

OVERNEMEN & OVERLATEN

FAMILIEBEDRIJF IN VREEMDE HANDEN

# Ex-eigenaars blij met bedrijfs- verkoop



Zij wilden later geen ruzie in de familie, noch een verhoogd risico op de ondergang van hun bedrijf. Daarom besloten de broers Duyck al vele jaren geleden om vrouw en kinderen buiten de zaak te houden en dat bedrijf op het gepaste moment te verkopen. Dat is nu gebeurd. Zij beklagen het zich duidelijk niet. Al was het geen eenvoudig klusje.

**Willem De Bock**

Vader Duyck startte begin jaren 70 zijn handel in bouw materiaal en wat later gingen zijn zonen Jerry en Hendrik daar ook aan de slag. “We konden de zaak uitbouwen tot een bedrijf met 20 vaste werknemers en werk voor nog meerdere onderaannemers. De omzet krom tot zowat 12 miljoen euro. 17 jaar geleden al hadden mijn broer en ik besloten om de zaak later te verkopen. Onze kinderen zouden niet in de zaak komen, hoewel we ieder drie zonen hebben. Wij maakten de kinderen ook snel duidelijk dat ze met het bedrijf geen rekening moesten houden”, vertelt Hendrik Duyck.

Het is niet vanzelfsprekend dat zij zo vroeg die keuze maakten. “Tussen ons beide klikte het altijd goed. Maar als je een volgende generatie erbij betreft, kunnen er heel wat problemen ontstaan. De zaak kan in twee jaar ten onder gaan. Iedereen

kent bedrijven waarin het bij de derde generatie fout loopt. Niet zelden komt dat doordat er meer partijen mee gemoeid zijn. Mijn broer en ik hebben 15 jaar geleden ook afgesproken dat onze echtgenotes buiten de zaak zouden blijven.”

### Zuivere scheiding familie en zaak

Voor de broers Duyck was een zuivere scheiding tussen familie en zaak de beste oplossing. “We hebben allebei ook individueel een patrimoniumvennootschap opgericht, waarmee ieder volledig zijn ding kan doen. Zo kunnen we onze zaken duidelijk opsplitsen en op eigen houtje reserves opbouwen.”

Dat lukte de broers bijzonder aardig, want het bedrijf bloeide en groeide. “In 1989 voerden we een eerste grondige renovatie van onze gebouwen door. In vijf jaar tijd hebben we toen de omzet verdubbeld. Begin deze eeuw raadde de boekhouder ons aan om een uitbatingsvergunning aan te vragen. Toen kwam elke denkbare instantie het bedrijf onderzoeken en kregen we allerlei beperkingen opgelegd, vooral van ruimtelijke aard. We overwogen toen al om de zaak te verkopen en te stoppen.”

Maar de broers staken nog een tandje bij. “Wij zijn verhuisd naar Zwevezele,

naar een veel groter terrein met een nieuwbouw. Gelukkig werkten wij al 30 jaar samen en hadden we een behoorlijke reserve om die investering nog aan te kunnen. Sinds 2006 bouwden we deze nieuwe zaak uit. Zonder de crisis hadden we de omzet weer in vijf jaar verdubbeld. Maar de voorbije zomer hebben we dan toch het bedrijf verkocht. We vonden dat het een goed moment hiervoor was. We wisten dat we die beslissing vroeg of laat moesten nemen. We zijn nu 55. Het moment was gekomen om te doen wat we altijd als strategie hadden vooropgesteld”, vertelt Hendrik Duyck.

### Met de voeten op de grond

“Zowel Jerry als ik kende belangstellenden voor een overname. We zaten beide op dezelfde lijn qua idee voor de overnameprijs. Dus begonnen we de verkoop te organiseren. We vroegen onze boekhouder om een overnameprijs te berekenen en die kwam een stuk lager uit dan wij hadden berekend. Dat was een eerste waarschuwing, die ons weer met beide voeten op de grond zette. We kwamen via mond-tot-mondreclame terecht bij overnamebedrijf O.B.A., dat na kennismaking en een studieronde op ongeveer dezelfde prijs uitkwam als de boekhouder. Mijn broer en ik hadden onvoldoende rekening gehouden met de fiscale voordelen die wij bij onze vroegere investeringen hadden geboekt. Dat verklaarde het verschil in prijsinschatting”, aldus nog Hendrik Duyck.

“Bij een verkoop van een bloeiend bedrijf verlies je altijd”, meent hij. “Je winst blijft in zo’n bedrijf renderen, terwijl geld op de bankrekening waarde verliest. Maar op een bepaalde leeftijd moet je aan je gezondheid denken. En dan help je je kinderen meer door je vermogen te verzilveren en hen het leven comfortabeler te maken.”

Inmiddels zijn de kinderen volwassen, stichten zij gezinnen en bouwen ze hun eigen stek. Zijn zij nooit in de verleiding gekomen om toch maar te vragen of ze het bedrijf van vader en oom konden overnemen? “Die interesse is er nooit echt geweest. De zaak is inmiddels ook behoorlijk groot en dan gaat het om veel geld. De familiale overnemer zou dan de andere familieleden moeten uitkopen. Met twee bestuurders en zes kinderen wordt dat moeilijk. Bij de derde generatie kunnen

**Hendrik Duyck: “Bij de derde generatie dinken gemakkelijk problemen op met de verdeling van het bedrijf. Dat voorzagen we al jaren geleden en daarom kozen we voor deze strategie.”**



© Emy Elleboog

► makkelijk problemen met de verdeling opduiken. Dat voorzagen wij al jaren geleden en daarom kozen we voor deze strategie.”

De gebroeders Duyck hadden hun beslissing al lang genomen, en daardoor konden zij ook rustig de eigenlijke verkoop uitvoeren. “Soms moet een eigenaar zijn bedrijf verkopen omdat het slecht gaat. Dat was hier totaal niet het geval, waardoor je als verkoper niet echt onder druk staat.” Zo’n nuchtere houding tegenover het eigen bedrijf is niet vanzelfsprekend voor veel andere bedrijfseigenaars die zelf de zaak uitbouwden, vaak in familieverband. “Voor veel families is het nog een schande dat je de zaak niet in de familie kunt houden. Je kunt het idee van een verkoop soms niet eens ter sprake brengen. Veel collega’s staan nog onder zo’n druk. Omdat wij zo vroeg en zo duidelijk onze beslissing namen, hadden wij er geen moeite mee. We verzwegen het ook niet. Veel mensen wisten het.”

### Menselijk moeilijke stap

Toch was de verkoop ook voor Hendrik Duyck geen fluitje van een cent. “De verkoop ging snel, maar je weet niet waaraan je eigenlijk begint. Het was de moeilijkste verkoop uit mijn leven. Het ging om een enorm bedrag, voor ons. En het was ons levenswerk. Wij moesten dit ook kunnen verantwoorden tegenover onze moeder, onze zussen, en natuurlijk onze kinderen. Ook tegenover de medewerkers was het moeilijk, hoewel wij de zaak nu blijven runnen voor de nieuwe eigenaar. Je moet er bij de medewerkers de sfeer en het geloof in houden. In een crisistijd stijgt de stress. Je werft niet zo snel extra krachten aan, zodat de aanwezige medewerkers meer onder druk staan. Daar komen de vragen bij, die de overname oproept. We hebben pas over de verkoop verteld toen we al een intentieverklaring met de koper hadden. Maar je moet dan wel de rust bij het personeel bewaren.”

Jerry en Hendrik Duyck blijven de zaak uitbaten. “Het maakt deel uit van de overnamedeal. Wij blijven 18 maanden op post en moeten bij ons vertrek een opzegtermijn van 6 maanden respecteren. We kunnen nu toch meer ontspannen werken, omdat een deel van de verantwoordelijkheid niet meer op onze schouders rust. We zijn pas 55 en zeker nog niet versleten. Dat

## “Voor veel families is het nog een schande dat je de zaak niet in de familie houdt.”

is ook een voordeel, wanneer je niet zo lang mogelijk wacht om te verkopen. Bovendien klikt het goed met de nieuwe eigenaar. Wij staan 100 procent achter de samenwerking. Hij kent de sector en de markt en we kunnen aangenaam samenwerken. De voorlaatste kandidaat-overnemer kwam uit de financiële sector en kende de markt niet.”

### Nieuw elan voor het bedrijf

Hendrik Duyck merkt op dat zijn bedrijf nu in een groter geheel is opgenomen. “De overnemer had al een paar overnames op

zak en ligt aan de basis van de aankoop-groepering Ademat. We ervaren nu de voordelen van de schaalvergroting. We kunnen nog soepeler werken, en tegen betere aankoopvoorwaarden. Elk bedrijf in deze groep behoudt toch zijn eigen sterktes en specialiteiten. We werken ook op dat niveau goed samen. Ieders troeven komen nu ook de andere in de groep ten goede.”

Dat de overname zo goed slaagde, dankt Hendrik Duyck ook en vooral aan zijn overnamebureau. “Wij hadden duidelijk onderschat wat op ons afkwam. De zeer professionele aanpak van O.B.A. was ontbeerlijk. Het kon ons overtuigen van de juiste waardebeoordeling, het wist de juiste kandidaat-overnemers aan te spreken en hun interesse te wekken. Eerst kwamen er een vijftigtal reacties, waaruit we de nieuwsgierigen moesten wegselecteren. Voor zes ernstige kandidaten volgde er een bedrijfsbezoek. Daarna kwamen er vier voorstellen. Toen voelde ik dat we de juiste overnemer konden kiezen.”

### Toch een advocaat nodig

Toen de keuze was gevallen op de huidige overnemer, begon een eerder juridisch traject. “Na de intentieverklaring tussen koper en verkoper volgt een due diligence-onderzoek. Alle mogelijkheden op schade of problemen voor de koper worden ingecalculeerd. Wij moesten de hele geschiedenis van gebeurtenissen in het bedrijf van de voorbije dertig jaar opdiepen. Dat was ook in ons belang, want dan kan er later niets meer tegen jou worden gebruikt. Voor alles en nog wat worden er voorzieningen en garanties ingebouwd. Dat was een aartsmoeilijke periode. Ik wou eerst geen advocaat hebben, maar ik kon uiteindelijk niet zonder. Zijn bijdrage was belangrijk, omdat hij de onderhandelingen en de afhandeling van het overnamecontract vlotter deed verlopen. Hij neemt het risico weg dat je toch op een bepaald moment je huiswerk moet overdoen.”

## TIPS

### VOOR EEN SUCCESVOLLE OVERNAME

- Toon uw rendabiliteit; hoe beter de cijfers, hoe meer geïnteresseerden.
- ‘Onofficiële’ inkomsten zijn voor een koper waardeeloos.
- Overlaten is nooit incasseren en wegwezen.
- Een onemanshow is onoverdraagbaar, zorg voor een goede structuur.
- Transparantie is een must. *Keep it simple*, ingewikkelde constructies schrikken af.
- Laat u bijstaan door onafhankelijke bemiddelaars. Bekijk bij de keuze zeker de referentielijst.
- De meerwaarde van een overnamebemiddelaar houdt onder andere in dat hij verschillende geïnteresseerden kan aanbrenghen.
- Een bedrijfswaardering is geen exacte wetenschap; voeling met de kopersmarkt is noodzakelijk.
- De hoogste bedrijfswaardering is niet automatisch de juiste.

(bron: Martijn Coucke O.B.A.)