


## PARTNERSHIP NEWS

A portrait of Jozef Lievens, a middle-aged man with short grey hair and glasses, wearing a dark blue suit, a light blue shirt, and a dark tie with white polka dots. He has his arms crossed and is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is a solid, muted green color.

HET INSTITUUT VOOR HET FAMILIEBEDRIJF LIET DE IMPACT VAN PRIVATE EQUITY IN FAMILIEBEDRIJVEN ONDERZOEKEN. FAMILIEBEDRIJVEN VORMEN EEN BELANGRIJKE MOTOR VOOR ONZE ECONOMIE: MEER DAN 75% VAN DE BELGISCHE BEDRIJVEN IS IN FAMILIALE HANDEN OF WORDT GECONTROLEERD DOOR EEN FAMILIALE REFERENTIEAANDEELHOUDER. TEGELIJK STAAN HEEL WAT FAMILIALE ONDERNEMINGEN VOOR EEN GROTE UITDAGING: DE KOMENDE JAREN ZULLEN HEEL WAT BEDRIJFSLEIDERS VAN DE BABYBOOMGENERATIE MET PENSIOEN GAAN. ZIJ MOETEN DUS OP ZOEK NAAR OPVOLGING. EN DAT IS NIET (MEER) VANZELFSPREKEND. HET INSTITUUT VOOR HET FAMILIEBEDRIJF (IFB) WIL EEN LICHTEND BAKEN ZIJN VOOR DIE BEDRIJVEN. BDO SPRAK MET GEDELEGEERD BESTUURDER JOZEF LIEVENS.

## PROFESSIONALISERING EN PRIVATE EQUITY GAAN HAND IN HAND

### WAAROM HECHT U ZOVEEL BELANG AAN FAMILIALE ONDERNEMINGEN?

**JOZEF LIEVENS:** "Familiebedrijven vormen een niet te missen schakel in ons economisch weefsel, en zullen mee zorgen voor de noodzakelijke economische groei. Wie over familiale ondernemingen hoort, zal vlug de link leggen met kmo's. Maar weet u dat meer dan de helft van de Belgische bedrijven die meer dan 200 miljoen euro omzet realiseren, een familiebedrijf is? En dat de familiale ondernemingen bijna de helft van de tewerkstelling in ons land vertegenwoordigen? Het zijn bedrijven die we moeten koesteren, want ze zijn verankerd in onze streek en ze kennen van nature een sterke dynamiek en ambitie om te groeien."

### MAAR UIT ONDERZOEK IS TOCH GERLEKEN DAT DE OPVOLGING IN VELE FAMILIEBEDRIJVEN NOG NIET GEREGELD IS?

**JOZEF LIEVENS:** "Dat klopt. We zitten met een hele generatie bedrijfsleiders uit de babyboom-generatie die in de eerstvolgende vijf tot tien jaar gaat uittreden. Bijna de helft van de 55-plussers heeft daar nog niet bij stilgestaan. Gelukkig merken we dat er bij vele familiale opvolgers nog steeds een groot geloof in de toekomst is om het bedrijf verder te zetten. Het IFB coacht die kandidaat-opvolgers trouwens via het project de 'Opvolgersacademie'. Via ervaringsuitwisseling onder de deelnemers en met praktijkgetuigenissen van ervaren ondernemers, kunnen we openlijk spreken over thema's als het omgaan met de overlater, het professionaliseren van de governance, enz..."

« Familiale ondernemingen zijn bedrijven die we moeten koesteren, want ze zijn verankerd in onze streek en ze kennen van nature een sterke dynamiek en ambitie om te groeien. »

### HET VOORBIJE JAAR HEEFT U OOK HEEL WAT AANDACHT BESTEED AAN PRIVATE EQUITY. WAT WAS DE AANLEIDING?

**JOZEF LIEVENS:** "Om hun groeiplannen waar te maken, hebben familiebedrijven in een aantal gevallen ook externe financiering nodig. Eén van de mogelijkheden is dan het aantrekken van private equity-investeerdere. Onze ervaringen leren dat dit vandaag al meer gebeurt dan pakweg 15 jaar geleden. Maar toch blijft het openstellen van familiale ondernemingen voor private equity-investeerdere nog te vaak onbekend of onbemind. Daarom hebben we een onderzoeksopdracht gegeven aan professor Johan Lambrecht van de HU Brussel. Hij heeft de ervaringen van familiebedrijven met private equity en de impact van deze financieringswijze in beeld gebracht."

### WAT WAREN DE BELANGRIJKSTE CONCLUSIES?

**JOZEF LIEVENS:** "Een private equity-investering is een interessante financieringsvorm die het familiebedrijf op diverse vlakken vooruit kan stuwene: zowel financieel, qua ambitie en groeimogelijkheden. Ook dit onderzoek bevestigt dat professionalisering in het familiebedrijf een

**HET INSTITUUT VOOR HET FAMILIEBEDRIJF LIET DE IMPACT VAN PRIVATE EQUITY IN FAMILIEBEDRIJVEN ONDERZOEKEN. FAMILIEBEDRIJVEN VORMEN EEN BELANGRIJKE MOTOR VOOR ONZE ECONOMIE: MEER DAN 75% VAN DE BELGISCHE BEDRIJVEN IS IN FAMILIALE HANDEN OF WORDT GECONTROLEERD DOOR EEN FAMILIALE REFERENTIEAANDEELHOUDER. TEGELIJK STAAN HEEL WAT FAMILIALE ONDERNEMINGEN VOOR EEN GROTE UITDAGING: DE KOMENDE JAREN ZULLEN HEEL WAT BEDRIJFSLEIDERS VAN DE BABYBOOMGENERATIE MET PENSIOEN GAAN. ZIJ MOETEN DUS OP ZOEK NAAR OPVOLGING. EN DAT IS NIET (MEER) VANZELFSPREKEND. HET INSTITUUT VOOR HET FAMILIEBEDRIJF (IFB) WIL EEN LICHTEND BAKEN ZIJN VOOR DIE BEDRIJVEN. BDO SPRAK MET CEDELEGEERD BESTUURDER JOZEF LIEVENS.**



troef is. Zo maakt een goed gestructureerd bedrijf, met een professioneel management, een duidelijk businessplan, transparante rapportering en een degelijk bestuur meer kans op een private equity-investering.”

“Over het algemeen blijken familiebedrijven die ervaring hebben met private equity-investeerders tevreden over de samenwerking. Uit de diepte-interviews van ons onderzoek leren we dat de investeerder soms niet alle verwachtingen inlost, maar dat hij toch wel een duidelijke toegevoegde waarde betekend heeft, bijvoorbeeld op het gebied van corporate governance en financiën.”

#### HET IFB HEEFT OOK EEN REEKSE AANBEVELINGEN GEFORMULEERD ROND PRIVATE EQUITY. WAT ZIJN DE AANDACHTSPUNTEN?

**JOZEF LIEVENS:** “Ik zal er een drietal oplijsten:

- **Ten eerste:** Het aantrekken van extern kapitaal is een proces, waarbij alle betrokkenen (de bedrijfsleiding, de familie, de onderneming) klaar moeten zijn om in een nieuwe fase te stappen. Het vergt immers een duidelijke strategie en open geest om niet alleen kapitaal aan te trekken, maar ook inspraak toe te laten in de bedrijfsvoering.
- **Ten tweede:** zoek een juiste match en maak duidelijke afspraken. Wanneer een familiebedrijf op zoek gaat naar een private equity-partner, moet worden gezocht naar een partij die het beste aansluit bij de doelstellingen en de cultuur van het familiebedrijf. Na de onderhandelingsronde moet een sluitende aandeelhoudersovereenkomst

« Bereid een exit grondig voor, want duidelijke afspraken en open communicatie vergemakkelijken het proces. »»

worden opgesteld, die ook de wederzijdse verwachtingen beschrijft en de rol(len) die de private equity-investeerder zal opnemen. De kunst om van een samenwerking tussen een private equity-investeerder en een familiebedrijf een succes te maken, bestaat erin om de eigenheid en het karakter van het bedrijf te laten voortleven terwijl professionalisering en groei worden gestimuleerd.

- **Tot slot:** ontwikkel een visie op lange termijn en wees voorbereid op de exit. Een private equity-investering is de facto eindig in de tijd. Het familiebedrijf moet dus werk maken van een visie op lange termijn, zodat de continuïteit ook na de uittreding van de private equity-partner gegarandeerd blijft.”

#### IS ZO'N EXIT VOOR EEN FAMILIALE ONDERNEMING WEL MAKKELIJK TE VERTEREN?

**JOZEF LIEVENS:** “Ik denk dat het een groeiproces is. Familiebedrijven hechten veel waarde aan het relationele. Maar een private equity-investering is vooral een middel om je bedrijf vooruit te helpen en daarvoor tijdelijk een partner aan boord te halen. Daarom wordt de exit best grondig voorbereid. Duidelijke afspraken en open communicatie kunnen dat proces vergemakkelijken. Te allen prijze moet vermeden worden dat het familiebedrijf verweesd achterblijft of in een impasse terecht komt bij een uittreding of wissel van de investeerder(s). Een exit zou eigenlijk steeds een sterkere, meer professionele onderneming tot gevolg moeten hebben.” ■

Meer informatie:  
 Website: [www.familiebedrijf.be](http://www.familiebedrijf.be)  
 Twitter: @IFB\_be