

# Kortverhaal van hoe een ondernemer de overdracht van zijn bedrijf voorbereidt.

De vergrijzingsgolf slaat toe. De ondernemer die de eerste grijze haren aan zijn slapen ontwaart, is verwittigd: denk aan de toekomst van uzelf en uw bedrijf!

Aan 50 begint men pas te leven, dat heb ik zelf ondervonden. Ik voel me een beetje zoals mijn jongste die in het laatste humaniora zit: meester van de situatie! Moeizaam heb ik het bedrijf opgestart. Letterlijk ben ik in de garage begonnen. Dit was een tijd van kunst- en vliegwerk: mijn product verder ontwikkelen, klanten prospecteren, aankopen van machine en grondstoffen, produceren, alles deed ik zelf. En dan nog de boekhouding. Gelukkig was er mijn vrouw! Na haar werk in een ander bedrijf, want we moesten toch ergens van leven, deed ze de papieren.

Alle begin is moeilijk. Toen we de eerste bestellingen nog moesten binnenhalen, brak de Irak-crisis uit. Met de handen in het haar: hoe gaan we hier door raken. Gelukkig, doorgezet, veel mensen bezocht en we kregen steun. Toen de economie weer voelbaar aantrok, is alles in een stroomversnelling geraakt. Ons product sloeg aan. De eerste aanwervingen. Nieuwe productontwikkelingen en zo zijn we verder blijven groeien. Vandaag werken we met 50 mensen die elk een kaarsje op hun zelf gebakken taart komen zetten, want ik ben 50 en dat willen ze vieren: ik voel me als een koning!

Maar enkele weken geleden heb ik een verbijsterende ontdekking gedaan: de eerste grijze haren aan mijn slapen ontdekt, vreselijk! Het heeft me aan het denken gezet. Hoe moet het nu verder in het leven? In ieder geval niet zoals het met mijn vader is gelopen. Niet te stoppen was hij, onverdroten werkte hij door. Tot hij op zijn 60<sup>e</sup> een hartaanval kreeg. Zijn zaak heeft hij moeten sluiten. Tijdelijk heeft hij nog een uitkering van zijn bedrijfsleidersverzekering ontvangen, maar eens dat gestopt, was hij verplicht de "train de vie" die hij gewoon was sterk af te bouwen. Op zijn 73 is het hem fataal geworden.

Dus wat nu? Mijn oudste heeft voor industrieel ingenieur gestudeerd. Een paar keer in het bedrijf een vakantiejob gedaan in de productie. Hij voelde zich wat onwennig, hij is nog zo jong! Zal ik hem binnen 5 à 10 jaar in handen geven wat ik op pak-



weg 35 jaar heb opgebouwd? De jongste, daar moet ik niet aan denken. Als hij afgestudeerd en rijp is, dan ben ik 65 of 70. Ten andere, de tijden zijn veranderd. Zij hebben interesse in al die nieuwe ICT toestanden. En mijn productie leider is een ervaren plantrekker. Ga ik hen werkelijk voor de leeuwen gooien of laat ik hen, zoals ook ik het gedaan heb, zelf het leven ontdekken. Stel dat ik mijn bedrijf verkoop, dan kan ik hen daarbij nog financieel steunen!

Als één van mijn kinderen het werkelijk wil doen, dan zullen zij het initiatief wel nemen. Maar stel dat het zo loopt, hoe haal ik dan mijn pensioen uit mijn bedrijf? En hoe krijgt mijn jongste dan later zijn deel? Via een investeerder die tijdelijk bijspringt? Te bekijken!

Een andere optie zou kunnen zijn dat ik met een collega in Nederland of Duitsland samenga, fusie dus. Zo wordt de continuïteit ook verzekerd en kan ik toch nog mijn rol spelen in een groter bedrijf. Via een raad van bestuur bijvoorbeeld. Ik maak dan een soort holding waarin de aandelen van het bedrijf zitten en dan kunnen wijzelf en later de kinderen nog genieten van een dividend. Ik heb wel een paar ideeën over met wie dat zou kunnen, maar hoe begin ik daaraan? En wat als het misloopt? Want we hebben voortdurend geïnvesteerd. Mijn vermogen zit in mijn bedrijf en als daar iets mee misloopt... help!

Ofwel kies ik regelrecht voor verkoop. Er zijn grote groepen die wereldwijd actief zijn in mijn branche. Enkele hebben al bij ons aangeklopt, en tijdens het gesprek werd wel eens gevraagd hoe ik de toekomst

zag... maar geen mooi bruin haartje op mijn hoofd dat dacht aan stoppen!

Nu denk ik er wel aan, maar zijn mijn bedrijf en ik daar wel klaar voor? Het valt me op dat ik over "mijn" bedrijf spreek. Ik stel vast dat de meeste beslissingen nog door mezelf genomen worden. Controlefreak! Ik weet dat ik er werk moet van maken: meer structuur, meer verantwoordelijkheid geven, delegeren...

En dan het gebouw waar we inzitten. Niets mis mee. Het staat up-to-date en er kan nog verder uitgebreid worden. Maar een grotere groep heeft vermoedelijk geen interesse in vastgoed. Wat doe ik daarmee?

Stel dat zich vandaag zo een koper meldt, wat zouden we deze kunnen meedelen? Onze boekhouding is nu niet bepaald doorzichtig te noemen. Hoe hoger de fiscaliteit geworden is, hoe meer we ons in bochten gewrongen hebben om de druk wat te milderen. Versnelde afschrijvingen, tax shelter, gebouw in de vennootschap, om niet te spreken over hoe wij als actieve bestuurders vergoed worden. Een koper zal zicht op het economische resultaat moeten krijgen en niet op het fiscale. En niet enkel resultaat is van belang. Nadat ze een bod gedaan hebben, zullen ze wel een audit willen doen: fiscaal, sociaal, milieu, commercieel, ICT, vennootschapsdocumenten. Daar zijn we nu allesbehalve op voorbereid. Werk aan de winkel!

Wie zou er overigens in aanmerking komen als koper van mijn bedrijf? Het meest voor de hand liggende is een Belgische of buitenlandse industriële groep. We zijn echter nog stevig aan het groeien. Als ik nu verkoop dan krijg ik, stel 100, maar aan de groei die we nu realiseren kan ik binnen 5 à 10 jaar misschien aan 150 of meer verkopen. Maar als ik zo lang wacht, houdt dat ook risico's in. Wat als ik ziek word. Met wat mijn vader is overkomen, moet ik toch voorzichtig zijn. Als ik nu eens een investeerder vond die nu al een deel van mijn aandelen overneemt. Dan kunnen we samen het groeipad afmaken. En ten gepaste tijde zoeken we dan iemand die mijn taken kan overnemen. Hei... dat zou dus ook één van mijn kinderen kunnen zijn, wie weet!

Trouwens, wat zou ik antwoorden, als zo'n partij me komt vragen hoeveel ik voor mijn bedrijf wil?

Wordt vervolgd!

Dominick Gallant, MNA