

# Private equity

## De rol van private equity in de oprichting en verkoop van een bedrijf

---

Wat als je plannen hebt maar niet voldoende geld? En wat als je dan later vindt dat de tijd gekomen is om de opgebouwde ondernemingswaarde te realiseren? Bernard De Brabandere zocht en vond in 1997 financiering voor de oprichting van Devagel bij Fivanco, een private equity investeerder. Vorig jaar verkochten beide partijen samen Devagel, mede door tussenkomst van Deloitte Fiduciaire. Bernard De Brabandere en Wies Dewaele, directeur van Fivanco, vertellen ons over de rol van private equity doorheen het proces.

### Waarom start een ondernemer zijn kmo samen met een private equity investeerder?

**Bernard De Brabandere:** De start van Devagel ging gepaard met hoge investeringen. We groeiden snel, en na 6 maanden hadden we al een eerste uitbreiding gerealiseerd. Nog geen 3 jaar later hadden we de volledige oppervlakte van 1,5 hectare bebouwd. De resultaten gingen steeds in stijgende lijn, maar ik wist op voorhand dat ik de eigen middelen niet zou hebben om die groei te ondersteunen. Van de zaken

wist ik alles, ik zocht geen know-how of operationele ondersteuning. Maar ik zocht wel centen. Daarom ben ik in zee gegaan met Fivanco, en hebben we elk de helft van de benodigde middelen in het bedrijf aangebracht om van start te kunnen gaan.

### Hoe is de samenwerking vanaf dan verlopen?

**Bernard De Brabandere:** Het was een uitstekende samenwerking. We hebben in de operationele werking steeds carte blanche gekregen van Fivanco. Van bij het begin konden we een mooie klantenportefeuille voorleggen en wellicht versterkte dat het vertrouwen, maar het klikte ook gewoon tussen ons.

**Wies Dewaele:** We voelden van bij de start dat we het vertrouwen gaven aan iemand die de sector door en door kende. Fivanco controleerde natuurlijk de financiële parameters. Driemaandelijks hadden we met Bernard een tussentijdse bespreking over de gang van zaken en zagen we boekhoudkundig de rekeningen na, dit in samenspraak met Veronique Claeys, de echtgenote van Bernard. Dat evolueerde naar het maandelijks doorsturen van een overzicht van financiële gegevens en het beleggen van een zesmaandelijks raad van bestuur. Het is nooit onze bedoeling geweest om in het management tussen te komen, dat was de specialisatie van Bernard. Mochten we het opnieuw doen, we zouden net zo tewerk gaan.

### Waarom dan toch de beslissing om Devagel te verkopen?

**Wies Dewaele:** Bij private equity wordt meestal afgesproken om op relatief korte termijn een exit te



Bernard De Brabandere

organiseren, maar dat is bij ons nooit aan de orde geweest. We zijn dan ook ruim 13 jaar aandeelhouder geweest. Op een gegeven moment keken we wel naar de marktomstandigheden en de evolutie in de sector, en vonden we het moment gekomen om eruit te stappen. Na een gesprek met Bernard bleek dat hij er net zo over dacht, en toen hebben we beslist om het bedrijf in zijn geheel in de etalage te plaatsen.

#### **Wat is de rol van Deloitte Fiduciaire in het verkoopproces geweest?**

**Bernard De Brabandere:** We hebben in eerste instantie zelf een gesprek gehad met een mogelijke overnemer, maar dat is niets geworden. We veranderden het geweer van schouder, en hebben beslist om ons professioneel te laten begeleiden in het verkoopproces. Eerst stonden we sceptisch over de rol van een tussenpersoon bij de verkoop, maar Deloitte Fiduciaire heeft duidelijk aangetoond dat het een zeer arbeidsintensief proces is waar heel wat facetten bij komen kijken. Het maakt ook een wezenlijk verschil als je zelf ergens binnenstapt met het aanbod je bedrijf over te nemen, dan als een tussenpersoon dat doet.

Devagel is specialist in de opslag en logistieke verwerking (warehouse data management) van diepvriesproducten. Het bedrijf, dat in 1997 werd opgericht door Bernard De Brabandere en van bij de start mee gefinancierd door investeringsmaatschappij Fivanco, kende een explosieve groei en werd vorig jaar verkocht.

**Wies Dewaele:** De belangrijkste facetten bij het verkoopproces zijn voor mij de financiële analyse en waardebeoordeling, de marktbenadering en de technische afhandeling. Er moet een gezonde consensus zijn over de waarde van het bedrijf, en die moet onderbouwd zijn. Deloitte Fiduciaire heeft daar een heel belangrijke rol in gespeeld, de juiste waardering van het bedrijf is samen met hen gegroeid. Dan kijk je wie mogelijke kandidaten zijn. Welke marktspelers komen in aanmerking? Kennen we ze of kennen we ze niet? Hoe benaderen we ze? Daar speelt de tussenpersoon een cruciale rol in, ook al omdat je aan de potentiële koper toont dat je op een professionele manier je zaken aanpakt. Finaal komen er heel wat technische aspecten kijken bij de afhandeling van de verkoop: contracten, formaliteiten, verplichtingen,...

---

**"Voor mij was het een stuk van mijn leven dat ik verkocht heb. Iets waar ik dag en nacht voor gewerkt heb."**

Bernard De Brabandere





We hadden een zeer nauw contact met de Deloitte Fiduciaire mergers and acquisitions-ploeg van Jan Goemaere en kregen wekelijks een update van hem, zodat we kort op de bal konden spelen indien nodig. We waren partners met eenzelfde doel.

#### **Hoe hebben jullie het verkoopproces ervaren?**

**Bernard De Brabandere:** Het waren zeer intense maanden. We hebben veel moeten overleggen, en het proces neemt ook veel tijd in beslag. Je moet bedrijfsbezoeken voor potentiële kopers organiseren, je bedrijf moet er dan ook pico bello bijliggen, en dat allemaal zonder dat je medewerkers iets mogen weten.

**Wies Dewaele:** Die confidentialiteit was inderdaad cruciaal. We hebben met 10 à 12 verschillende partijen gepraat uit zowel industriële, financiële als particuliere hoek. Maar finaal is het altijd mogelijk dat de deal niet doorgaat. Wat doe je dan? Wij hadden wel een plan B in ons achterhoofd, maar wilden niet dat er onnodige nervositeit onder het personeel zou zijn, noch dat de concurrenten teveel zouden weten over ons bedrijf indien er geen verkoop zou zijn.

**Bernard De Brabandere:** Uiteindelijk is het ook een zeer emotionele periode. Voor mij was het een stuk van mijn leven, waar ik dag en nacht voor gewerkt heb, dat ik verkocht heb. Daarom ben ik ook blij dat ik de overnemer ken. Hij beseftte dat hij bepaalde samenwerkingsmodaliteiten voor onze werknemers moest behouden. Zo is de transactie heel mooi afgewerkt en is het voor iedereen een mooi verhaal geworden.

**Wies Dewaele, Fivanco**

[www.fivanco.be](http://www.fivanco.be)

"De belangrijkste facetten bij het verkoopproces zijn de financiële analyse en waardebeoordeling, de marktbenadering en de technische afhandeling."