

## Inhoud

- ARTIKEL  
De familie, of toch niet?
- TESTIMONIAL  
Logi-Technic

# De familie, of toch niet?

De tijd dat de familie in eerste instantie in aanmerking kwam om het bedrijf over te nemen, is voorbij. Tegenwoordig stellen meer en meer ondernemers zich de vraag of dit wel de beste denkpiste is. Terecht, overlaters nemen best ook de overdracht aan een derde partij in overweging, zodat ze beide opties goed kunnen afwegen, vooraleer ze hun kinderen in een avontuur storten. We geven u in dit artikel enkele overwegingen mee.

Kinderen zien de zaken vaak rooskleuriger in, dan ze in werkelijkheid zijn. Mijn ouders zijn voortdurend actief, hebben het financieel goed, hebben veel relaties,... dus waarom zou ik het ook niet wagen, denken velen. Zolang de ouders de beslissingen nemen, is er geen vuiltje aan de lucht. Maar als de familiale opvolger zelf knopen moet doorhakken, ziet hij het vaak niet meer zitten.

### → | BEKWAAMHEID

De eerste vraag is dan ook of één of meerdere kinderen wel bekwaam zijn om de onderneming over te nemen. Dit betekent niet enkel over de nodige diploma's beschikken, maar ook voldoende ervaring hebben om de bedrijfsleider te vervangen. Het bedrijf werd immers vaak opgestart door de ouders, die als het ware zijn meegegroeid met het bedrijf, en stap voor stap meer verantwoordelijkheid hebben opgenomen. De overnemer kan

daarbij geconfronteerd worden met een verantwoordelijkheid waarvoor hij nog niet rijp is. Natuurlijk willen de ouders dat hun kind het goed stelt, maar velen doen aan wishful thinking en zetten zoon- of dochterlief onterecht op een voetstuk.

### → | MOTIVATIE

Is de overnemer gemotiveerd om de stap naar het ondernemerschap zetten? Het betekent immers niet alleen risico en verantwoordelijkheid nemen, maar tegelijk kruipt het grootste deel van de tijd van een beginnende ondernemer in het werk. Wat indien er in moeilijke tijden geen zekerheid is over het inkomen? En dit terwijl vele vrienden een vast werkschema hebben en zich naast het werk op hun hobby of andere interesses kunnen toeleggen. Zullen de kinderen dit wel zien zitten?

→



Wat vaak over het hoofd wordt gezien, is dat succesvolle sectoren veranderen. Denkt u maar aan wat zich heeft afgespeeld in vele bedrijven van de textielsector of bij toeleveringsbedrijven die zich toeleggen op serieproductie. Sectoren met mature producten of diensten komen nu meer in aanmerking voor consolidatie, waarbij grote ondernemingen ontstaan door een buy-and-buildstrategie. Is het niet beter dat de jongeling zijn eigen bedrijfje kan uitbouwen in een beloftevolle sector?

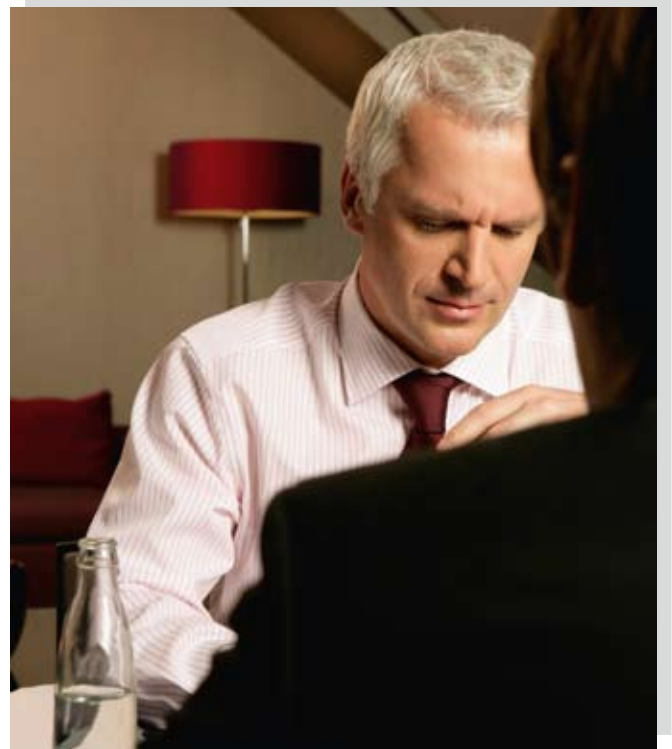
### → | VOORWAARDEN

Overdracht binnen de familie gebeurt doorgaans ook niet aan optimale voorwaarden. In een transactie aan derden komen meestal meerdere kopers in aanmerking. De concurrentie kan spelen, en er is keuzemogelijkheid. Als het overnameproces goed wordt aangepakt, leidt dit tot evenwichtige voorwaarden.

De familiale overdracht lijdt in die zin aan bloedarmoede: slechts één of enkele kopers komen in aanmerking. Er is geen concurrentie of weinig keuze, wat dikwijls tot slechte voorwaarden leidt. Dit heeft niet enkel negatieve gevolgen voor de ouders, maar leidt ook vaak tot spanningen bij broers of zussen die vinden dat de onderneming voor een prijke werd weggegeven.

Er kan natuurlijk voor gekozen worden om de zaak aan alle kinderen over te laten, of ze nu bekwaam zijn of niet om de onderneming te leiden. Maar dit leidt dikwijls tot verschil in visie, wat op zijn beurt de groei van de onderneming afremt. In een aantal gevallen wordt voor de mogelijkheid gekozen dat één kind de zaak verderzet met de overige kinderen als stille venoot-bestuurder. De actieve venoot heeft dan echter te vaak de indruk dat hij voortdurend de toegevoegde waarde die hij creëert moet delen met mensen die er geen inspanning moeten voor leveren.

*“Wat vaak over het hoofd wordt gezien, is dat succesvolle sectoren veranderen. Is het niet beter dat de jongeling zijn eigen bedrijfje kan uitbouwen in een beloftevolle sector?”*



### → | FILS-À-PAPA

Doorgaans kiest een ondernemer er voor zijn bedrijf over te dragen om het wat rustiger te hebben of andere ambities waar te maken. Maar bij een familiale overdracht blijven de ouders doorgaans veel meer betrokken dan ze zelf zouden willen. In een eerste periode is hun aanwezigheid vereist om hun kinderen te kunnen laten doorgroeien tot het niveau waarop zij het bedrijf zelf kunnen leiden. Vervolgens worden vader en/of moeder nog ingeschakeld waar ze voor toegevoegde waarde kunnen zorgen. Als ondernemer maakt een kind daar maar al te graag gebruik van, terwijl de ouders toch willen dat hun opvolger het goed stelt.

Er kunnen natuurlijk nog meer vragen gesteld worden, zoals: hoe zullen cliënten en leveranciers reageren? Hoe zal het personeel het opnemen als de 'fils-à-papa' het bedrijf overneemt?

### → | CONCLUSIE

U merkt het: er zijn meer vragen dan antwoorden. Zoals bij alle producten en diensten, leidt een vrije markt bij overname van bedrijven tot correcte voorwaarden. Bij een familiale overdracht, wordt aan dat vrijemarktmechanisme getornd. Het is vaak een beter alternatief om de kinderen hun eigen weg te laten zoeken, op basis van hun kennis en vaardigheden. Want meestal is dat ook hoe vaderlief zijn eigen zaak is begonnen, en ze heeft grootgebracht. ■

## Testimonial



### LOGI-TECHNIC



De twee gedelegeerd bestuurders van de groep Logi-Technic:  
Johan Gitsels (links) en Jan Huyghe (rechts).

*“Op vandaag realiseert  
Logi-Technic met 300 medewerkers  
een omzet van 15 miljoen €.”*

#### → | **BEDRIJF**

Logi-Technic werd in 1999 opgericht door Johan Gitsels. Het bedrijf detacheert mechanikers, elektro-mechanikers en electriciens aan industriële bedrijven en installatiebedrijven. Deze mensen staan daar in voor het onderhoud van machineparken, voor verhuis van productielijnen en voor elektriciteitswerken in industriële gebouwen & kantoorgebouwen.

“Detachering (of outsourcing) mag niet verward worden met uitzendarbeid” aldus Gitsels “Het verschil zit hem bij de omkaderende mensen die bij detachering een grondige kennis hebben van het vakgebied waarin ze opereren en ook nog eens goed zijn in selectie & opleiding van mensen en het plannen & opvolgen van het werk”.

Reeds van bij de aanvang voelde Johan Gitsels de belangstelling van zijn cliënteel in detachering groeien. Tegelijk stelde hij vast dat het model van outsourcing in de ons omringende landen een hoge vlucht kende. Zijn strategische keuze bleek de goede te zijn want op vandaag realiseert Logi-Technic met 300 medewerkers een omzet van 15 miljoen €.

Ondanks het succes van Logi-Technic, bleef Johan Gitsels niet op zijn lauweren rusten. Hij richtte namelijk nog verschillende succesvolle bedrijven op, met name IC&S, dat machines maakt voor de voedingsindustrie, Belting, een transportbandenservice, en Afoheat, dat grillovens bouwt op basis van een gepatenteerde infrarood technologie, en een wereldwijde afzet kent.





## → | AANLEIDING

Johan Gitsels: "Niet enkel Logi-Technic nam een grote vlucht, maar ik zag ook mijn andere bedrijven snel groeien. Ondanks het feit dat ik me professioneel liet omringen met goede medewerkers, werd het gaandeweg moeilijker om alles alleen onder controle te houden. Ik diende ook voor mezelf toe te geven dat mijn profiel dichter aanleunde bij de bedrijven waar mijn technische bagage direct van nut was, dan bij Logi-Technic, dat in eerste instantie een dienstverlenend bedrijf is. Om Logi-Technic zich optimaal verder te laten ontplooiën, heb ik MNA verzocht een partner aan te trekken.

## → | VOORBEREIDING

Na het opstellen van een waardering en een information memorandum (bedrijfsdossier), werden discreet de nodige contacten gelegd met mogelijke partners.

Gitsels "ik was verrast dat de geïnteresseerde partijen uit meerdere en ook andere hoeken kwamen dan ikzelf had gedacht: door de combinatie van het technische aspect met outsourcing toonden niet enkel technische bedrijven interesse doch ook bedrijven die bij interim aanleunden evenals financiële partijen."

## → | TRANSACTIE

Er werd onderhandeld met verschillende partijen. Gelet op hun kwaliteiten, was de finale selectie niet eenvoudig. Uiteindelijk viel de keuze op Accent -jobs for people-, een Europese uitzendorganisatie die met 180 kantoren en ruim 500 vaste medewerkers in 6 landen een omzet realiseert van ruim 200 miljoen €. Accent werd opgericht door het duo Philip Cracco en Conny Vandendriessche. De investeringsmaatschappij GIMV heeft een derde van de aandelen in handen.

"Uiteraard hebben de voorwaarden van het bod een belangrijke rol gespeeld, maar het geloof in het kunnen van Accent heeft uiteindelijk toch de doorslag gegeven" aldus Gitsels.

Het groeiritme van Accent moet inderdaad niet onderdoen voor dat van Logi-Technic: in het laatste boekjaar is de geconsolideerde omzet gestegen met ruim 60%. De groep Accent zit evenmin verlegen om nieuwe ideeën in het kader van verdere groei: van meet af aan hebben zij brood gezien in het detacheren van technisch personeel.

Johan Gitsels behoudt een minderheids-deelneming in Logi-Technic.

*"Door de combinatie van het technische aspect met outsourcing toonden niet enkel technische bedrijven interesse doch ook bedrijven die bij interim aanleunden evenals financiële partijen."*

## → | TOEKOMST

Johan Gitsels "Door samen te gaan met een creatieve, dynamische en vooruitstrevende partner, heb ik er alle vertrouwen in dat we Logi-Technic een mooie toekomst zullen bezorgen".

De verdere expansie zal gebeuren in nauwe samenwerking met Accent, dat daarvoor Jan Huyghe naar voor schuift. Samen met Johan Gitsels zal hij instaan voor de strategische uitbouw van Logi-Technic, waarbij de nadruk zal gelegd worden op verdere marktpenetratie, geografische uitbreiding en diversificatie naar andere vakgebieden.

"En tegelijk wordt mijn persoonlijke doelstelling, namelijk meer tijd vrijmaken voor mijn andere bedrijven, eveneens bereikt" aldus Johan Gitsels. ■

## Nieuws



### MNA NV

PETER BENOITSTRAAT 11 / 5 - 8800 ROESELARE  
T. +32 [0]51 20 70 16 - F. +32 [0]51 25 20 87  
MNA@MNA.BE - WWW.MNA.BE