



© I. DE CLERCQ

Bij een overname is geld slechts de laatste **bouwsteen**

Een van de momenten waarop de financiële mappen het vaakst op tafel komen, is op het moment van overname. Maar gesprekken over het financiële kunnen pas in een goede plooi vallen, als het hele proces ervoor goed verlopen is, zo weet Leon Peters van boomkwekerij Heyeveld uit As. “Al meer dan tien jaar houdt de voortzetting van het bedrijf op lange termijn mij bezig. Dat is zoeken naar de beste garantie op een oplossing waarbij iedereen wint.”

Ivan De Clercq

Leon Peters (56) is eigenaar van boomkwekerij Heyeveld, een boomkwekerij in As bij Genk waar op zo'n 85 ha volle grond en 15 ha containerveld een breed gamma aan heesters en coniferen worden geteeld. Sinds vorig jaar deelt hij het eigenaarschap met bedrijfsleider Jan Nijs, die na tien jaar op het bedrijf, een eerste stap zette in het kapitaal van de onderneming. Nu al staat vast dat na een eerste periode van vijf jaar een tweede stap zal volgen, in de vorm van een groter aandelenpakket. “Ieder bedrijf is anders, maar ik zie toch een aantal belangrijke elementen om een over-

name financieel maar ook bedrijfs-economisch mogelijk te maken. In onze sector zou hier meer aandacht voor moeten zijn.” Wij namen onze pen ter hand, en noteerden in het verhaal van Leon en Jan zeven belangrijke bouwstenen voor een geslaagde financiële overgang.

Bouwsteen 1: naar een simpel, transparant bedrijf

Wat is het bedrijf, waarover gaat het? Het is een eenvoudige vraag, maar niet voor alle bedrijven altijd even duidelijk. “De vorige generatie be-

stond uit twee broers. Met elk drie kinderen. We waren in onze generatie dus met zes in het bedrijf. Het bedrijf bestond uit twee bedrijfstakingen. Groengroothandel Peters (later Peters Belgian Outdoor Plants), met diverse groothandelsactiviteiten, en Heyeveld, met enkel productie boomkwekerij. Gaandeweg hebben we de twee takken kunnen onderbrengen in twee aparte bedrijven, met een eigen administratie, eigen boekhouding en eigen leiding. Mocht die verstrengeling van beide bedrijven er nog geweest zijn, dan was de aantrekkelijkheid voor financierders en mogelijke

overnemers veel minder geweest. Sommige bedrijven komen in een impasse omdat ze geen knopen durven doorhakken. Maar een bedrijf dat al vijf jaar stilstaat omdat de eigenaars de hete aardappel voor zich uit blijven schuiven, gaat achteruit.”

Bouwsteen 2: maak onderscheid tussen de familie en het bedrijf

Familieleden die samenwerken biedt voordelen, maar ook stof tot spanningen. “De samenwerking tussen de zes aandeelhouders was goed in zijn tijd, maar we hebben ons dan ook heel vroeg laten begeleiden door bedrijfsadviseurs en psychologen. In veel kmo's is het aandeelhouderschap en het actief zijn op de bedrijfsvloer niet op de juiste manier gescheiden. Door het professioneel te bekijken vermindert de emotie.” De familie Peters hanteerde een duidelijke visie. “Wat goed is voor het bedrijf, is goed voor de aandeelhouders. Andersom is dat niet noodzakelijk zo. Wij kozen rond 2010 er bewust voor om niet-familieleden als bedrijfsleider aan te stellen, zowel voor Peters Belgian Outdoor Plants, als voor Heyeveld.”

Bouwsteen 3: trek de juiste mensen aan

Ook Leon had bij de eigen kinderen weinig zicht of zekerheid op opvolging. “Etienne Floré van Floreac zei me ooit dat je mensen moet aannemen die slimmer zijn dan jezelf. Zelfs toen we nog met zes waren, zijn de eerste bio-ingenieurs bij ons in dienst gekomen. Het werk gedaan krijgen lukt meestal wel, maar het is het inzicht krijgen in de werking van het bedrijf om de dingen beter te doen dan voorheen dat moeilijk is. Daarvoor moet je kijken naar mensen met het gepaste diploma of mensen met een hoog denkniveau. Dat is niet evident, want eigen mensen vrezen de controle te verliezen. Ik wilde de volgende generatie niet opzadelen met een probleem als ik er niet meer ben.”

Bouwsteen 4: eenvoud in het aandeelhouderschap

De oorspronkelijk zes aandeelhouders van Heyeveld werden er vier. Niemand van Leons broers had de

“ Wat goed is voor het bedrijf, is goed voor de aandeelhouders.

ambitie om bedrijfsleider te zijn van Heyeveld. Niemand van de vier resterende aandeelhouders had – tot dan toe – kinderen die in het bedrijf wilden stappen. Toen het even moeilijk ging rond 2013 – combinatie van stevige investeringen, strenge winters, overproductie in de sector en slechte prijzen – was Leon het enige familie-lid dat extra kapitaal aanbracht. Kort voor 2020 kon hij de rest van de familie uitkopen. “Die vereenvoudigde aandelenstructuur was voor mij een belangrijk element om ook in het kapitaal te stappen”, bevestigt Jan Nijs.

Bouwsteen 5: wees eerlijk en transparant

Extra financiering is het moeilijkst te vinden wanneer je die het meest nodig hebt. “In de dip van 2013 konden we extra kapitaal inbreng goed gebruiken, maar de waarde van het bedrijf was dan absoluut niet goed. We hadden een hoop schulden, financiers stonden niet te springen. Wie dan grote stappen zet in het binnenhalen van andere financiering, geeft het stuur uit handen, en dat zag ik niet zitten.”

Gelukkig was er nog de Limburgse Reconvertiemaatschappij (LRM). Even belangrijk als de financiële inbreng, bleek de boekhoudkundige en financiële insteek die LRM meebracht. “LRM leerde ons extra financiële parameters in de gaten te houden en dat zorgde voor bijkomende transparantie voor de banken.

Samen met een goede interne bewakende boekhouder bleek LRM van goudwaarde. Zo hebben we de mindere jaren kunnen overbruggen en volledig achter ons kunnen laten.”

Bouwsteen 6: zorg voor een geleidelijke overgang en continuïteit

Zowel voor diegene die aandelen verkoopt als diegene die koopt is continuïteit belangrijk. “In tegenstelling met sommige teelten uit sierteelt onder glas hebben wij soms teelten tot 15 jaar. Dat zorgt voor een erg hoge voorraadwaarde ten opzichte van het totale vermogen. Maar die voorraad is enkel iets waard op het einde van het traject, namelijk op het moment dat die voorraad verkocht en betaald is. Zeker in volle grond is een plant in een tussenstadium weinig waard. Je moet kunnen verdragen dat diegene die instapt in het kapitaal ook zal profiteren van producten die al lang op het bedrijf groeien. Als je enkel zoveel mogelijk wilt melken voor jezelf voordat je overlaat, eindig je met iets dat niet meer over te nemen is. Ik herhaal: wat goed is voor het bedrijf, is goed voor de eigenaar. Mijn advies naar bedrijven die een overnemer zoeken is ook: maak het kenbaar. Wacht niet op een overnemer de dag voor je op pensioen gaat. Laat overnemers de kans een bedrijf in bloei over te nemen.”

Bouwsteen 7: ook het menselijke aspect is geld waard

Mensen maken het bedrijf, en dat is ook voor bedrijven in overname zo. “Ik was blij dat Jan gebeten bleek door de passie voor de boomkwekerij. Het was voor de bank ook heel belangrijk dat de overnemer iemand was die al jaren meedraait in het bedrijf. Voor de mensen op de werkvloer was het geen verrassing dat Jan vorig jaar mee in het kapitaal stapte, integendeel.” Even belangrijk dan de gunfactor was de tijd om de stiel te leren. Jan Nijs: “In meerjarige teelten duurt het lang vooraleer zich opnieuw eenzelfde situatie voordoet. Dat trok mij aan, maar je hebt wel iemand nodig die je bij de arm neemt; anders gaat dat niet. Ook financieel. We blijven samen verder investeren, nu en in de toekomst. Medewerkers moeten toekomst zien in het bedrijf, en niet alleen iemand ouder zien worden. Er moet vernieuwing en modernisering zijn, de passie moet zichtbaar blijven.” ■