

# Trends *Family* Business

In samenwerking met:



www.trends.be — P915914 — APRIL 2020 — NR. 58 — MAANDELIJKS

Eric Guillaume,  
Imprimerie Bietlot



DOSSIER

## HOEVEEL IS UW FAMILIEBEDRIJF WAARD?

HET BELANG VAN EEN WAARDEBEPALING



## INHOUD

02

### DOSSIER: DE WAARDE VAN UW ONDERNEMING

Een waardebeoordeling van uw familiebedrijf is altijd zinvol, ook als u niet onmiddellijk denkt aan een overdracht of verkoop. Zo'n oefening kan uw bedrijf vooruit helpen.

07

### PORTRET

DE STOFFEERDER

Bij het familiebedrijf De Stoffeerdere is met Sven Van der Straeten de derde generatie aan het roer. Toch blijven de ouders de aandeelhouders.

10

### PORTRET

GROEP HUYZENTRUYT

Nadat vier generaties van de familie er decennialang het mooie weer hadden gemaakt, kreeg Groep Huyzentruyt begin dit jaar een niet-familiale CEO en een externe raad van bestuur.

12

### ADVIES VAN EXPERT

De onschatbare waarde van een waardebeoordeling Maxime Chalot, Senior Manager Advisory Corporate Finance BDO Belgium

DOSSIER

# ‘EEN WAARDEBEPALING HELPT VOOR DE CONTINUÏTEIT VAN ONZE ONDERNEMING’

DE CORONACRISIS LEGT DE OVERNAMEMARKT PLAT. Toch wacht u beter niet met een waardebeoordeling van uw familiebedrijf tot een verkoop of overdracht zich aandient. Zicht krijgen op hoeveel uw bedrijf waard is, is een strategisch instrument bij de optimalisering van de onderneming. “Besef dat er een enorme kloof kan zijn tussen de boekhoudkundige waarde en de marktwaarde van uw familiebedrijf”.

■ WOUTER TEMMERMAN, FOTO'S EMY ELLEBOOG

Een waardebeoordeling is geen klassieker in het pakket met instrumenten van familiebedrijven die aan deugdelijk bestuur willen schaven. Vaak duikt het op als ondersteunend element bij een generatiewissel, of als de familie de onderneming deels of helemaal van de hand wil doen. In dat geval wordt de techniek van ‘value enhancement’, of waardeverhoging, toegepast. Diverse hefboomen worden ingezet opdat de waarde kan worden verhoogd. Die aanpak bleef lang beperkt tot de grote bedrijven. Gaandeweg doordringt de waardeverhoging ook de kmo's. Werkt die financieel gefundeerde aanpak ook in familiale kmo's, met hun typische eigen cultuur en niet altijd even strikte structuren? “Net daarom kan die benadering zeer waardevol zijn”, vertelt Maxime Chalot, Senior Manager Advisory Corporate Finance bij BDO Belgium. “Je kan dit het beste vergelijken met werken aan de gezinswoning. Voor je daarmee start, wil je toch ook weten wat ze waard is en wat ze waard kan worden?”

Maxime Chalot benadrukt dat cijfers op het bedrijf plakken niet moet eindigen met het verkillen van de familiale sfeer. “In de praktijk zien we zeer vaak dat de waardebeoordeling uitmondt in veranderingen waar de mensen en de cultuur beter van worden. Een waardebeoordeling is meer dan omzet en winst optimaliseren.” Hoe gaat dat in de praktijk. We vroegen het aan enkele familiale ondernemers.

#### CONTINU AANPASSEN

“Ik ben 37 jaar, heb nog vele jaren voor de boeg en zie in de verte een jonge derde generatie”, vertelt Fabrice Monnier vanuit de Opel-showroom in het Henegouwse Zinnik. Garage Monnier ontstond aan het einde van de jaren 70 en groeide uit van een tankstation tot een concessionaris van Mercedes en Opel met drie vestigingen in Henegouwen. Goed voor een verkoop van 1.200 auto's per jaar en 45 medewerkers. Terwijl de eerste generatie nog meekijkt, denken Fabrice Monnier en zijn echtgenote Madeleine Siméon al een stap verder. De marktomstandigheden dwingen hen



MADELEINE SIMÉON EN FABRICE MONNIER  
“Je moet als familie zichtbaar blijven.”



“DE CORONA-CRISIS ZAL ONGETWIJFELD OOK KANSEN BIJDEN”  
MAXIME CHALOT, BDO

daar ook toe. “Vooral sinds de overname van Opel door PSA is er veel veranderd aan het merkbeleid”, vertelt Fabrice Monnier. “Met General Motors hadden we een andere samenwerking. Door de snelle veranderingen in de markt moeten de merken extreem snel evolueren. Alles wordt veel meer door cijfers gedreven. Wie geen toekomstvisie heeft en geen strategie op lange termijn kan ontwikkelen, zal er onvermijdelijk uit gaan. Vanuit dat moeilijke marktgegeven hadden we twee mogelijkheden. Ofwel stop je ermee en verkoop je aan de hoogste bidder. Ofwel pas je je aan, kijk je naar de grootte van je bedrijf, identificeer je de zwakke punten en werk je daaraan.”

Garage Monnier koos voor het tweede scenario. De familie legde het bedrijf onder de microscoop en onderbouwde een reeks ingrepen met een waardebeoordeling. “We wilden ervoor zorgen dat onze rendabiliteit, ondanks de druk in de markt, in de toekomst stabiel zou blijven”, licht Monnier toe. “Bovendien wilden we kijken hoe we een bedrijf van deze grootte in onze markt goed kunnen beheren.”

#### GEEN VERKOOPPLANNEN

Een vergelijkbare motivatie horen we even verderop in Henegouwen, bij Imprimerie Bietlot in Gilly. De drukkerij ontstond aan het begin van de jaren 50 en kwam na een managementbuy-out in 2000 in handen van een trio geleid door Eric Guillaume. Met 46 medewerkers realiseert de drukkerij als specialist in commercieel drukwerk een omzet van ongeveer 9 miljoen euro. Maar ook hier laat de marktdruk zich voelen. “We zien veel faillissementen in de grafische sector”, zucht Er-

ic Guillaume. “De conjunctuur was ook vóór de coronacrisis al duidelijk negatief. De volumes in onze sector dalen.”

En dus liet Imprimerie Bietlot begin dit jaar een waardebeoordeling uitvoeren. Daarna begon een traject van zes maanden waarin de werking werd geoptimaliseerd. “We hebben nochtans geen verkoopplannen”, benadrukt Eric Guillaume. “Integendeel. We doen dit met het oog op de continuïteit van onze onderneming. Op basis van een waardebeoordeling kun je nadenken over je positionering in de markt. Wij krijgen vaak vragen daarover van banken of mogelijke investeerders. Dan is het belangrijk dat je kunt aantonen dat je onderneming wel degelijk een bepaalde marktwaarde heeft.”

#### GEBRUIK DE CIJFERS

Zowel Garage Monnier als Imprimerie Bietlot had dus een dubbel doel voor ogen met de waardebeoordeling. Hoe groot is het familiale patrimonium? En hoe kunnen we na die oefening concreet aan de slag? “Veel familiebedrijven hebben wel voeling met audits of waardebeoordelingen”, zegt Maxime Chalot van BDO. “Maar vaak blijft het bij een cijfer. Mijn raad is: gebruik die cijfers, en doe daar concrete dingen mee. Je kan de productie efficiënter organiseren, of de processen verbeteren.”

Zeker in een moeilijke markt is dat geen overbodige luxe, want vaak zorgen eerdere inschattingen voor een vertekend beeld. “We hadden uiteraard al een waardebeoordeling gedaan ten tijde van de managementbuy-out, maar dat was helemaal anders”, herinnert Eric Guillaume zich. “Niet al-



## DE CORONACRISIS HAKT IN OP DE WAARDERING VAN HET FAMILIEBEDRIJF

De coronacrisis doet de overnamemarkt zo goed als stilvallen. Hoe nuttig is een waardebeoordeling dan nog? De crisis is wellicht tijdelijk, maar snijdt zeer diep. Dat alleen al maakt het een atypisch verhaal. “Hoewel de waarderingmethode van de aandelen van een bedrijf niet verandert tijdens een crisis, veranderen de waarderingparameters en dus ook de resultaten”, zegt Maxime Chalot, Senior Manager Advisory Corporate Finance bij BDO Belgium. “In een onzekere omgeving met afwach- tende economische actoren zullen verschillende elementen een

impact hebben op de waarde van bedrijven.”

Welke zijn die elementen? De winstgevendheid van een bedrijf kan veranderen. Of de waarde van de activa kan dalen. Een vertragende vastgoedmarkt is een ander facet. “Daarnaast spelen ook gewijzigde investeringsplannen een rol, net als een trage overnamemarkt gedurende meerdere maanden.”

Wat is de aangewezen oplossing? Een nieuwe waardebeoordeling laten uitvoeren of even wachten tot de impact duidelijker wordt? Maxime Chalot vindt het vooral belangrijk

dat de bedrijven de acties die ze ondernemen op basis van de waardebeoordeling volhouden. De crisis maakt het speelveld niet eenvoudiger. “De aandelenkoersen zijn bijzonder volatiel. Financiële prognoses maken is bijzonder moeilijk. Fondsen stellen blijvend hoge rendementseisen. Het is belangrijk te weten hoe die factoren tijdens de crisis invloed hebben op de waarde van uw bedrijf.”

Of focust een familiale ondernemer tijdens de crisis in de eerste plaats op de kortetermijnproblemen? “Klopt”, zegt Maxime Chalot. “Deze plotselinge en wereldwijde

gezondheids crisis legt uiteraard bijzondere nadruk op het belang van de beschikbare cash en de controle over de schulden. Familiebedrijven moeten met een aantal scenario’s durven te werken. Die bepalen hoe de waarde evolueert naargelang de crisis strenger of minder streng wordt. Maar laten we niet vergeten dat een crisis altijd de start is van een nieuw tijdperk. Deze moeilijke periode zal ongetwijfeld ook kansen bieden. Met een correct zicht op haar bedrijfswaarde kan een familie verstandig investeren in nieuwe mogelijkheden.”

leen ging het om een bepaling als voorbereiding op de buy-out, ook zag de markt er anders uit. De perspectieven waren veel optimistischer. Ik heb vooral geleerd dat er een verschil kan zijn tussen de boekhoudkundige waarde en de marktwaarde van een familiebedrijf. Die kloof is belangrijk, door de economische terugval. Gewapend met onze nieuwe waardebeoordeling, schoten we in actie zodat we die kloof kunnen verkleinen.”

#### VERANDER DE MANAGEMENTSTIJL

Vertrekken vanuit een waardebeoordeling maakte opgang in grote bedrijven met een complexe structuur en dus veel verbeterpunten. Bij familiale kmo’s liggen de accenten op verbeteringen aan de structuur, de processen en het aanbod. Garage Monnier breidde uit met een rendabele verkoop van tweedehandswagens. Het bedrijf ging ook meer belang hechten aan het eigen imago en de ervaring van de klanten. Het centrale puzzelstuk was de creatie van een tussenlaag in het management. “We zijn de voorbije decennia gestaag gegroeid. We hebben de structuur altijd aangepast

als dat nodig was”, herinnert Fabrice Monnier zich. “Op een gegeven moment kan je als familie niet meer overal tegelijk zijn. Deze oefening heeft ons de noodzaak doen inzien van een extra laag in het management: verantwoordelijken voor verkoop, logistiek, voor de verschillende sites. We hebben meer verantwoordelijkheid gegeven en kregen op die manier meer controle over onze vestigingen.” Dat creëert duidelijkheid. Bovendien kan de onderneming beter groeien als zich kansen zouden aanbieden. “Een grote overname doen zou voorheen bij gebrek aan structuur niet haalbaar zijn geweest”, aldus Monnier. Bij Imprimerie Bietlot kwam ook een mix van praktische en familiale werkpunten uit de analyse naar voren. De drukkerij werkte aan haar voorraadbeheer en stippelde een strikter aankoopbeleid voor papier uit. “In nauwelijks zes maanden konden we onze voorraad met de helft verminderen. Dat verbeterde meteen ons resultaat”, zegt Eric Guillaume.

De drukkerij verbeterde ook de productiesoftware, maar cruciaal was de verandering van de

ERIC GUILLAUME  
“De waardebeoordeling hield ons een spiegel voor.”

“SCEPSIS KAN NUTTIG ZIJN. MAAR DE CRITICASTERS MOGEN GEEN NEGATIEVE SFEER CREËREN”  
ERIC GUILLAUME, IMPRIMERIE BIETLOT





ERIC GUILLAUME  
 “Onze managementstijl is veranderd.”

managementstijl. “Onze productieverbetering hangt ook samen met onze houding tegenover de medewerkers”, bekent Eric Guillaume. “We waren daarin iets te gemakzuchtig. We hebben gewerkt aan een omgeving waarin onze mensen beter en sneller kunnen werken. Onze managementstijl is veranderd. We zijn iets strikter en merken dat onze mensen nu beter en gemotiveerder werken. Vanuit de objectieve waardebeoordeling en bijhorende analyse hebben we op managementniveau, met cijfers in de hand, aangetoond dat onze aanpak niet ideaal was. De waardebeoordeling hield ons een spiegel voor.”

#### WERKNEMERS ALS SUCCESFACTOR

Een andere managementstijl, een tussenlaag van managers, schaven aan het productieapparaat. Al die ingrepen verhogen de waarde van een bedrijf.

En toch lukt niets zonder het fiat van de medewerkers. “Dat is de essentie”, beklemtoont Maxime Chalot. “Bij een waardebeoordeling draait alles rond de cijfers. Toch moet je bij het benutten van de hefboomen altijd de mening van je mensen respecteren en goed omgaan met kritiek.”

Dus: goed communiceren, veranderingen uitlegen, en duidelijk maken dat ze passen in een langetermijnplan. Imprimerie Bietlot creëerde daarvoor zelfs een interne cel. “Die duikt in de data en legt met cijfers in de hand uit aan de medewerkers hoe onze nieuwe organisatie vruchten afwerpt”, zegt Eric Guillaume. “Dat werkt op de motivatie. Onze mensen weten dat ze goed bezig zijn. Werknemers zijn en blijven de succesfactor voor wie vanuit een waardebeoordeling zijn familiebedrijf sterker wil maken. Het zijn je mensen die je voorbij de struikelblokken in zo’n traject brengen.”

#### VERMIJD NEGATIVISME

Het blijft een evenwichtsoefening: aan de ene kant een verandering gebaseerd op een financiële analyse, aan de andere kant een familiale cultuur die bedreigd kan lijken door de cijferlogica. Taken zijn minder strikt omschreven, iedereen weet doorgaans wat de ander doet. Tot de familie met cijfers in de hand de functieomschrijvingen strikter wil doen naleven. Werkt dat wel? “Het klopt dat je ook weerstand kan opwekken”, zegt Eric Guillaume. “Mensen hebben jaren in dezelfde context gewerkt. Dan krijg je altijd enkele sceptici. We hebben naar iedereen geluisterd bij de start van dit traject. Tussen de 10 en 15 procent stond minder open voor de veranderingen. Dan heb je nood aan nieuwe leiders die iedereen meetrokken. Sceptis kan nuttig zijn. Maar de criticasters mogen geen negatieve sfeer creëren.”

Voor Fabrice Monnier schuilt het geheim in de aanwezigheid van de familie op de werkvloer. Zelfs nu er verantwoordelijken per afdeling en site zijn, waakt hij over het contact en over de familiale sfeer. “Je moet als familie zichtbaar blijven. Ik bezoek nog altijd minstens wekelijks elke site. Ik luister en informeer de verantwoordelijken. Pas dan worden de beslissingen genomen. Ik werk vooral in Zinnik. Die site vraagt nu eenmaal de meeste aandacht. In Zinnik moet ik het meest intensief sleutelen aan een cultuur die de nieuwe verantwoordelijken aanvaardt, en tegelijk de familiale cultuur intact houdt. Gelukkig groeit de voldoening bij onze mensen. Want je wil de familiale cultuur niet alleen maar beschermen, je hem vooral ook verbeteren. Toch opvallend, niet? Je doet een financiële oefening over de waardebeoordeling van je bedrijf. En als resultaat kom je tot een betere onderbouw voor je familiale cultuur.” ■

# ‘OP MIJN VEERTIENDE WIST IK AL DAT IK HET FAMILIEBEDRIJF WOU VOORTZETTEN’

**BIJ HET FAMILIEBEDRIJF DE STOFFEERDER IS MET SVEN VAN DER STRAETEN de derde generatie aan het roer. Toch blijven de ouders de aandeelhouders. “Zij hebben zich echt vastgebeten in het bedrijf. Dan is het maar normaal dat je niet snel loslaat.”** ■ SVEN VONCK, FOTO'S WIM KEMPENAEERS



SVEN VAN DER STRAETEN

“We kunnen niet op één paard wedden, zoals mijn grootvader deed.”

**D**

e familie Van der Straeten stoffeert al meer dan vijftig jaar stoelen, banken en zetels. Met Sven Van der Straeten staat de derde generatie aan het roer

van De Stoffeerder, een kmo met een omzet van 800.000 euro en een tiental medewerkers.

Svens grootvader Felix Van der Straeten startte in 1966 met de productie van zetels en salons. Die verkocht hij aan grote meubelwinkels. Hij begon

met een klein atelier in Sint-Gillis Dendermonde, hij als garnierder en zijn vrouw Jeanne Smet al snijdster-stikster. Al na vier jaar bleek het atelier te klein. In 1970 volgde de verhuis naar de huidige werkplaats in Buggenhout.

“De zaak floreerde, tot de vraag ineens stilviel door de massale invoer van goedkope salons uit Italië. Daardoor legde mijn grootvader zich vanaf dan vooral toe op repareren en her-



stofferen van salons”, zegt Sven Van der Straeten (39). Hij is de zaakvoerder. Zijn vader Walter Van der Straeten (63) ontfermt zich over de particuliere klanten, zijn moeder Marleen Verhofstadt (62) doet de boekhouding. De echtgenote van Sven, Regina Sevostiyanova (36), ontfermt zich deeltijds over de communicatie en de sociale media.

## ‘DIK TEGEN MIJN GOESTING’

In 1998 nam Walter, de enige zoon van Felix, de leiding over het bedrijf. Hij was toen 45 jaar. “Met mijn 18 ben ik dik tegen mijn goesting als werknemer begonnen in de zaak van mijn vader”, zucht Walter. “Eigenlijk wilde ik kok worden, maar dat mocht niet. Thuis was er veel werk en het was vanzelfsprekend dat ik meehielp. Uiteindelijk zag ik ook wel het potentieel in van het bedrijf. Tot ik besliste de zaak over te nemen, werkte ik niet alleen daar, maar was ik ook officier bij de brandweer. Toen mijn vader stopte en ik het bedrijf overnam, ben ik gestopt bij de brandweer. Ik heb me vanaf dan voluit ingezet voor de zaak.”

De jaren voordien was Walter ook al voorzichtig gestart met een koerswijziging. Voortaan werd ook de markt van de particulieren aangeboord. “Ik was geen enkele avond thuis en ging van de ene klant naar de andere. En die aanpak werkte. De opdrachten stroomden binnen en

we moesten nieuwe mensen aanwerven.” Onder de leiding van Walter Van der Straeten breidde het team van De Stoffeerder zich uit van vier naar tien mensen.

## FABRIEKSKIND

Ook Sven Van der Straeten begon al heel jong voor zijn vader te werken. En in tegenstelling tot vader, wilde hij nooit iets anders doen dan het familiebedrijf voortzetten. “Al op mijn veertiende zat dat in mijn hoofd. Ik ben ook letterlijk opgegroeid in het atelier. Met de stoffen die ik er vond, maakte ik zelf zakken, waarin ik dan mijn speelzwaarden stopte. En samen met mijn grootvader demonteerde ik stoelen, waarna hij me leerde die weer te stofferen. Ik was voorbestemd om dat te doen.” Sven Van der Straeten studeerde interieurvormgeving aan Sint-Lukas in Brussel. Na die studies vertelde hij ook aan zijn ouders dat hij in de zaak wilde werken. “Dat was wel een verrassing”, zegt vader Walter. “Ik zie ons nog altijd in de keuken staan. Mijn vrouw en ik wisselden even een blik en zegden dat het goed was.”

Op dat moment hadden Walter en zijn vrouw zelf nog maar enkele jaren daarvoor het bedrijf overgenomen. “Voor mij was dat ook het sein voor verdere vernieuwing en stelselmatige investeringen in nieuw materiaal. Zonder de zekerheid dat onze zoon de zaak zou voortzetten, hadden we alles gehouden zoals het was.”

## WEER LEREN TIMMEREN EN LASSEN

Na zijn studies maakte Sven Van der Straeten een opvallende tussenstop in het beroepsonderwijs. Als 21-jarige kwam hij terecht tussen weinig gemotiveerde tieners. Walter: “Ik stond erop dat hij echt een praktische opleiding kreeg. De leraars begrepen het niet goed en vonden het aanvankelijk ook geen goed idee. Maar ik hield voet bij stuk. Hij moest met zijn handen kunnen werken vooraleer hij in de zaak aan de slag kon.”

Voor Sven Van der Straeten was dat wel even wennen: leren timmeren en lassen. “Ik voelde zelf ook wel dat ik naast mijn theoretische kennis nog wat extra bagage kon gebruiken. Een interieurarchitect kan op papier dan wel een hele mooie zwevende bank tekenen. Dat wil nog niet zeggen dat het technisch te doen is.

“SOMS KAN DE SPANNING HOOG OPLOPEN. EN JA, DAN WORDT OOK EENS GEROEPEN NAAR ELKAAR”

DE STOFFEERDER  
In de loop der jaren kwamen er nieuwe activiteiten bij.



Dan helpt het dat je al bij de aanvang weet wat er voor de metaal- of houtstructuur al dan niet haalbaar is.”

## DONDER EN BLIKSEM

Net zoals zijn vader de bedrijfsactiviteiten uitbreidde, zocht en vond ook Sven Van der Straeten een nieuw marktsegment. Zijn achtergrond als interieurvormgever en connecties in de interieurwereld hielpen daarbij. Het familiebedrijf werkte steeds vaker voor architectenbureaus en grote interieurontwerpers. Voor hen maakt De Stoffeerder nu ook meubels en zetels op maat: met projecten in Parijs, Genève, Beverly Hills en Beiroet. En sinds enkele jaren legt het bedrijf zich ook toe op raamdecoratie, wandbekleding en tapijt op maat. Sven: “We kunnen niet op één paard wedden, zoals mijn grootvader deed. Dan zijn we veel te afhankelijk van één marktsegment en een beperkt aantal klanten”.

Door al die nieuwe activiteiten hebben vader en zoon ook elk hun eigen werkteerren. Walter is inmiddels weliswaar officieel met pensioen. Toch is hij nog vaak aanwezig in het atelier, en blijft hij de contactpersoon voor de particuliere klanten. Sven is het aanspreekpunt voor de professionele klanten. Sven: “Dat zorgt in het atelier regelmatig voor donder en bliksem, zeker als we de werkplanning moeten aanpassen omdat een van mijn klanten een dringende opdracht heeft waardoor we de rest moeten opschuiven. Mijn vader kan zich daar soms over opwinden. Dan kan de spanning hoog oplopen. En ja, dan wordt ook eens geroepen naar elkaar. Uiteindelijk temperert dat ook weer snel.”

## AANDELENOVERDRACHT

Sven Van Der Straeten werkt al twintig jaar in het familiebedrijf en is de zaakvoerder. Toch hebben de ouders nog altijd alle aandelen in handen. Sven: “We hebben nog nooit gesproken over een overname. Ik lig daar ook niet wakker van. Uiteindelijk laten ze me mijn gang gaan. En ze werken me niet tegen als ik een grote investering wil doen. Al moet ik uiteraard geen gekke dingen doen.”

Zo investeerde het bedrijf in een Nesting CNC-installatie, voor freeswerk van hout. “Dat was een investering van 100.000 euro. Zulke dossiers moeten we toch even goed doorpraten. Mijn moeder is op dat vlak altijd een beetje terughoudender. Zij kijkt vooral naar het financiële. Mijn vader ziet al sneller de praktische mogelijkheden en gaat sneller overstag.”

Walter Van der Straeten en Marleen Verhofstadt willen nog niet meteen afstand doen van hun aan-



delen. Walter: “Uiteraard praten we er wel eens over, maar eigenlijk zien we het nut er nog niet van in. Ik wil nog zo lang mogelijk blijven werken en voor onze oude dag willen we graag iets achter de hand houden. Sven is ook ons enig kind. Als wij sterven, is het toch allemaal voor hem.” Sven gaat heel omzichtig om met die situatie. “Ik begrijp volkomen dat de zaak loslaten niet zo vanzelfsprekend is voor mijn ouders. Toen zij de zaak overnamen van mijn grootvader, zijn ze door een moeilijke periode gegaan. Net op dat moment viel een grote klant weg, terwijl ze ook veel schulden hadden. Hun financiële situatie was niet meteen rooskleurig. Ze hebben ontzettend hard gewerkt om alles weer op het juiste spoor te krijgen. Ze hebben zich echt vastgebeten. Dan is het maar normaal dat je niet snel loslaat.” ■

WALTER VAN DER STRAETEN  
EN MARLEEN VERHOFSTADT  
“Als wij sterven, is toch alles voor Sven.”



# ‘THOMAS KAN BIJ WIJZE VAN SPREKEN MIJN ZOON ZIJN’

**NADAT VIER GENERATIES VAN DE FAMILIE ER DECENNIALANG** het mooie weer hadden gemaakt, kreeg Groep Huyzentruijt begin dit jaar voor het eerst een niet-familiale CEO en een externe raad van bestuur. “Bereid je als familiebedrijf voor wanneer het nog helemaal niet moet”, zegt een tevreden Philippe Huyzentruijt. ■ FILIP MICHIELS

“A

ls CEO ben ik dertig jaar geleefd geweest. Toen ik het met een van mijn zonen over mijn opvolging had, adviseerde ik dat hij wellicht beter voor een zijte in de

raad van bestuur zou kiezen. Niet het minst omdat zijn passie meer bij sport en economie ligt.”

Philippe Huyzentruijt (57) zegt het wat monkelend, maar de boodschap is duidelijk: als je niet echt gepassioneerd bent door een bedrijf, is topman worden geen goed idee.

En dus gaf Philippe Huyzentruijt begin dit jaar de fakkel door aan Thomas Vanpoucke. Daarmee kwam er na vier generaties voor het eerst een niet-familiale CEO aan het roer bij het bouwen vastgoedbedrijf. Al wil Philippe Huyzentruijt dat wat nuanceren. “De eerste twee generaties waren vooral actief in het vlas. Daarnaast knutselden ze hier en daar wat bij in de bouwsector. Mijn vader stortte zich voluit op de woning- en appartementsbouw. 35 jaar geleden ben ik in het bedrijf gestapt. Mijn vader heeft nog enkele jaren samen met mij meegeedraaid, maar kwam al snel tot de conclusie dat er maar één haan op het erf kan zijn. Ik heb nog een zus, maar heeft nooit een rol willen spelen in het bedrijf.”

Thomas Vanpoucke mag met zijn 32 lentes dan

wel een piepjonge CEO zijn, ook hij is gepokt en gemazeld in het bedrijf. Zijn vader draait al enkele decennia mee bij Huyzentruijt. Thomas ging er in 2011, na studies economie, aan de slag als bouwadviseur. “De voorbije jaren timmerde ik stelselmatig aan een zeer goede relatie met Philippe. Ik kon onder zijn vleugels doorgroeien en opklimmen. Ik voelde heel veel vertrouwen. Het belang van vertrouwen bij zo’n machtsoverdracht kun je niet overschatten.”

## DEZELFDE WAARDEN

Begin 2018 volgde dan het voorstel om Philippe op te volgen. “Ik wist toen al welk vlees ik met Thomas in de kuip had”, blikt Philippe terug. “Ik had lang genoeg met hem samengewerkt. Ook hij koestert heel veel waarden die het bedrijf en ik willen uitdragen. Op heel veel vlakken kan hij bij wijze van spreken mijn zoon zijn. Ik was voldoende overtuigd van zijn kwaliteiten. In de keuze voor Thomas speelden nog twee andere factoren. In de eerste plaats zijn leeftijd. Niet dat ik stokoud ben of *passé*, maar wat zou de meerwaarde zijn als ik een even oude CEO had binnengehaald? We hebben met de groep een nieuwe, ambitieuze strategie uitgestippeld voor de volgende vijf tot tien jaar. Het leek me dan ook niet onlogisch dat je die in handen legt van

## ‘BEREID JE VOOR WANNEER HET NIET MOET’

Ook binnen het bedrijf werden de violen gestemd. Alle medewerkers werden zo snel mogelijk op de hoogte gebracht. Nadat de knoop was doorgemaakt, ging het hele bedrijf begin 2019 op tweedaagse. Daar werden de wijzigin-

gen aan de top toegelicht. Het personeel kreeg uitleg over de nieuwe ambities en strategie. “Ook mijn zonen waren daarbij aanwezig,” benadrukt Philippe Huyzentruijt. “Je kan het beste de overgang van een familiale naar

een externe CEO maken op een moment dat het nog helemaal niet nodig is. Daardoor kan je alles en iedereen goed voorbereiden. Je vermijdt dat zowel de betrokkenen als het bedrijf in stressvolle situaties belanden.”

iemand die een stuk jonger is. Bovendien heeft die veel meer affiniteit met onze doelgroep en met de nieuwe generatie medewerkers die we aan boord halen.”

Maar ook Thomas Vanpoucke werd eerst onderworpen aan een selectieprocedure door een extern bureau. “Ik wilde mijn eigen inschatting ook bevestigd zien”, motiveert Philippe Huyzentruijt. “Thomas drong daar overigens ook op aan.”

## ‘THOMAS IS GEWOON BETER’

Philippe heeft twee zonen, maar zij kwamen nooit echt in beeld voor de opvolging. “Ik voerde met hen bijzonder diepgaande gesprekken. De oudste (25) is helemaal niet geïnteresseerd en heeft er ook niet de juiste opleiding voor. Mijn jongste zoon is pas 22 en kan misschien ooit wel in het bedrijf belanden, maar hij heeft me duidelijk gemaakt dat hij de rol van CEO niet ambieert. Heel wat mensen hebben me al de vraag gesteld of ik dat niet lastig vond. Ik begrijp die vraag niet zo goed. Ik ben heel rationeel en lig er absoluut niet wakker van dat mijn zonen geen belangstelling tonen voor die functie. In mijn ogen moet je altijd uitgaan van het belang van het bedrijf. En ik ben er rotsvast van overtuigd dat Thomas beter geschikt is als CEO dan mijn kinderen.”

“We hebben twee jaar gepraat over mijn toekomst in het bedrijf. Ik heb Philippe meteen heel open verteld dat ik echt wel wou ondernemen,” zegt Thomas. “Maar het voorstel als CEO kwam van Philippe. We hebben daar open over gepraat. Daar zijn duidelijke afspraken uit voortgevloeid, in samenspraak met de hr-afdeling. Eerst en vooral over de procedure die ik zou moeten volgen, en over de exacte verantwoordelijkheden.”

## ‘GEEN SCHOONMOEDER’

Want samen met de managementverandering, werd ook het bestuursmodel grondig herbekeken. De nieuwe raad van bestuur telt vier leden. Philippe Huyzentruijt is heel bewust niet de voorzitter. “Ik speelde al langer met het idee van een goed functionerende raad van bestuur. Ik had daarover al wat gesprekken gevoerd. Na die eerste gesprekken was ik een beetje ontgoocheld, omdat ik er niet van overtuigd was dat die mensen een grote meerwaarde konden betekenen. Maar na de externe selectie van Thomas bleek dat we nood zouden hebben aan een wat meer dwingende raad van bestuur. Die moest ons voldoende prikkelen en uitdagen. Dus ging ik opnieuw op zoek naar geschikte profielen. En die meerwaarde voel je vandaag, ook al is de gloednieuwe raad van bestuur nog maar drie



maanden aan de slag.”

“Ik wou geen schoonmoeder worden voor Thomas. Tegelijk wil ik niet volledig uit beeld verdwijnen. In lastige situaties, zoals vandaag met de coronacrisis, sta ik in de ogen van heel wat mensen – intern en extern – nog altijd garant voor de continuïteit van ons bedrijf. Maar voor een goed begrip: ik ben nog zo weinig mogelijk aanwezig in het bedrijf. Vanop de achtergrond steun ik Thomas zoveel mogelijk”.

## BETERE RESULTATEN, MEER LOON

In nauwelijks twee jaar onderging Groep Huyzentruijt dus een stevige gedaanteverwisseling. Philippe Huyzentruijt is bijzonder tevreden over de nieuwe structuur. “We zijn drie maanden bezig. Voor mij loopt dit zeer goed. Als ik het zou moeten overdoen, zou ik het op exact dezelfde wijze aanpakken. Er zijn heel duidelijke afspraken gemaakt. Thomas weet dat hij aan mij een heel goed klankbord heeft. Tegelijk gun ik hem de nodige vrijheid en hebben we een aantal gemeenschappelijke belangen. Ook dit is in mijn ogen cruciaal: in samenspraak met externe specialisten hebben we een systeem op papier gezet waarbij Thomas meer zal verdienen als hij betere resultaten boekt. Daar word ook ik als aandeelhouder uiteraard beter van.” ■

PHILIPPE HUYZENTRUYT EN THOMAS VANPOUCKE  
“Ik ben er rotsvast van overtuigd dat Thomas beter geschikt is als CEO dan mijn kinderen.”

“ALS IK HET ZOU MOETEN OVERDOEN, ZOU IK HET EXACT HETZELFDE AANPAKKEN”



ADVIES NODIG VOOR UW FAMILIEBEDRIJF?





**MAXIME CHALOT**

Senior Manager Advisory  
Corporate Finance BDO  
Belgium  
maxime.chalot@bdo.be

## 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 Killenmaes.  
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@abonnements.be  
www.abonnements.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.

## DE ONSCHATBARE WAARDE VAN EEN WAARDEBEPALING

In familiebedrijven maken de aandelen vaak het grootste deel uit van het familiale patrimonium. Vanuit die vaststelling, vanuit de sterke betrokkenheid van de familie en vanuit de al even sterke afhankelijkheid tussen aandeelhouder en zaakvoerder voelen veel families de noodzaak om een goede langetermijnvisie te definiëren. De waarde van uw bedrijf laten bepalen, is in die context een effectief en relatief eenvoudig hulpmiddel. Als familiaal ondernemer kan u de waarde van een bedrijf gebruiken als een echt managementinstrument, waarmee u die waarde maximaliseert.

Een familiebedrijf beheren vanuit de waarde vertrekt vanuit een analyse van de belangrijkste factoren die de waarde bepalen; winstgevendheid, groei, risico's, financiële structuur, enzovoort. Die oefening is interessant ongeacht de ambitie: u kunt het doen om het bedrijf te behouden, om het uit te bouwen of om het te verkopen. Door rekening te houden met de initiële waarde, met de mogelijke factoren die de waarde bepalen en met de bedrijfsstrategie, is het mogelijk duidelijke doelstellingen voor het bedrijf te bepalen. Die kan het management vervolgens vertalen in concrete en meetbare acties, zowel voor het bedrijf als voor alle belanghebbenden. Op die manier doet het familiebedrijf de stap van de lange naar de korte termijn, van idee naar implementatie, terwijl de familie zorgt voor een perfecte match tussen de belangen van het bedrijf en van het familiale patrimonium.

We merken dat deze strategie in de praktijk vaak vragen oproept. Hoe vertaal ik dit in concrete acties die iets bijdragen tot de doelstellingen van het familiebedrijf? Hoe realiseer ik snelle en ingrijpende veranderingen? Hoe optimaliseer ik de bedrijfsvoering? Hoe vergroot ik de kasstroom? En wat gedaan met het verbeteren van de verkoop, de klantenervaring of met de digitale transformatie? Het is belangrijk deze ingrepen gecoördineerd te laten verlopen met de steun van specialisten in de verschillende domeinen. Niemand kan in alles specialist zijn en het dagelijkse beheer van het bedrijf blijft veel tijd vergen. Zo'n aanpak levert echter niet enkel tijds winst op, maar we merken dat de tussenkomst van een derde persoon, zonder geschiedenis in het familiebedrijf, het vaak makkelijker maakt om standpunten te verzoenen.

WE MERKEN DAT DE TUSSENKOMST VAN EEN DERDE PERSOON, ZONDER GESCHIEDENIS IN HET FAMILIEBEDRIJF, HET VAAK MAKKELIJKER MAAKT OM STANDPUNTEN TE VERZOENEN.

Maar hoe weet u finaal of een waardebeoordeling als basis voor uw bedrijfsvoering ook echt heeft gewerkt? Na de uitvoering van de acties kunt u een nieuwe evaluatieoefening van het familiebedrijf uitvoeren, waardoor het mogelijk wordt de effecten op korte en lange termijn van het uitgevoerde project te zien. Op die manier levert het idee om te managen op basis van een waardebeoordeling de nodige steun en begeleiding op doorheen het hele traject: van de bepaling van de beginwaarde tot de gerealiseerde waarde aan het einde van het project met tastbare voordelen voor de onderneming, haar werknemers, haar aandeelhouders en het familiale vermogen. ■