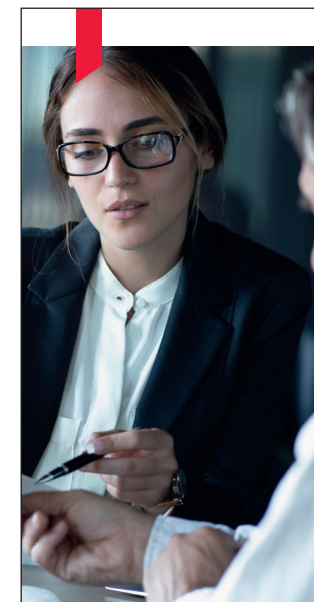
Anthony lijkt nog niet volledig overtuigd. "Ik voel me nog behoorlijk jong, en we hebben in 2019 ons beste jaar gedraaid. Voor mij kan de huidige structuur dus best nog even blijven. Ik acht me nog onvoldoende bekwaam om een bedrijf te leiden. Ik reken ook op mijn schoonbroer Laurent. Hij werkt al enkele jaren in de onderneming, met groot succes. Hem aan boord houden is een prioriteit."

Formele afspraken over de opvolging werden nooit op papier gezet. Ook vandaag ziet Michel of Anthony de meerwaarde daarvan niet echt in. Externe consultants zijn bij De Witte al evenzeer aan het verkeerde adres, net als een gedelegeerd bestuurder van buiten de familie. Al snel nadat Anthony aan boord was gekomen, vertrok die in onderling overleg. "Ik had me toen enkele jaren teruggetrokken uit het bedrijf", blikt Michel terug. "Ik haalde iemand binnen die de zaak enkele jaren overleefde hield. Die externe gedelegeerd bestuurder heeft zeker goed werk verricht. Maar achteraf bekeken miste hij toch die echte familiale drive en het dynamisme om voluit te gaan. Toen mijn zoon besliste toch in de zaak te stappen, waren we het er in de familie al snel over eens dat het voor iedereen beter was als die externe figuur zou vertrekken."

PAKT DE MAYONAISE?

Anthony kan dat enkel onderschrijven. "Het draait opnieuw fantastisch. Iedereen gaat voor elkaar door het vuur. Dat is ook altijd eigen geweest aan dit bedrijf. Wij hebben gewoonweg heel veel vertrouwen in elkaar, en de generatiewissels verliepen steeds vlekkeloos. Een niet-familiale gedelegeerd bestuurder is voor niemand nog een optie. Wij zijn niet het type mensen dat met buitenstaanders werkt. Bijna alles gebeurt vanuit ons buikgevoel. Dat botst met de zeer cijfermatige of structurele aanpak van een doorsnee manager. Dat geldt niet enkel voor de bedrijfstop, ook onze medewerkers functioneren zo. Vertrouwen is essentieel voor de manier waarop het bedrijf draait. Het bepaalt ook grotendeels onze eigenheid en ons succes. Als we een nieuwe medewerker aanwerven, duurt het geen maand en we weten al of de mayonaise al dan niet pakt. Die sterke cultuur kan soms in ons nadeel spelen. Daar staat tegenover dat onze resultaten bijzonder goed zijn en dat iedereen heel graag bij ons werkt. Waarom dan veranderen?" ■

"MIJN DOCHTER IS MET HAAR ORGANISATIE-TALENT WELLICHT HET BESTE GESCHIKT OM DIT BEDRIJF TE LEIDEN. MAAR ZIJ IS DERMATOLOOG GEWORDEN"



ADVIES NODIG VOOR UW FAMILIEBEDRIJF?

BDO

‘NIEMAND VERDIENT GELD OP DE RUG VAN EEN ANDER’

DE NEDERLANDSE GROEP VAN DER VALK, in handen van de vierde generatie, baat 115 hotels uit. Daarbij hanteert ze strikte criteria. De belangrijkste? Enkel afstammelingen van stamvader Martinus van der Valk komen in aanmerking voor de uitbating van een Van der Valk-hotel.

■ XAVIER BEGHIN

Hoteldynastieën zijn niet zeldzaam. Hilton is het bekendste voorbeeld. Maar de geschiedenis van de Van der Valk-groep is uniek. Alles begon in 1862, toen Nicolaas van der Valk in Voorschoten, ten noorden van Den Haag, de boerderij De Gouden Leeuw kocht. Die breidde hij uit met een café met terras. Bij zijn dood was Martinus, de jongste van zijn 25 kinderen (bij twee vrouwen), amper zeven. Maar hij legde wel de basis van het familie-imperium. Na het overlijden van zijn moeder in 1929 verhuisde hij naar De Gouden Leeuw, waar hij al een slagrij had. Hij voegde er hotelkamers aan toe, een autohandel met een reparatiewerkplaats en een busdienst. Zijn talrijke reizen voor zijn autobedrijf brachten hem op een idee: in De Gouden Leeuw moest je kunnen slapen en eten zoals thuis. Het zaadje voor de Van der Valk-groep was geplant.

EÉN BEDRIJF PER KIND

De groep groeide nadat Martinus van der Valk had beslist dat elk van zijn elf kinderen, zes meisjes en vijf jongens, een eigen zaak moest hebben. Het hielp ook dat zijn dochters trouwden met mannen die ook ondernemersbloed in de aderen hadden. Martinus kocht bedrijven. Meestal ging het om noodlijdende ondernemingen, waarop hij vervolgens het familie-recept toepaste. De groep kwam naar België naar aanleiding van Expo 58. Martinus van der Valk had zijn zinnen gezet op een sjofel café met veel grond in Brassaart, langs de snelweg van Rotterdam naar Antwerpen. Zijn dochter An van der Valk en haar man Ben Wohrmann verhuisden in 1958 naar het Dennenhof en voegden er al snel een dertigtal houten kamers aan toe. Het eerste Belgische

motel was geboren. En daarmee ook het eerste van de groep. Pas tien jaar later, op aanzet van Ans broer Gerrit van der Valk, specialiseerde de familie zich in de bouw van motels. Nuland was in 1968 het eerste hotel dat geheel door de familie van der Valk was ontworpen en gebouwd.

VERANTWOORDE PRIJZEN

De familiegroep is blijven groeien in België. Bert Wohrmann, de oudste zoon van An van der Valk, richtte zijn blik op Wallonië. Zijn vier zonen baten er elk een hotel uit: in Charleroi, Nijvel, Bergen en Verviers. Een van de vier, Marco Wohrmann, kocht vorig najaar het vijfsterrenhotel Les Comtes de Méan in Luik. “Ik hou al heel lang van het mooiste hotel in Luik”, zegt Marco Wohrmann. “We kochten het vijfsterrenhotel op het moment dat we vorig jaar het Congres Hotel in de stad openden. We wilden voorkomen dat iemand van buiten de hotelsector het zou overnemen en onverantwoorde kamerprijzen zou vragen. De markt in Luik is klein, dus we moeten voorzichtig zijn. Het gaat goed met het hotel, dat we hebben omgedoopt tot Hôtel Sélys. Net als in het Congres Hotel halen we een bezettingsgraad van 80 procent. Maar de bedrijfskosten waren enorm hoog. Het etablissement bood een ongelooflijk niveau van dienstverlening, maar de prijzen waren niet navenant. In Luik kost een overnachting gemiddeld 100 euro. We zouden het dubbele moeten vragen, willen we uit de kosten komen.” Marco Wohrmann wil 2 miljoen euro investeren in het overgenomen hotel, zodat het past in het Van der Valk-concept. Er komen een nieuwe keuken, een mooiere bar, directe toegang tot het prachtige terras van het restaurant, een parking. “Mijn vrouw en ik zullen het hotel ook herinrich-

ten. Daarvoor krijgen we carte blanche van de groep, zolang we binnen het budget blijven. Geen twee Van der Valk-hotels zijn gelijk, afgezien van het toekanlogo. Veel mensen vragen waarom we niet voor een valk hebben gekozen. Dat zou logischer zijn, gezien onze naam. Maar na de Tweede Wereldoorlog had de valk een zeer slecht imago in Nederland, door de nazi's. Op een bepaald moment liet mijn overgrootvader een toekan overkomen naar het door hem overgenomen vogelpark Avifauna. Hij maakte er reclame mee, want de toekan was een zeldzaamheid. De vogel prijkte zelfs op de menukaarten van het parkrestaurant. Zo is het logo van de groep ontstaan.”

IN FAMILIEBEZIT

Vandaag bestaat de Van der Valk Groep uit 115 etablissementen: ruim zeventig in Nederland, tien in België, tien in Duitsland en twee in Frankrijk. De groep is voorts actief in Spanje en de Cariben. Al die hotels voldoen aan de zeer strikte criteria van de familiegroep. “Als je een Van der Valk-hotel wil openen, moet je een afstammeling zijn van Martinus van der Valk”, lacht Marco Wohrmann. “Bovendien moet het hotel voor 100 procent in familiehanden zijn. In Sélys bijvoorbeeld, bezit ik 100 procent. In Verviers is het hotel in handen van de holding van mijn vader en in het Congrès Hôtel bezitten mijn broers en ik elk een kwart van de aandelen. Een ander criterium is dat we alleen nog viersterrenhotels exploiteren. Dat is een strategische keuze. Veel bedrijven verbie-

den hun personeel een kamer in een vijfsterrenhotel te nemen. Wij willen die bedrijvenmarkt niet verliezen. Vandaar onze focus op vier sterren.” Tot 1995 waren de familie-zaken min of meer gecentraliseerd. Maar na de ontvoering van de vrouw van Gerrit van der Valk en de stipte betaling van het losgeld, bemoeide de Nederlandse belastingdienst zich met de zaak. Dat veroorzaakte veel ophef in Nederland. Het imperium werd fiscaal-juridisch herschikt. “De groep is opgesplitst in elf dochterondernemingen”, legt Marco Wohrmann uit. “Eén bedrijf voor elk van de kinderen van Martinus van der Valk. In mijn tak van de familie splitste mijn vader zijn bedrijf onmiddellijk af van dat van zijn broers en zussen. Maar in de tak Luiten, die onder meer onze vestigingen in Diegem en Brugge beheert, werken ze nog altijd allemaal samen. Mijn generatie telt 300 neven en nichten. Die beheren natuurlijk niet allemaal een hotel. Sommigen hebben zich gespecialiseerd in informatica, marketing of design. Er is in de derde generatie een beetje ruzie geweest wegens belastingzaken, maar dat gaf mijn generatie tegelijk een goede basis. Het creëerde transparantie in al onze activiteiten. Sommige zaken zijn nog altijd gecentraliseerd, zoals de aankoop. Maar het principe is dat de winst wordt verdeeld. Niemand verdient geld op de rug van een ander. Wie niet geïnteresseerd is in het bedrijf, krijgt een compensatie, maar dat heeft nooit gevolgen voor het familiebedrijf. Met andere woorden, de groep verkoopt geen hotels.” ■

“GEEN TWEE VAN DER VALK-HOTELS ZIJN GELIJK, AFGEZIEN VAN HET TOEKAN-LOGO”



MARCO WOHRMANN EN ZIJN VROUW
“De derde generatie had een beetje ruzie wegens belastingzaken.”



ALEXI VANGERVEN

Partner Corporate Finance
BDO Belgium
Alexi.Vangerven@bdo.be

Trends Family Business

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

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

Voorzitter: Rik De Nolf.

Directeur magazines : Jos Grobben.
Hoofdredacteur Trends : Daan Killernaes.
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.

WAT ZIJN DE VALKUILEN BIJ DE WAARDERING VAN EEN FAMILIEBEDRIJF?

Wat is uw familiebedrijf precies waard? Met die vraag komen veel familiebedrijven op een bepaald moment in hun geschiedenis in aanraking. Een objectieve waardebeoordeling dringt zich op zodra een familie beslist het bedrijf deels of volledig te verkopen, maar bijvoorbeeld ook als de familie het aandeelhouderschap wil vereenvoudigen. Familieleden die het schip willen verlaten, kunnen na een waardebeoordeling een correcte uitkoop som krijgen. Een klassieke valkuil die bij een waardebeoordeling voor verrassingen kan zorgen, zijn de normalisaties. Voor familiebedrijven spelen enkele scenario's die daarbij aansluiten en die kunnen leiden tot een ander beeld dan wat men zou verwachten op basis van de winstcijfers.

Een eerste herkenbaar scenario is dat waarin de familie door de jaren heen een mooie spaarpot heeft opgebouwd. Het eigen vermogen is hoog, wat mogelijk te danken is aan een beperkte vergoeding voor het familiale management of een sobere dividendpolitiek. Is dat eigen vermogen meteen ook de minimumwaarde die men mag verwachten? Niet noodzakelijk, soms is het ook de maximumwaarde. Een onderneming kan overgekaptaliseerd zijn en daardoor een zeer beperkt rendement hebben op haar eigen vermogen. Een onderneming heeft ook niet altijd behoefte aan miljoenen op de rekening. Een tijdige afsplitsing van het vastgoed maakt een overdracht fiscaal en juridisch minder risicovol.

Daarnaast kan een familiebedrijf goede redenen hebben om de vergoedingen van familiale managers laag te houden. Die vergoedingen vormen een belangrijke normalisatie bij een waardebe-

oordeling. Een onafhankelijke waardering zal de gemiddelde vergoeding van de voorbije boekjaren vergelijken met wat marktconform is, en het verschil als extra kosten of als minderkosten meenemen. Idem voor niet vergoede taken, bijvoorbeeld uitgevoerd door een meewerkende echtgenoot. Dat zijn kosten die wel moeten worden gemaakt als de familie die taken aan een nieuw personeelslid wil toewijzen.

Voorts is het uitkijken voor het verschil tussen de fiscale rapportering en de bedrijfseconomische rapportering. Denk aan voorraadwaardering, investeringen die een familiale kmo versneld afschrijft, of aan het doorschuiven van verliezen.

Dat geldt ook voor privékosten gedragen door de vennootschap die tot een fiscale optimalisatie leiden, maar de reële waarde van het bedrijf kunnen beïnvloeden.

Een laatste valkuil: vergeet niet dat de waarde van een bedrijf continu evolueert. Als de operationele resultaten sinds de laatste uitkoop van een familielid stabiel bleven, is dat niet automatisch zo voor de waarde. De schulden en de kaspositie evolueren ook en het is de kaspositie die de brug maakt tussen de onder-

nemingswaarde en de aandeelhouderswaarde. Het zijn stuk voor stuk elementen die de familie moet durven te zien door de ogen van een verkopend familielid of een externe investeerder. Een onafhankelijke waardebeoordeling is belangrijk om ervoor te zorgen dat de familie zich niet miskijkt op deze factoren die misschien intuïtief geen invloed lijken te hebben, maar die finaal wel zeer bepalend kunnen zijn voor de effectieve waarde van uw bedrijf. ■

HET ZIJN STUK
VOOR STUK
ELEMENTEN DIE DE
FAMILIE MOET
DURVEN TE ZIEN
DOOR DE OGEN
VAN EEN
VERKOPEND
FAMILIELID OF EEN
EXTERNE
INVESTEERDER.