

Samenleving - Focus

► Ludo Hugaerts

STEEDS MINDER FAMILIEBEDRIJVEN VINDEN OPVOLGING IN HET EIGEN GEZIN

Dringend gezocht: een overnemer (m/v) voor onze zaak!

U hebt hard gewerkt om uw bakkerij, landbouwbedrijf of kmo te laten groeien en bloeien en op een dag stelt u vast dat niemand van het eigen gezin de zaak wil overnemen. Steeds meer familiebedrijven worden met dit probleem geconfronteerd. Nu de babyboomgeneratie aan stoppen denkt, spreken sommige specialisten zelfs over de "grootste economische dreiging" van de jongste jaren.

Sorry pa, sorry ma, maar ik ben écht niet geïnteresseerd. Meer en meer 50-plussers die een eigen zaak hebben opgebouwd, worden vroeg of laat (en tegenwoordig steeds vroeger) met deze reactie geconfronteerd, wanneer ze bij hun opgroeiende of volwassen kinderen polsen of iemand de familiezaak wil overnemen. Natuurlijk beseffen ze dat ze hun kinderen niet kunnen verplichten en gunnen ze hen dat eigen geluk graag, maar diep in hun binnenste blijven de teleurstelling en de onzekerheid groot. Hebben we daarvoor dertig of veertig jaar zo enthousiast gewerkt? Wat gaat een vreemde overnemer van onze zaak maken? Stel (de ergste nachtmerrie) dat onze eeuwige concurrent ons wil overnemen?

"Het is echt opvallend hoeveel familiale bedrijfsleiders ik tegenwoordig in mijn spreekkamer krijg die het heel moeilijk hebben met het feit dat ze in hun eigen gezin geen opvolging vinden", zegt gezondheidspsycholoog Fons Verhoelst. "Voor de buitenwereld verbergen ze dat echter onder andere klachten: stress, relatieproblemen, hartklachten... In werkelijkheid maken deze mensen een rouwproces door.

Eerst gaan ze zich verzetten en boos worden. Ze gaan zelfs ruzie maken met hun kinderen. Later worden ze depressief en uiteindelijk moeten ze het toch op een of andere manier loslaten."

Onthutsende cijfers

Ook Karel Van Eetvelt, de topman van Unizo (Unie van Zelfstandige Ondernemingen) trekt aan de alarmbel: "De babyboomgeneratie onder de zelfstandigen



Psycholoog Fons Verhoelst: "Familiale bedrijfsleiders uit hun teleurstelling vaak via lichamelijke of psychosomatische klachten."

komt nu langzaam op de leeftijd dat ze aan stoppen en overlaten denken. Elke maand komen er op *Overnamemarkt*, onze online databank voor overnames, zo'n 1000 bedrijven bij. Een onthutsend cijfer zagen we in een studie van het financiële adviesbureau Pricewaterhouse Coopers: 50% van alle familiale bedrijfsleiders in België is ouder dan vijftig jaar, 15% zelfs ouder dan zestig. En dan spreken we niet alleen over eenpersoonszaken maar ook over kmo's tot 50 werknemers. Als alle familiebedrijven die in het eigen gezin geen opvolging vinden, zouden sluiten dan mogen we van een economische en sociale ramp spreken. Om nog maar te zwijgen van het verlies van al die ervaring. Het stopzetten van de activiteit is dan ook geen valabele optie. Daarom pleiten wij voor voordeliger leningen voor kandidaat-overnemers en voor een nultarief voor de successierechten tussen ouders en kinderen."

"Wie de fakkel niet in het eigen gezin kan doorgeven, moet zeker op tijd gaan zoeken naar een goede en vertrouwenswekkende overnemer buiten de familie, en uiteraard naar een interessante financiële overeenkomst", pleit Van Eetvelt nog. "Al ken ik vele zelfstandigen die in dat geval →



**LEO VAN OBBERGHEN
VERKOCHT ZIJN BEDRIJF
TOEN HIJ 45 WAS**

*“Zonder opvolging
de knoop snel
doorhakken”*

Tien jaar terug was Leo Van Obberghen (nu 55 - vooraan op onze foto) uit Temse meerderheidsaandeelhouder en gedelegeerd bestuurder van Alinco, een kmo met 25 werknemers en gespecialiseerd in constructies op maat van aluminium en roestvrij staal. “Ik was 45, mijn dochters 24 en 22. Ik heb ze nooit woordelijk gevraagd of ze later het bedrijf wilden overnemen. Als ze die ambitie hadden, zouden ze dat zeker laten blijken hebben. Ik heb ze wel altijd goed op de hoogte gehouden van het reilen en zeilen in het bedrijf, maar ik voelde geen interesse.

De oudste werkte al als opvoedster en deed dat reuzegraag. De jongste is gaan voortstuderen in de USA. Ze heeft daar haar echtgenoot leren kennen. Ik heb toen beslist de knoop door te hakken en het bedrijf te verkopen. Als je voelt dat je thuis geen opvolging hebt, moet je daar niet te lang mee wachten. Ik combineerde mijn bedrijf met een job als financieel controller bij Imtech, een bedrijf dat technische installaties bouwt en onderhoudt. Die combinatie was niet vol te houden.”

Leo heeft Alinco toen via bemiddeling door een bank verkocht aan het jonge echtpaar Peter De Praetere en Karine De Bie, beiden licentiaat toegepaste wetenschappen en handelsingenieur. Hij heeft er nog geen spijt van gehad: “Ik heb mijn bedrijf met winst overgelaten en zo mijn financiële toekomst veilig gesteld. Tegelijk kon ik aan een nieuwe carrière beginnen. Ik kon de pijlsnelle groei van Imtech mee richting geven en me bijscholen. Voor mijn vroegere bedrijf was de overname evenmin een slechte zaak. Peter en Karine hebben het door hard werken kunnen uitbreiden. Het personeelsbestand is meer dan verdubbeld.”

MICHEL VAERWILCK

Samenleving - Focus

→ liever blijven doorwerken tot ze erbij neervallen. Het probleem is dan echter vaak dat ze jarenlang niet meer in vernieuwing geïnvesteerd hebben. Dat maakt het bedrijf voor een kandidaat-overnemer veel minder interessant.”

Crisismomenten zijn gezond

Bouwbedrijven, dienstverlenende bedrijven in informatie en goedgelegen horecavakken blijken in de praktijk het makke-

ANDRÉ IS DE DERDE GENERATIE, MAAR...

“Ik weet niet of mijn zoon het zal durven”

“Ik ben al bijna 40 jaar lijstenmaker. Mijn grootvader heeft de zaak geopend in 1914, mijn moeder heeft ze overgenomen en ik op mijn beurt van haar. Ik heb drie kinderen, maar alleen mijn zoon van 37 zou ons familiebedrijfje kunnen overnemen. Hij kent het vak en niets staat hem in de weg. Maar hij aarzelt. Hij vindt de economische context nogal moeilijk. Omdat de toekomst onzeker is, vertel ik mijn verhaal liever anoniem. De wetenschap dat de zaak over te nemen is, heeft altijd een negatief effect op de klanten.

Als mijn grootvader had vernomen dat niemand zijn levenswerk overnam, dan was dat een ramp geweest. Ik begrijp daarentegen de aarzelingen van mijn zoon. Ik push hem niet want ook ik twijfel aan de rentabiliteit van de zaak. Het zal voor hem zeker niet evident zijn ervan te kunnen leven. De economie gaat niet denderend en bovendien zijn er in onze wijk de jongste jaren geregeld grote wegwerkzaamheden uitgevoerd. Alle handelszaken hebben geleden onder de hinder. In onze sector (de binnenhuisinrichting) moeten we opboksen tegen de concurrentie van de grote ketens.

Als mijn zoon de zaak niet overneemt, moet ik sluiten of verkopen. Ik ben niet bitter maar wel teleurgesteld. Op dit moment doe ik voort, ik wil niet sluiten om te sluiten. Maar in de toekomst ligt de bal in het kamp van de klanten...”

lijkt een overnemer buiten het gezin te vinden. Kleinhandels in schoenen en kleding, fotozaken en winkels van binnenhuisinrichting en huishoudapparaten zijn het moeilijkst over te laten, omdat die moeten opboksen tegen de grote ketens. Ook warme bakkers, loodgieters en slagers vinden nog nauwelijks overnemers, omdat zowel hun eigen kinderen als buitenstaanders deze ambachtelijke beroepen niet meer willen leren. Al lijkt hierin vandaag een heel schuchtere kentering te komen.

Waarom zijn kinderen steeds minder bereid het familiebedrijf over te nemen? De kleinere gezinnen met één of twee kinderen vormen alvast één verklaring. In gezinnen met vier of vijf kinderen had je nu eenmaal meer kans dat minstens één van hen zich geroepen voelde om de fakkel over te nemen. Onze kinderen hebben nu ook meer gestudeerd, gereisd en soms al in het buitenland gewerkt en ze surfen via het internet over de hele wereld. Ze willen niet zo hard werken als ze hun ouders hebben zien doen en zien niet zelden dat ze elders makkelijker geld kunnen verdienen.

Maar er is nog meer aan de hand, meent psycholoog Fons Verhoelst. “De huidige babyboomers hebben een veel minder autoritaire verhouding met hun kinderen. Ze willen ze alle kansen geven om hun eigen weg te zoeken en hen zeker niet moreel verplichten in het bedrijf te treden. Bovendien heeft elk familiebedrijf zijn geheimen en bij een crisismoment kunnen die aan de oppervlakte komen.”

Wachten tot ze dertig zijn?

Zelfs in de beste scenario's zal het overlappen van het familiebedrijf aan vreemden voor pijn en rouw zorgen. Fons Verhoelst: “Dat moet je aanvaarden. Elk gezond bedrijf maakt nu en dan een crisis door, bijvoorbeeld bij een uitbreiding of bij het aantrekken van een nieuwe venoot. Een bedrijf dat nooit een crisis kent, stagneert. Familiale bedrijfsleiders die altijd al een goede relatie met hun kinderen hebben gehad, zullen zich makkelijker over hun teleurstelling heen kunnen zetten. Ook als het bedrijf bloeit, zal het loslaten makkelijker verlopen. Als de relatie van de ouders met de volwassen kinderen echter niet goed is en als het familiebedrijf ook nog eens minder goed draait, dan wordt het



loslaten veel moeilijker. Natuurlijk kun je de verkoop van je zaak zien als een kans om een nieuw levensproject te zoeken. Maar dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan wanneer je dertig jaar met niets anders dan je bedrijf bezig bent geweest.”

Toch heeft de psycholoog nog deze goede raad voor familiale bedrijfsleiders: “Natuurlijk moet je niet aarzelen om aan je kinderen uitdrukkelijk de vraag te stellen of ze de zaak willen overnemen. En natuurlijk mag je daarbij zeggen dat die oplossing je gelukkig zou maken. Maar misschien kun je die vraag beter niet stellen wanneer ze pubers of pas twintig zijn. Als je kind dertig wordt, heb je meer kans op een positief antwoord. Op die leeftijd treedt er vaak rust op in de relatie tussen ouders en kinderen. Ze hebben dan al iets opgebouwd, een diploma gehaald, misschien zelfs in het buitenland gestudeerd of gewerkt. De leeftijd van dertig is vaak een scharniermoment in hun leven: nu kunnen ze nog iets heel anders gaan doen. En als ze dan in het familiebedrijf komen, doen ze dat al vanuit hun eigen ervaring, niet als vaders zoon of dochtertje.”



BENNY DE GROVE

MICHEL EN MARTHA HALEWYCK: VIER ZOONS MAAR GEEN OPVOLGER

*“Ons bedrijf moest blijven,
dat was prioritair”*

Het hebben van vier zoons is geen garantie voor opvolging in het eigen gezin, zeker niet als je ook nog eens met brute pech te maken krijgt. Dat ondervonden Michel (61) en Martha Halewyck (63) uit Klemsterke. Ze hebben keihard gewerkt om van hun melkveebedrijf (33 ha, 450.000 liter melk per jaar) een model te maken. Ze hebben prijzen behaald, geïnvesteerd in de nieuwste technologie en meegewerkt aan alle initiatieven om het imago van de sector op te krikken. “Toen onze twee oudste zoons rond de twintig draaiden, waren wij zo’n 43 en 45 oud en was er van stoppen nog geen sprake. Zij hebben dan hun eigen weg gezocht. Onze derde zoon, zes jaar jonger dan de tweede, leek de perfecte opvolger. Als kind al was hij geïnteresseerd in het bedrijf. Toen hij zestien werd, stelde de specialist echter vast dat hij allergisch was voor koeienstof. In de jaren erna bleek dat onze jongste zoon zijn geluk liever elders zocht, als bankbediende.

Vorig jaar kregen we gezondheidsproblemen en hebben we besloten ons bedrijf te verkopen. Waarom zouden we nog zo hard blijven werken, als toch geen van onze zoons ons levenswerk overneemt? Eén ding stond voor ons wel vast: ons bedrijf moest als geheel én als melkveebedrijf blijven bestaan. Elk deel apart verkopen zou meer geld opgebracht hebben, maar dat wilden we niet. We hebben het geluk gehad een jong echtpaar te vinden met wie het meteen klikte. We herkennen in hen de ambities van onze jeugd. Met Kerstmis 2005, de laatste kerstdag in onze boerderij, hebben we onze zoons en hun partners, de kleinkinderen én de overnemers uitgenodigd als symbolisch afscheid en als nieuw begin.”

De tien stappen van een geslaagde overname

Wanneer kun je de overname van een familiebedrijf buiten het gezin een succes noemen? “Als de continuïteit gewaarborgd wordt en als de overname de betrokkenen psychisch en fysiek tevreden stelt”, zegt Luc Van Laere van Overnamemarkt. “Wie zijn zaak verkoopt, moet financieel comfortabel kunnen leven voor de rest van zijn leven. En het moet klikken tussen hem en de overnemers: hij moet het gevoel hebben dat zijn zaak in goede handen terecht is gekomen. Een overname is voor tachtig procent een kwestie van emotie en voor twintig procent van centen.”

Aan vijftigplussers die voor hun bedrijf geen opvolging in hun eigen gezin vinden, geeft hij deze gouden regels mee voor een succesvolle overdracht:

1. Begin er tijdig mee. Zeven jaar voor u echt wil stoppen is geen overbodige luxe. Bij het overlaten van een zaak komen nu eenmaal veel aspecten kijken en elke overname is anders. In die tijd kunt u ook op zoek gaan naar een nieuw project in uw leven.

2. Zoek professionele begeleiding, zeker voor de bepaling van de waarde van het bedrijf. Er bestaan twee types van professionele overnamebegeleiders: financiële adviseurs en bemiddelaars. Financiële adviseurs (boekhouders, bedrijfsconsulenten, revisoren...) zijn interessant voor de waardebepaling van de zaak en voor juridische en fiscale aspecten. Zij sturen een factuur voor hun werk. Bemiddelaars (vastgoedmakelaars, banken enz.) helpen zoeken naar een overnemer en werken op commissie.

3. Stel een profiel op van de ideale overnemer. Maak zelf een beschrijving van de man, de vrouw, het koppel of het bedrijf waaraan u uw levenswerk wilt toevertrouwen. Steeds meer familiebedrijven stellen ook een charter op over hun filosofie.

4. Gebruik gespecialiseerde diensten om kandidaat-overnemers te vinden. Om doelgericht te zoeken kunt u een beroep doen op websites zoals www.bvob.be (Nederlandstalig) of www.sowalfin.be (Franstalig). U kunt het profiel van uw zaak ingeven en het staat u vrij al dan niet contact te zoeken met kandidaat-overnemers die reageren. Ook beroepsverenigingen van zelfstandigen bie- →

Samenleving - Focus

GEEN VAN DE DRIE ZOONS VAN GILBERT EN JEANNINE BAECK WIL DE BAKKERIJ OVERNEMEN

“Ze zeggen: we hebben jullie veel te hard zien werken”

Gilbert (53) en Jeannine Baeck (52) hebben drie volwassen zoons (30, 29 en 27) en geen van hen zal hun bakkerij in Antwerpen overnemen. “Toegegeven, het was even slikken toen we dat inzagen maar ze hebben recht op hun eigen leven.” Zelf nam Gilbert de bakkerij 24 jaar geleden over van zijn vader. “Ik voelde aan dat mijn vader dat van mij verwachtte, maar ik heb het met *volle goesting* gedaan. Zelf heb ik mijn zoons nooit gepusht. Tussen hun 14^{de} en hun 17^{de} hebben ze me wel moeten helpen in het weekend, maar daar kregen ze extra zakgeld voor. Ze hebben alledrie gekozen voor een technisch beroep als werknemer, niet als zelfstandige. *We hebben jullie veel te hard zien werken*, zeggen ze. Op één ding zijn we wel trots. Juist dankzij onze eigen zaak waren we altijd thuis als ze van school kwamen. Dat geluk zullen ze pas beseffen als ze zelf kinderen hebben.”

Gilbert en Jeannine willen doorgaan tot hun zestigste en hun zaak dan verkopen aan een jong en dynamisch koppel. Zelf zouden ze dan graag een half- of deeltijdse baan als werknemer zoeken. “Ik zie ook voordelen in onze situatie. Nu kan ik stoppen en zeggen: *het is gedaan*. En met iets heel anders in mijn leven beginnen.”



MICHEL VAEFENWILCK

→ den een dergelijke bemiddeling aan (zie verder: *Wie kan u helpen?*).

5. Wees niet haastig in onderhandelingen. Gaat de discussie over de overnameprijs, zorg dan dat uw boekhouder daarbij aanwezig is. Zijn de onderhandelingen daarentegen vooral emotioneel een zware zaak, durf ze dan overlaten aan de accountant of de overnamebemiddelaar.

6. Zet al uw vooroordelen opzij. Het kan zijn dat een buitenlandse overnemer het beste aan het profiel van de ideale overnemer beantwoordt. So what?

7. Ga met een ernstige overnamekandidaat persoonlijk op bezoek bij uw belangrijkste klanten en leveranciers. Wil de zaak na u blijven bloeien, dan is het van groot belang dat de overnemer het door u langdurig opgebouwde vertrouwen erft.

8. Laat een ernstige overnamekandidaat een tijdje meedraaien in het bedrijf. Al was het maar enkele uren per week, het is een ideale gelegenheid om uit te vinden of het klikt tussen u beiden en

of hij de juiste *drive* heeft.

9. Heb vertrouwen in de overnemer. Zegt hij plannen te hebben om dingen te veranderen, dan is dat niet noodzakelijk een slechte zaak voor de toekomst.

10. Laat los. Probeer niet de baas te blijven spelen na de overname. Geef achteraf alleen advies als de overnemer het u uitdrukkelijk vraagt.

Wie kan u helpen?

“Als u het er emotioneel moeilijk mee hebt dat u geen opvolging vindt bij uw kinderen, probeer dan niet stoer te doen (“Zelfstandigen zijn nooit ziek!”) maar zoek hulp bij een psychotherapeut in plaats van in een depressie weg te zinken”, adviseert Fons Verhoelst.

Voor meer praktische hulp hebben de beroepsverenigingen van kmo's en zelfstandigen een dienstverlening ontwikkeld. Enkele voorbeelden.

■ **Overnamemarkt** is een dienst van Unizo. De website www.overnamemarkt.be biedt veel praktische info voor overne-

mers en overlaters. U kunt een anonieme beschrijving van uw zaak op de website plaatsen en ontvangt de reacties op uw e-mailadres. Info: ☎ 02 238 05 15.

■ Binnenkort start Unizo met **overnamecoaches** die een overname gedurende twee jaar begeleiden.

■ Voor land- en tuinbouwbedrijven biedt SBB, een onderdeel van de Boerenbondgroep, een **servicepakket** aan: waardebeoordeling, analyse van de sterkten en zwakten, het opmaken van een pachtovereenkomst of van een contract, de fiscale aspecten, de verplichte meldingen bij de overheid enz. Info: ☎ 070 22 26 73.

■ De **Syndicale Unie voor het Broodbereidingsbedrijf**, een Antwerpse organisatie van bakkers, komt bij de leden gratis de toestand van het bedrijf bekijken en kondigt de over te laten zaak anoniem aan in het ledenblad. Wanneer de bakker dat wenst, zal de beroepsvereniging ook aanwezig zijn bij de onderhandelingen. Info: ☎ 03 339 55 00. ■