

Trends *Family*
Business

www.trends.be — P915914 — januari 2018 — Nr. 35 — maandelijks

ING 

BDO



DOSSIER

**‘D’IETEREN IS EEN
INVESTERINGSGROEP’**

INHOUD

02

D'IETEREN TRANSFORMEERT

Familiebedrijf profileert zich als investeringsgroep

06

PORTRET : ST-LUC LABELS & PACKAGING

De familie Dhondt leidde haar drukkerij met succes het digitale tijdperk in

09

PORTRET : KOFFIEBRANDERIJ STORME

Al 120 jaar actief in kwaliteitskoffie

11

ADVIEZEN VAN EXPERTS

• ÉÉN BESTUURDER MOET PRIVATE STICHTING AANTREKKELIJKER MAKEN

Rutger Van Boven, BDO

• EEN ALTERNATIEF VOOR PLUCHEN HANDBOEIEN

Jeroen Bruls, ING

DOSSIER

DE VERJONGINGSKUR VAN D'IETEREN

D'Ieteren is, naast het Henegouwse Pollet, een van de twee Belgische leden van Les Hénokiens, een eerbiedwaardige vereniging van familiebedrijven die minstens twee eeuwen oud zijn. De onderneming uit 1805 is vooral bekend als autobedrijf. "Maar D'Ieteren is geen autogroep", benadrukt CEO Axel Miller. Hoe transformeert en diversifieert een eeuwenoud familiebedrijf waar de zevende generatie aan het roer staat?

WOLFGANG RIEPL

H

et is voor buitenstaanders niet altijd even duidelijk. Toen D'Ieteren in het najaar van 2016 een belang in het Italiaanse Moleskine nam, waren beleggers vooral verward.

De autogroep D'Ieteren, bekend van Volkswagen en Carglass in België, kocht voor liefst 516 miljoen euro een producent van notitieboekjes. Waar was de synergie? Schamper klonk het dat de wagenpapieren en boordocumenten voortaan in de luxe-euze Moleskine-farden en -boekjes konden.

In het najaar van 2017 verkocht D'Ieteren een 40

procentbelang in Belron, het moederbedrijf van Carglass. Even voordien had Belron een 80 procentbelang gekocht in het Franse Maisoning, een bedrijf dat herstellingen aan woningen doet. En in België kocht Carglass een carrosseriebedrijf, net op een moment dat D'Ieteren zelf een grote carrosseriehal in Brussel bouwt. De beleggers zaten met de handen in het haar. Waarom al die manoeuvres?

Tijdens een ontmoeting met investeerders in Londen midden december 2017 gaf de top van D'Ieteren, met sinds mei 2013 CEO Axel Miller (52) aan het hoofd, veel meer duidelijkheid. Langzaamaan verdwijnt de nevel boven de transformatieplannen van de familiale groep. Het beursgenoteerde D'Ieteren is een van de favoriete aandelen van de beursanalisten voor 2018.



"WE KONDIGEN
MORGEN GEEN GROTE
OVERNAME AAN.
MAAR WE ZULLEN
EVENMIN VIJF JAAR
TALMEN"

Axel Miller, CEO D'Ieteren

"Zijn wij een autogroep? Nee, we zijn een investeringsgroep", benadrukt CEO Axel Miller. "De auto is voor onze familiale onderneming, met haar 212 jaar oude geschiedenis, geen fetisj. Ja, we verkopen Volkswagens in België, en Carglass herstelt auto-ruiten. Bovendien waren we jarenlang, tot in 2011, de hoofdaandeelhouder van de autoverhuurder

Breng dit magazine
TOT LEVEN
met Scanlink

Hoe gebruik je Scanlink?

1. **DOWNLOAD** gratis de Scanlink-app
  
2. **OPEN** de Scanlink-app.

3. **SCAN** de pagina waarop dit pictogram  is afgebeeld en **ONTDEK** de extra informatie achter de pagina.

Meer info via www.scanlink.be



D'IETEREN

"Zijn we een autogroep? Nee, we zijn een investeringsgroep."

Avis Europe. Dat deed denken aan een autodienstengroep, want dat was de gemeenschappelijke factor van de drie belangen. Maar D'Ieteren Groep was veeleer een investeerder in drie aparte vennootschappen. Ze hadden elk een apart management en er was geen synergie tussen de activiteiten. Elk had een eigen zakenmodel, er was geen onderling contact. Avis was veeleer een financieringsactiviteit, Belron een dienstverlener. D'Ieteren Auto is de invoerder van een automerk in België."

MERKMINNAARS

De transformatie van D'Ieteren moet er komen via een duidelijke uitbreiding van de activiteiten. "D'Ieteren Auto is veel meer dan enkel de verkoop van voertuigen op vier wielen. Het is een bedrijf dat mobiliteitsoplossingen biedt. Het gaat om logistiek, koetswerk, tweedehandswagens. Autodelen doen we via een belang in Drivy, een Europees autoverhuurplatform tussen particulieren. Ook Molekine is veel meer dan enkel een investering in notitieboekjes.

ZEVEN GENERATIES D'IETEREN

De beursgenoteerde onderneming wordt voor 57 procent gecontroleerd door de familie D'Ieteren. Sinds juni 2017 staat met Nicolas D'Ieteren (42) de zevende generatie aan het roer. Vader Roland D'Ieteren (76) nam na een halve eeuw activiteit, waarvan 42 jaar als de voorzitter van de raad van bestuur, afscheid van de onderneming. Roland kwam in 1975 plots en noodgedwongen aan het roer, omdat zijn vader Pierre was overleden in een auto-ongeval. Nicolas kreeg meer tijd. In 2005 werd hij bestuurder, in 2014 de vicevoorzitter, nu de voorzitter. Nicolas werkte onder meer bij Bent-

ley, Porsche en Total. Zijn neef Olivier Périer (46), is de vicevoorzitter en de voorzitter van het strategisch comité. Olivier, een architect, is een zoon van Catheline, de zus van Roland D'Ieteren. De samenwerking tussen de neven is uitstekend. Naar verluidt, want de familie is bijzonder discreet en gaf nog nooit interviews.

Net als zijn vader is ook Nicolas D'Ieteren een autofreak. Maar hij bemoeit zich niet met de operaties. "De familie is via de raad van bestuur sterk betrokken bij de strategische lijnen, en dat is goed", duidt Axel Miller de relaties tussen het directie-

comité en de familiale controlerende aandeelhouder.

"Een nieuwe voorzitter betekent niet noodzakelijk een nieuwe strategie, maar er is wel duidelijk een andere stijl. Nicolas D'Ieteren en Olivier Périer willen ervoor gaan de volgende jaren. Dat geeft ons nieuwe energie. En door onze familiale eigenaar verschillen we van bijvoorbeeld investeringsfondsen. Wij investeren voor een veel langere termijn. De ondernemingen en de werknemers moeten kunnen groeien en ontwikkelen. Wij hebben niet enkel winstdoelstellingen."



MEER SYNERGIE

De vernieuwde D'Ieteren Groep wil meer synergie zoeken tussen de activiteiten. "Dat wordt geen harde synergie", analyseert Axel Miller. "Carglass koopt wagenruiten. Waar is de synergie met Moleskine? Synergie steekt veeleer in algemene managementpraktijken. Hoe vergoeden we het management? Ook domeinen zoals hr, digitalisering en marketing, klantentevredenheid. De groep zal de activiteiten ook sterker ondersteunen. Daarin schoot D'Ieteren in het verleden te kort. Voordien waren er enkel een CEO en een CFO. Nu is er een heel professioneel team uitgebouwd met vijftien mensen."

Moleskine gaat over het stimuleren van energie, creativiteit en innovatie. Moleskine is een wereldwijd bekend merk, een belofte, een ervaring." CEO Lorenzo Viglione spreekt nooit over 'consumenten', maar over 'merkminnaars'.

Maar na de verkoop van het 40 procentbelang in Belron, zit D'Ieteren alweer op een schatkist met 1,05 miljard euro liquide middelen. Tot in het najaar van 2016 had D'Ieteren bijna een half miljard euro middelen vrij, na de verkoop van de autoverhuurder Avis in 2011. "Gaan we morgen een grote overname aankondigen? Nee. Maar we zullen evenmin vijf jaar talmen", benadrukt Axel Miller. "We zoeken bedrijven voor de lange termijn, die een solide groei hebben. We willen bedrijven met entrepreneurs aan het roer. Met een sterk en een koppig management, al is dat niet altijd even gemakkelijk werken.

LORENZO VIGLIONE

"Moleskine is meer dan een notitieboekje. Het is een belofte, een ervaring."

Die bedrijven willen we ondersteunen in hun groei, zodat ze voldoende kasstromen genereren en D'Ieteren dividenden krijgt. Neem nu onze investering in Belron. Sinds 1999 investeerden we 637 miljoen euro in dat bedrijf. In ruil kregen we de voorbije 18 jaar 952 miljoen euro dividenden. En door de verkoop van een 40 procentbelang aan de groep Clayton, Dubilier & Rice, zullen we nog eens 1,05 miljard euro ontvangen. We blijven investeren in de verdere groei van Belron."

Jaarlijks bestudeert D'Ieteren 15 tot 100 dossiers die bankiers en investeringsfondsen voorleggen. "Het is een continue stroom. We gaan ook zelf naar familiale ondernemingen en managementteams. Dat duurt wat langer en loopt moeizamer, maar het is interessanter. We staan niet onder druk. We willen alles rustig bekijken. Bovendien zijn de overnameprijzen vandaag erg hoog. We gaan evenmin investeren in een waaier van 25 bedrijven. Minder is meer. D'Ieteren wordt zeker geen holding."

KERNACTIVITEIT

Ook met de bestaande activiteiten blijft nog heel veel groei mogelijk. Belron wil het aantal klanten in vijf tot zeven jaar verdubbelen. Voor de wereldwijde marktleider in glasherstelling (omzet van 3,3 miljard euro in 2016 tegenover een wereldwijde sectoromzet van 7,5 miljard euro) zijn de jaren van grote organische groei voorbij in de volwassen markten in West-Europa. De winters worden minder streng. De

wegen worden beter. Auto's rijden minder kilometers en minder snel. Auto's worden ook kleiner en de voertuigcriminaliteit daalt. Dat allemaal doet het aantal glasherstellingen stokken. In 2016 mochten de Belron-mensen, in België bekend onder de merknaam Carglass, wereldwijd 11,3 miljoen keer uitrukken voor een herstelling. Dat is even veel, of even weinig, als in 2011. 2016 was dan al het beste jaar van de voorbije vijf jaar. De omzet per interventie klimt wel, omdat beglazing steeds complexer wordt. In autoruiten steken steeds meer sensoren, wat van de technici bij herstellingen een millimeterprecies vakmanschap vraagt.

“Onze kernactiviteit is een goede dienstverlening”, zegt Gary Lubner, de Zuid-Afrikaanse CEO van Belron. “Consumenten komen niet naar ons omdat ze onze ruiten zo fantastisch vinden, of voor de grondstof polyurethaan. Nee, wij lossen hun problemen op. We helpen hen met dingen die ze zelf niet of moeilijk aankunnen.” Belron wil zich daarom uitbreiden met pechhulp. Onder de merknaam Carglass worden voortaan ook andere autoproblemen hersteld. Meer nog: Carglass komt in huis, voor de herstelling van de elektriciteit, de centrale verwarming, waterschade, schilderwerk. Of voor het openbreken van deursloten voor wie zijn sleutels vergat. “Voor die diensten zijn er geen nationaal bekende spelers”, analyseert Gary Lubner. “Vaak is de dienstverlening ondermaats. En het kost nog veel geld ook.”

Het is een opvallend offensief van Carglass in een zeer versnipperde markt van autocarrosserieën, loodgieters en klusjesdiensten. “Carglass is begonnen in een zeer versnipperde markt van glasherstelling”, nuanceert Axel Miller. “Het heeft bewezen dat het heel grote marktaandeelen kan verwerven, bovendien op een winstgevende manier. D'Ieteren heeft in zijn 212-jarige bestaan al van alles gedaan. We zijn begonnen met het bouwen van koetsen. Naarmate de wereld veranderde, heeft D'Ieteren zich altijd aangepast.



GARY LUBNER

“Consumenten komen niet naar ons omdat ze onze ruiten zo fantastisch vinden. Nee, wij lossen hun problemen op.”

En we zullen dat blijven doen. Wij kennen de autowereld door en door. Maar onze activiteiten zijn in hoofdzaak een uitstekende dienstverlening.” ■

D'IETEREN GROEP



1. D'IETEREN AUTO

D'Ieteren Auto is de invoerder van wagens van de Volkswagen Groep (onder meer Audi, Porsche, Skoda, Volkswagen) in België. Met 22 procent marktaandeel in 2016 is de onderneming de marktleider. In 2016 haalde de autoverkooper een omzet van 3,1 miljard euro en een bedrijfsresultaat van 77,5 miljoen euro, met 1610 werknemers. Goed voor een verkoop van 122.489 nieuwe wagens.



2. BELRON

Belron is de wereldwijde marktleider in glasherstelling. De onderneming is in eigen land vooral bekend met de merknaam Carglass. Belron is actief in 34 landen en haalde in 2016 een omzet van 3,3 miljard euro, en een bedrijfsresultaat van 191 miljoen euro. Belron telt 26.390 werknemers.



3. MOLESKINE

D'Ieteren Groep kocht de Milanese producent van kleine, zwarte notitieboekjes, schrijf-, lees- en reisaccessoires in het najaar van 2016. Het is de kleinste, maar wel een zeer rendabele activiteit, met in 2016 een omzet van 145 miljoen euro en 34 miljoen euro bedrijfswinst. Moleskine telt 459 werknemers en wordt verkocht in 115 landen.

‘EEN FAMILIEBEDRIJF MOET GEBORGENHEID BIEDEN’

VAN 12 WERKNEMERS IN 1996 NAAR MEER DAN 220 in drie landen vandaag. Van een klassieke drukkerij naar een gespecialiseerde verpakkingsdrukkerij in labels, flexibele folie en verpakkingen in vlakkarton. De groei van St-Luc Labels & Packaging is indrukwekkend. “Het familiale DNA blijft een essentieel onderdeel van wie we zijn en hoe we zakendoen.” Pater familias Jerome Dhondt is nog altijd gedelegeerd bestuurder, geflankeerd door dochter Fanny en zoon Niko. SAM DE KEGEL, FOTO'S MICHEL WIEGANDT

W

ie zich niet aanpast, is de klos. Dat geldt in de overtreffende trap voor de grafische industrie. Die werkt al enkele decennia in een krimpende markt met de daling

van gedrukte pers, de grote vlucht van digitale printers en de vele internetalternatieven.

“Wij hebben op tijd de switch gemaakt”, zegt medezaakvoerder Fanny Dhondt. De naamsverandering van drukkerij St-Luc naar St-Luc Labels & Packaging laat weinig aan de verbeelding over. “Onze strategische ommezwaai startte in 2000 en was gigantisch. St-Luc startte medio jaren zeventig met overheidsdrukwerk en klassiek drukwerk zoals briefhoofden en gelegenheidsdrukwerk, en een klein beetje zelfklevende etiketten. Mijn vader kocht de drukkerij over. Hij kwam uit de voedingssector en kocht al jaren zelfklevende etiketten bij St-Luc. Mijn broer stapte in het bedrijf in 1996 en ik in 2001. In 2000 hebben we een nieuw bedrijfsgebouw neergepoot in Nazareth en beseften we dat we het klassieke drukwerk volledig achter ons moesten laten. Sinds de verhuizing zetten we 100 procent in op verpakkingsdrukwerk, met een focus op voeding, cosmetica en petrochemie. We maken nu zelfklevende etiketten, vlakkarton en flexibele folieverpakkingen in drie productievestigingen in België, Nederland en Noord-Frankrijk. We bouwen ook een digitale drukafdeling uit die alle mogelijkheden biedt voor gepersonaliseerd drukken.

Elke verpakking heeft dan hetzelfde design, maar ziet er toch net iets anders uit.”

GROEIEN MET EIGEN MIDDELEN

Het bedrijf is altijd op eigen kracht gegroeid door jarenlange reservering van de winst en autofinanciering, hoewel het in een heel kapitaalintensieve markt actief is. “We zijn een traditioneel familiebedrijf, zonder externe kapitaalhouders, maar die onafhankelijkheid was volgens ons de juiste voedingsbodem voor onze groei. We zijn enorm trots dat we nog altijd 100 procent familiaal zijn en dat we erin geslaagd zijn alle investeringen te realiseren met eigen kapitaal. Een nieuwe drukpers of afwerkingslijn kost al gauw 1 à 2 miljoen euro.”

Het familiebedrijf houdt wel de hand op de knip, via de nauwkeurige opvolging van de ratio's zoals cashflow, solvabiliteit, rendabiliteit op eigen vermogen en operationele marge. “Voor die bewaking hebben we een extern en kritisch ‘wakend oog’, Deloitte Fiduciaire. Het begeleidde ons ook bij de overname van Altrif Label in 2016. Mijn vader, mijn broer en ik zijn econoom van opleiding. We vinden het cruciaal de vinger aan de pols houden en alle ratio's objectief te beoordelen. Dat is een van de manco's van sommige Vlaamse kmo-leiders. Ze ondernemen te veel vanuit hun buikgevoel.”

NIET-FAMILIALE MANAGERS

In de raad van bestuur zitten enkel vader, zoon en dochter, maar zowel in het operationeel management als in het directiecomité huizen mensen van buiten de familie. “Onze directie bevat ook drie niet-familieleden. Dat zorgt voor een gezond evenwicht en het vergroot je slagkracht in de markt. Ook de stand van zaken wordt steevast besproken in de managementmeeting, waaraan zowel de familie als vier niet-familiale managers deelnemen.”

“WIJ WILLEN ENKEL BEDRIJVEN OVERNEMEN MET EEN FAMILIALE SPIRIT”

FAMILIAAL ONDERNEMER?
LOKAAL OF INTERNATIONAAL?
VRAGEN?
IBDO



Sinds 2011 werkt St-Luc, zowel in productie- als kantooromgeving, met zelfsturende teams die elk beschikken over een eigen teamleader. “We merken dat zo’n overlegstructuur zeer goed werkt en ons de kans biedt snel en efficiënt te overleggen. Ook mijn vader staat nog dicht bij de werknemers en zal bij belangrijke beslissingen op bedrijfsniveau de mensen nog altijd persoonlijk inlichten. Ik kan me geen nieuwjaarsreceptie inbeelden waarop mijn vader onze mensen niet toespreekt.”

Wordt het niet moeilijker die familiale cultuur te bewaken, nu het bedrijf zo sterk groeit?

Fanny: “Altrif is ook een familiebedrijf en hoewel de eigenaar andere opties had, wou hij met ons in zee gaan omdat hij familiale geborgenheid wou voor zijn medewerkers. Wij willen zelf enkel bedrijven overnemen met een familiale spirit.”

De verpakkingsdrukkerij zet ook in op diversiteit. Fanny: “Onze jongste drie aanwervingen zijn twee vijftigplussers en een Oegandees. Diversiteit mag nooit een doel op zich zijn. Wat telt, is dat iemand goesting heeft om de job te leren, ook al heeft hij nog niet de juiste competenties. Een competentie kan je aanleren, maar goesting, dat kun je niet bijbrengen als hr-manager. Als mensen bij ons komen solliciteren, komt ons familie-DNA altijd ter sprake. Dat stroomt door ons bloed. Als familiebedrijf moet je een stukje geborgenheid geven. Je zorgt voor el-

kaar, voor welzijn en voor welvaart. Als wij groeien, zorgen we ook voor onze mensen. Zonder te pampieren. Natuurlijk mogen ideeën *bottom-top* opborrelen, maar uiteindelijk moet iemand de knopen doorhakken. Als je geen goede kapitein hebt op je schip, vaar je tegen een ijsberg.” ■

JEROME, FANNY EN NIKO DHONDT

“Onze onafhankelijkheid was de voedingsbodem voor onze groei.”

TOEKOMST VERZEKERD

Vorig jaar werd het aandeelhouderschap grondig herwerkt, met het oog op de toekomst. Er kwam een holdingstructuur die de verschillende vennootschappen verankert op een tijdsbestendige manier. Anno 2017 zijn drie familiale aandeelhouders – de vader en twee kinderen – actief in het bedrijf. Er zijn geen niet-actieve familieleden in het aandeelhouderschap aanwezig. Fanny: “Mijn vader is nog altijd gedelegeerd bestuurder. Hij is raadgever en strategisch enorm sterk in financiën en het technische. Mijn broer en ik zijn de managing directors. Ik ben vooral verantwoordelijk voor kwaliteitsmanagement, voedselveiligheid en human resources, mijn broer voor prijsbeoordeling en aankoop.”

Hoelang wil de vader nog meedraaien?

“In een eindfase zal het aandeelhouderschap 50/50 worden, maar dat is nu nog niet het geval. Wanneer mijn vader uit het aandeelhouderschap verdwijnt, gaan we niet naar een externe partij. Alles blijft in de familie. Papa is onze coach. Hij heeft een oceaan aan kennis en het blijft voor ons een gigantische troef dat we uit die kennis kunnen putten. Hij is een van de meest intelligente mensen die ik ken. Ik hoop dat hij vooral kan blijven genieten van wat hij hier gerealiseerd heeft.” Net voor het vertrek komt Jerome nog even groeten. “Sorry, maar ik zat in een prijsonderhandeling met een machinebouwer. Maar Fanny staat haar mannetje, wees gerust.”

En weg is hij, naar de volgende meeting. 76 lentes, faut le faire.

AROMA'S UIT MOESKROEN

KOFFIEBRANDERIJ STORME IS AL VIJF GENERATIES

actief in Moeskroen. Ze heeft een bewogen 120-jarige geschiedenis achter de rug en was eind jaren 1980 bijna verdwenen. Maar het bedrijf is nu in volle bloei en vastbesloten te profiteren van de hernieuwde belangstelling voor kwaliteitskoffie. GUY VAN DEN NOORTGATE

D

e geschiedenis van Storme begon aan het einde van de 19de eeuw. De overgrootvader van Jean-François Storme, de huidige kopman van het familiebedrijf, nam toen een kruidenierswinkel over in het centrum van Moeskroen.

“Hij heette Hector en hij was de zoon van een molenaar. De kruidenierswinkel droeg de naam Au Lion d’Or”, herinnert hij zich. “In de winkel werd ook koffie gebrand, dat zag je in die tijd wel vaker. Al vrij gauw heeft hij de detailhandel verruild voor de groothandel. Hij leverde levensmiddelen in de streek en bleef koffie branden. Zijn zonen Louis, Gaston en Omer stapten na de Eerste Wereldoorlog bij hem in de zaak. Mijn grootvader, Omer, kwam op jonge leeftijd om bij een auto-ongeluk. Zijn twee broers hebben de onderneming daarna verder uitgebreid.”

In de jaren 1950 stapten de drie kleinzonen op hun

beurt in het bedrijf: Jean, de vader van Jean-François, Jacques, de zoon van Gaston, en Francis, de zoon van Louis. “Er gold toen een regel in de familie: er mocht maar één lid van elke tak in het bedrijf stappen en het mocht geen vrouw zijn. Die regel geldt nu niet meer”, zegt Jean-François Storme met een glimlach.

VAN BRANDEN TOT DISTRIBUTIE

Nog in de jaren 1950 sloot Storme zich aan bij de keten Végé, die winkels had in West-Vlaanderen en Henegouwen. In 1952 splitste het bedrijf zich op in Storme Frères, dat actief was in de voedsel-distributie, en Cafés Storme. Die laatste bleef in het centrum van Moeskroen. De branderij bevond zich in de Sint-Pieterdoorgang. De eerste verhuisde zijn opslagplaatsen in de jaren 1960 naar Lowingen. In die tijd stapte de familie in de distributie met Codi, een keten van voedingsdiscounts in eigen beheer. “De kleine kruidenierszaken be-

“NESPRESSO EN GEORGE CLOONEY HEBBEN KOFFIE WEER POPULAIR GEMAAKT EN DE CONSUMENT LEREN KENNISMAKEN MET DE GROTE DIVERSITEIT”



FOTOS: GF

Mijn vermogen.
Mijn keuzes.

Genieten van groen

Investeren in groen

Ontdek nu onze Private Banking aanpak.
ing.be/privatebanking

ING Private Banking



KOFFIE

De naam Storme is onlosmakelijk verbonden met de koffie.

gonnen het moeilijk te krijgen en mijn neven hebben zich aan die ontwikkeling aangepast”, gaat Jean-François Storme voort. “Tegelijkertijd was er de opkomst van de voedingsdiscount. We volgden toen ongeveer dezelfde strategie als Colruyt: scherpe prijzen in relatief eenvoudige winkels. We hebben de keten in 1968 gelanceerd en ze heeft zich daarna snel ontwikkeld.”

Jean en Jacques Storme legden zich vanaf dat moment volledig toe op de expansie van hun keten. Ze kleedden de winkels aan en breidden hun oppervlakte uit van 300 tot 1000 vierkante meter. Aan het begin van de jaren 1980 bezat Codi ongeveer 80 supermarkten, had het 400 mensen in dienst

en haalde het een omzet van 4 miljard Belgische frank (100 miljoen euro).

Francis hield zich uitsluitend bezig met het koffiebranden. Die activiteit ontwikkelde zich samen met de distributieketen, die het belangrijkste, of zelfs enige, verkoopkanaal werd voor de pakjes koffie. Maar met die snelle ontwikkelingen steeg ook de behoefte aan financiering. “Ik herinner me dat mijn vader een hypotheek op zijn huis moest nemen”, onderstreept Jean-François Storme. Aan het begin van de jaren 1980 werd de familie benaderd door Edah, dat zich in België wilde vestigen, en in 1984 verkocht ze haar winkels aan de Nederlandse groep. Maar de Nederlandse stijl en pro-



PORTRET STORME



FRANÇOIS STORME

Na een woelige geschiedenis is het bedrijf weer volop in expansie.

ducten vielen slecht bij de Belgische consument en de keten begon al gauw achteruit te boeren. Colruyt nam de winkels gaandeweg over. Cafés Storme, geleid door Francis, bleef als enige over. In 1984 kocht hij zijn twee neven uit en kwam hij alleen aan het hoofd te staan van het bedrijf, dat vier jaar later failliet ging.

DE DOORSTART

In 1988 namen Jean en zijn zoon het bedrijf over. Jean was toen 58 en zijn zoon 28. "Ik had rechten gestudeerd in Leuven met de bedoeling in het familiebedrijf te stappen. Maar toen ik arriveerde, hadden mijn vader en zijn neven besloten het te verkopen", legt Jean-François Storme uit. "Ik ben de laatste Storme die nog voor de Nederlandse

groep heeft gewerkt. Daarna ben ik in dienst gegaan bij de verzekeringsmaatschappij Zurich. Ik verdiende daar heel goed mijn brood. Toen mijn vader me vroeg samen met hem de zaak over te nemen, heb ik met de steun van mijn vrouw besloten zelfstandige te worden."

En hij heeft geen spijt van die beslissing. De naam Storme is onlosmakelijk verbonden met de koffie, maar Jean-François en zijn vader hadden er niet veel verstand van toen ze de zaak weer opstartten. Ze stortten zich daarom in het avontuur met de hulp van de Antwerpse familie Beyens. Karel Beyens nam een belang van 50 procent in de onderneming. "Hij heeft ons goed geholpen en het vak geleerd", erkent de ondernemer. "Het was een uitstekend partnerschap." In 1996 kochten hij en zijn vader Beyens uit en moesten ze het bedrijf alleen runnen.

Rond de eeuwwisseling was de markt sterk veranderd. Het was niet meer de markt die Francis gekend had en daarom paste Storme zich aan. Het bedrijf, actief in de horeca en de distributie in een straal van zo'n vijftig kilometer rond Moeskroen, begon zich op andere bedrijven te richten. Naast zijn koffie bood Storme hun een gericht assortiment van producten aan, zoals dranken, snacks, servetten en serviesgoed. In september 2000 verhuisde de zaak naar nieuwe gebouwen in de industriezone van Moeskroen. In november 2011 deed met François Storme de vijfde generatie haar intrede in het bedrijf. Hij onderschrijft de strategie zich op bedrijven te concentreren volledig. "We bieden hun een complete service aan", legt hij uit. "Niet alleen koffie, maar ook een gamma aan machines en het onderhoud ervan." ■



KOFFIE VALT WEER IN DE SMAAK

Sinds enkele jaren is koffie weer in de mode. "Vooral goede koffie", benadrukt François Storme. "Nespresso en George Clooney hebben koffie weer populair gemaakt en de consument leren kennismaken met de grote diversiteit. Er bestaat niet alleen arabica of robusta. In de grote steden zie je zelfs een hernieuwde belangstelling voor premiumkoffie." François Storme (32) heeft zich volledig op het koffiebranden gestort, maar hij is niet meteen in het familiebedrijf gestapt. Nadat hij in 2009 zijn master in internationaal management had behaald aan de ICHEC, heeft hij een half jaar als headhunter gewerkt bij Aston Carter. Daarna trad hij voor

anderhalf jaar in dienst bij het Gullegemse LVD, leider in de ontwikkeling en de fabricage van geavanceerde machines voor plaatbewerking. Hij is niet het enige familielid in het bedrijf. Zijn zus Sophie (26) werkt er halftijds en zijn broer Nicolas (24), die bij DeLoitte werkt, komt van tijd tot tijd langs. "Hij heeft zin om bij ons te komen werken", her vat Jean-François Storme. "Hij doet af en toe ook al dingen voor het bedrijf. De deur staat wijd open, maar we moeten een plekje vinden voor hem."

Storme is nu bezig een deel van zijn kantoren te veranderen in een koffiecentrum, waar bezoekers en klanten de verschillende

soorten kunnen proeven. "Er komt ook een kleine koffiebrander. Het is de bedoeling dat we onze producten en machines daar in een aangename ruimte presenteren." Het centrum zal ook voor een eigentijdse toets zorgen in het bijna honderd jaar oude bedrijf, dat met de komst van de nieuwe generatie klaar lijkt te zijn voor een uitbreiding. "Met de nadruk op kwaliteit boven kwantiteit", preciseren Jean-François en François Storme, die de zesde generatie al een plaatsje in het bedrijf hebben gegeven door een van hun koffieboonsoorten Vittorio te dopen, een knipoog naar de kleine Victor, de zoon van Sophie.



RUTGER VAN BOVEN

partner bij BDO Belgium
rutger.vanboven@bdo.be

ÉÉN BESTUURDER MOET PRIVATE STICHTING AANTREKKELIJKER MAKEN

Als alles volgens schema verloopt, wordt over het nieuwe vennootschapsrecht waaraan de federale regering werkt, in het najaar van 2018 in de Kamer gestemd. Op basis van de huidige ontwerp teksten kondigen zich enkele belangrijke veranderingen aan voor families die met een controlevehikel willen werken.

Familiale bedrijfseigenaars hebben wel vaker behoefte aan een private stichting of een burgerlijke maatschap, bijvoorbeeld wanneer zij aandelen willen schenken aan de volgende generatie en toch de controle over het bedrijf willen behouden. Daarnaast bevorderen ze de continuïteit van de onderneming en bieden ze een oplossing aan niet-actieve kinderen als aandeelhouder. Zij verwerven economische rechten zonder actief te moeten worden in het bedrijf. Vooral de private stichting met haar onbepaalde levensduur is daar zeer dienend. Het geeft aan hoe controlestructuren het familiale karakter sterker verankeren door het samenhouden van de aandelen.

EXTRA STIMULANS

De private stichting bestaat in ons land sinds 2003. Bij onze noorderburen kan je al veel langer terecht voor een Stichting Administratiekantoor (STAK). Een van de argumenten waarom families ook na 2003 de grens bleven overtrekken, was de Belgische verplichting minstens drie bestuurders voor een private stichting aan te wijzen. Zo kan de controle over de onderneming niet in handen van één enkele persoon worden gelegd. In het nieuwe vennootschapsrecht gaat ook ons land nu voor minimaal één bestuurder. Die ingreep zou het aantal Belgische private stichtingen-administratiekantoor moeten doen stijgen. Een bijkomende nieuwheid is de incorporatieleer: de plaats waar een rechtspersoon wordt opgericht, geldt daarbij als

de nationaliteit. Tot nu toe gaat ons land uit van de 'werkelijkezetter', waardoor een Nederlandse STAK met vergaderingen en raden van bestuur in ons land toch als een Belgisch vehikel kan worden beschouwd. In de nieuwe wetgeving zal een Nederlandse STAK altijd Nederlands blijven. Daardoor moeten families met een STAK niet langer de grens over voor bijvoorbeeld hun raden van bestuur.

ONDER HET TOEKOMSTIGE VENNOOTSCHAPSRECHT ZULLEN DE 'MATEN' HOOFDELIJK AANSPRAKELIJK ZIJN VOOR DE SCHULDEN VAN DE MAATSCHAP

ONDERSCHEID VERDWIJNT

Ook voor de burgerlijke maatschap heeft de huidige ontwerp tekst een belangrijke nieuwheid in petto. Een burgerlijke maatschap is nu nog een burgerlijke vennootschap waarin de 'maten' gedeeld aansprakelijk zijn voor de schulden van de maatschap. Het nieuwe vennootschapsrecht maakt een einde aan het onderscheid tussen de burgerlijke en de handelsvennootschap. Onder het toekomstige vennootschapsrecht zullen de maten bijgevolg hoofdelijk aansprakelijk zijn voor de schulden van de maatschap. Dat betekent dat ze vanaf dan elk afzonderlijk voor het totaal van de schulden kunnen worden aangesproken. De impact van die wijziging is echter sterk afhankelijk van het type vennootschap dat door de maatschap wordt aangehouden. Wie aandelen heeft in een BVBA, heeft minder zorgen op het gebied van aansprakelijkheid. ■



JEROEN BRULS

Private Banking, Wealth
Analysis and planning,
Legal/Tax expert at ING
Belgium
jeroen.bruls@ing.com

Trends Family Business

Trends Family Business is een uitgave van
ROULARTA MEDIA GROUP
Meiboomlaan 33, 8800 Roeselare
Gedelegeerd bestuurder :
Xavier Bouckaert.

Verantwoordelijk uitgever: Sophie Van
Iseghem, Meiboomlaan 33, 8800 Roeselare
Voorzitter: Rik De Nolf.

Directeur magazines : Jos Grobben.
Hoofdredacteur Trends :
Daan Killernaes.
Coördinatie : Wolfgang Riepl.
Eindredactie : Frans Baeyens, Ellen Devos,
Tamara Mestdagh, Wim Ver Elst.
Vormgeving : Serge Bombeke, Guy De
Geest, Koen Pattyn, Sonja Vanfrachem.
Nationale regie : Roularta Media, Z.I.
Researchpark 120, 1731 Zellik (Brussel)
02 467 56 11
General manager: Philippe Belpaire
philippe.belpaire@roularta.be.

Jaarabonnement (10 nrs.) : 125 €.

Abonnementenservice :
Postbus 700 Brussel 14 - 1140 Brussel
Tel 078 35 33 03
tfb@abonnements.be
www.abonnements.be

Dit magazine is auteursrechtelijk
beschermd. Wenst u artikels te scannen,
digitaal op te slaan, te drukken,
meermaals te kopiëren of commercieel
te gebruiken? Contacteer Ann Soete:
soete.ann@roularta.be.

EEN ALTERNATIEF VOOR DE PLUCHEN HANDBOEIEN

Familiale eigenaars die hun bedrijf tegen het gunsttarief van 0 procent willen schenken aan tegen uit de volgende generatie, moeten voldoen aan een reeks voorwaarden. Die zijn er zowel vóór de schenking als erna, en brengen belangrijke beperkingen met zich. Denk maar aan de impact op de wens van de nieuwe eigenaars om de vennootschapsstructuur van het familiebedrijf te optimaliseren: fuseren, een deel van het onroerend goed afsplitsen van de operationele vennootschap.... Wie niet goed oplet, kan alsnog zijn voordelen verliezen. Een familiebedrijf dat bijvoorbeeld binnen de drie jaar na de schenking een kapitaalvermindering doet, zal zijn voordeel teruggeschroefd zien ten belope van het bedrag van die kapitaalvermindering. Naast beperkingen voor de begunstigde van de schenking, blijft er uiteraard ook een groot nadeel voor de schenker. Die ontvangt niets voor het bedrijf waar hij vaak jaren aan bouwde.

Na die transactie kunnen de ouders een deel van de opbrengst schenken aan een of enkele van hun kinderen. Die schenking van cash is kosteloos, tenzij de schenker binnen de drie jaar overlijdt en de schenking in de erfenis terechtkomt. De schenking laten registreren (zelfs in extremis) blijft echter altijd mogelijk, tegen betaling van 3 procent schenkingsrecht. Het vooruitzicht op de schenking mag echter geen voorwaarde zijn geweest waarmee het nieuwe bedrijf een acquisitiekrediet kon krijgen.

BINNEN DE REGELS

Dat scenario kan echter niet altijd, bijvoorbeeld als de waarde van het familiebedrijf te hoog is. In dat geval kan de schenker een deel van de verkoopprijs laten openstaan (de zogenaamde 'vendor loan'). Naast schenking van eventuele cash zou dan ook de openstaande schuldvordering - of een deel ervan - kunnen worden geschonken, via een

EEN INTERESSANT ALTERNATIEF BLIJFT EEN VERKOOP BINNEN DE FAMILIE.

SUPERDIVIDEND

Een interessant alternatief blijft een verkoop binnen de familie. Daarbij richten de kinderen, al dan niet samen met derden, een nieuwe onderneming op die via een krediet de aankoop van het familiebedrijf financiert. In dat scenario incasseren de ouders die het familiebedrijf verkopen belastingvrij de volledige tegenwaarde van hun aandelen, inclusief de in de vennootschap opgebouwde reserves. Voor de nieuwe onderneming van de kinderen zijn de interesten van het overnamekrediet fiscaal aftrekbaar. Het gekochte familiebedrijf zou de reserves kunnen gebruiken voor het uitkeren van een superdividend. Daarmee kan een deel van de lening worden terugbetaald.

Belgische of Nederlandse notaris). De structurering van de operatie is echter een belangrijk aandachtspunt. De betrokkenen moeten goed verifiëren of ze altijd binnen de regels van het vennootschapsrecht handelen.

Het zijn mogelijkheden die aangeven dat een familiebedrijf dat op zoek gaat naar een vlotte vermogensoverdracht, zich niet mag blindstaren op de voordelen van een kosteloze schenking.

Als die schenking voor de familie aanvoelt als pluchen handboeien (zien er mooi uit maar zijn toch beperkend) en als de kinderen nog geen deel uitmaken van de eigendomsstructuur, dan biedt de verkoop binnen de familie een valabel en flexibel alternatief. ■