

**'Do-it-yourself'-sector**

Succes gebaseerd op  
samenwerking

**Retentiebeleid binnen  
de kmo**

Hoe personeel binden aan  
uw kmo?

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

Bernard De Brabandere (Devagel) en  
Wies Dewaele (Fivanco)



# Inhoud

4

8

12

16



**Dialogo. Een publicatie van Deloitte Fiduciaire Zomer 2011, nummer 7, verschijnt 2 x per jaar**

**Hoofdredacteur** Henk Hemelaere - **Redactiecomité** Dominique Deliège, Dirk Hermans, Nikolaas Tahon, Marino Verhellen - **Redactie** Nathalie Vanderbeken, Tel 02 600 60 83, [nvanderbeken@deloitte.com](mailto:nvanderbeken@deloitte.com) - **Design** Liesbeth Van Gucht - **Verantwoordelijke uitgever** Nikolaas Tahon, Berkenlaan 8B, 1831 Diegem.

Gehele of gedeeltelijke overname uit deze uitgave is slechts toegestaan na uitdrukkelijke toestemming van de redactie. Hoewel wij de grootste zorg besteden aan deze uitgave, kan de redactie geen aansprakelijkheid aanvaarden voor de volstrekte juistheid en volledigheid van de in deze nieuwsbrief opgenomen teksten. Heeft u vragen bij een of meerdere artikels, bel dan 02 600 60 83 of contacteer uw contactpersoon binnen Deloitte.

#### 4 'Do-it-yourself' sector

Sinds enkele jaren is de do-it-yourself sector volop in beweging. Réginald de Woot (Mr. Bicolage) en Maryse Van Vinckenroye (Brico) vertellen over hun ervaringen.

#### 8 Private equity

De rol van private equity in de oprichting en verkoop van een bedrijf. Een gesprek met Bernard De Brabandere (Devagel) en Wies Dewaele (Fivanco).

#### 11 Patrimoniumvennootschap

Zowel bij het structureren van immateriële vaste activa, als van industrieel onroerend goed.

#### 12 Retentiebeleid binnen de kmo

Wat is de beste aanpak voor uw kmo om uw personeel te behouden? Hoe kan u uw sleutelfiguren binden aan uw kmo? We vroegen het aan drie specialisten.

#### 16 Tax 'footprint'

Het begrip 'ecologische voetafdruk' is sinds enkele jaren brandend actueel. Sinds kort maakt ook de 'fiscale voetafdruk' of 'tax footprint' opgang in het bedrijfsleven.

#### 18 Financieringsmodellen voor uw kmo

Cash management ook in uw kmo. Factoring terug van weggeweest.



# Wind in de zeilen

Beste lezer

Bovenstaande spreekwoordelijke titel slaat zeker op het verloop van ons feestelijk programma "Deloitte Fiduciaire 75 jaar". Tijdens dit jubileumjaar willen wij samen met u de tijd nemen om te reflecteren en debatteren over wat u en ons na aan het hart ligt: het creëren, beschermen en valoriseren van aandeelhouderswaarde.

Het programma is tot op heden een waarachtig succes. Op onze ruim 20 ontmoetingen met bedrijfsleiders en financieel directeurs over het ganse land mochten wij reeds meer dan 1.000 aanwezigen begroeten. Ook de première van de "Deloitte Fiduciaire Entrepreneurship Challenge", een businessgame voor studenten, was meer dan geslaagd. De fietstocht "Deloitte Fiduciaire 75 Classic" werd de sportieve noot in het programma. Tijdens al deze gelegenheden grepen we de kans om de duurzame band tussen u als familiale ondernemer en wij als uw adviserende partner te benadrukken. Want ook dat is aandeelhouderswaarde: zorgen dat wij u als ondernemer vakkundig bijstaan. Meer tekst, uitleg en sfeerfoto's van deze seminars en bijeenkomsten vindt u in het middenkatern van het magazine. Maar dat is nog niet alles. Hou alvast de agenda vrij voor één van onze herfstmeetings in september.

Het lijkt erop dat we de crisis verteerd hebben. België scoort in zijn economische groeiprognoses alvast beter dan het Europese gemiddelde. Of ook uw aandeelhouderswaarde daadwerkelijk de wind in zeilen heeft, zal blijken uit ons nieuwe KMO Kompas, dat in het najaar van 2011 verschijnt. We zoomen dan in op de performantie van de familiale bedrijven in

2010. Uit onze recente ontmoetingen bleek alvast dat u met enthousiasme en vertrouwen de uitdagingen aangaat. Maar meer dan ooit blijkt de nood aan professionalisme, visie, strategie, kennis, innovatie en operationele excellentie. Wij staan graag aan uw zijde om u daarin te begeleiden!

We vragen in deze Dialoog ook uw aandacht voor "the war for talent". Het aantal nieuwe vacatures bereikt overall in het land een nieuw hoogterecord. Wij doen enkele suggesties om de key medewerkers aan boord te blijven houden.

We weten het al langer: de overheid blijkt een gulzige stakeholder van de onderneming. De "tax footprint" geeft u een totaalbeeld van de sociale, fiscale en parafiscale lasten die op uw resultaat drukken. U zult meteen begrijpen waarom fiscaal advies altijd van grote waarde blijft.

Naar goede gewoonte laten we ook enkele ondernemers hun verhaal doen. Met Mr. Bricolage en Brico komen zowel een franchisegever als een franchisenemer aan het woord. Het zijn duidelijke win-win voorbeelden van succesvolle franchisemodellen in de do-it-yourself-sector. Het verhaal van Devagel uit Moeskroen illustreert hoe private equity een rol kan spelen in de realisatie van aandeelhouderswaarde.

Wij wensen u veel leesgenot en een deugddoende vakantie.

**Ralph De Jonghe**  
Partner, Deloitte Fiduciaire

# Do-it-yourself sector

## Succes gebaseerd op samenwerking

Sinds enkele jaren is de doe-het-zelfsector volop in beweging. De sector blijft groeien in een landschap waarin de concurrentie keihard is en er steeds meer verschillende ketens bijkomen die allemaal hun eigen specialiteit bieden. Niets wordt aan het toeval overgelaten. Réginald de Woot, gedelegeerd bestuurder van Mr. Bricolage, is er nochtans in geslaagd om samen met zijn team en een netwerk van dynamische commerciële krachten zijn keten uit te bouwen tot een van de referenties van de sector. Hij legt uit wat het geheim van hun succes is.

### Mr. Bricolage in België

De keten is ontstaan toen enkele zelfstandigen uit de doe-het-zelfsector het idee kregen om hun krachten te bundelen in één en dezelfde structuur met een eigen concept en een eigen identiteit. Zo werd in 1988 de onderneming Prova opgericht. Nadat we enkele jaren hadden geopereerd onder een concurrerende keten, besloten we ons aan te sluiten bij het Franse Mr. Bricolage. De moederonderneming is hoofdzakelijk Franstalig en propageert een ondernemingscultuur en –filosofie die nauw aansluit bij de onze: winkels in de buurt die uitgebaat worden door zelfstandigen. De jaren daarna gebeurde er een paar veranderingen in de onderneming en toen is Deloitte Fiduciaire op het toneel verschenen.

### Hoe positioneert u zich ten opzichte van uw twee grootste concurrenten gezien de bijzonder concurrentiële Belgische doe-het-zelfsector?

Onze kracht schuilt in het feit dat we in meerdere opzichten dicht bij de klant staan. Op de eerste plaats

geografisch: we willen liever zowat overal in Wallonië actief zijn met wat kleinere winkelcomplexen dan 2 of 3 megacomplexen uitbaten in de grote steden. Dat betekent dat we ook gevoelsmatig dicht bij de klant staan. Dicht bij de klant staan en zijn behoeften kennen is onze lokale troef. Wij richten ons op de 'Do it for me'-klant. De klant moet alles kunnen vinden wat hij nodig heeft en mag bovendien service en een luisterend oor van de verkopers verwachten. Daarom is het voor ons een erekwestie om de kwaliteit van onze winkels te verbeteren of het nu gaat om verlichting, inrichting, presentie van de producten of onthaal.

### Waarom is de doe-het-zelf-sector zonder al te grote kleerscheuren uit de crisis gekomen?

De doe-het-zelfsector heeft nu al een tiental jaren de wind in de rug. Het is een erg veelbelovende sector, omdat hij is meegegroeid met de behoeften van de consument. De meeste Belgische huishoudens besteden hun budget aan welzijn, tuinieren en aan hun huis. Onroerend goed blijft namelijk een vaste waarde, vooral in deze crisisperiode. Achter het succes schuilt ook een financieel aspect. Vanwege de crisis besparen mensen op sommigen uitgaven, zoals aanleg-, renovatie- of zelfs bouwkosten. In plaats van beroep te doen op vaklieden, besluiten ze het zelf aan te pakken. Bovendien is doe-het-zelf de enige winstgevende vrijetijdsbesteding gezien de meerwaarde die het oplevert voor het onroerend goed.

### Wat zijn de sleutels van dit succes?

Die zijn samen te vatten in 3 woorden: een goede franchisenemer, een goede handelaar en een goede manager. Daar komen nog andere factoren bij kijken, zoals een gemotiveerd team dat alles wil geven, de locatie, een aangepast winkelpand en een parkeerterrein. De relatie tussen franchisegever en franchisenemer is ook een erg belangrijke succesfactor. Wij brengen het concept in en de franchisenemers hun klantenkennis, en natuurlijk hun ervaring als bedrijfsleider. Het principe "overleggen – luisteren

– vrij spreken” is de basis voor de relatie met onze franchisenemers: onze relatie met hen is gebaseerd op transparantie en collectieve deelname. Kortom, we geven goede franchisenemers de kans om nog beter te worden door hen instrumenten ter beschikking te stellen waardoor ze goede managers en ... goede ‘commerçanten’ kunnen zijn.

**Tevreden klanten, dat is jullie hoogste prioriteit. Hoe zorgen jullie hiervoor?**

Naast de klantenkaart hebben we de interactieve kant uitgebouwd met direct mailing. We hebben er ook voor gezorgd dat we actief zijn op de sociale netwerken. Onderdeel van onze strategie is onze internetsite waarop binnenkort onder andere simulaties en video’s met advies te vinden zullen zijn. Onze kracht schuilt ook in het feit dat we ons steeds aan de consument aanpassen. De doe-het-zelf-wereld wordt steeds vrouwelijker, waardoor we meer en meer decoratieproducten en –instrumenten in ons assortiment opnemen.

**Momenteel hebben jullie 34 winkels verspreid over Wallonië en Brussel. Wat zijn jullie toekomstplannen?**

We groeien door uit het niets nieuwe winkelcomplexen op te starten, maar ook door bestaande winkels uit te breiden of te verhuizen. Er lopen momenteel meerdere projecten, waaronder de opening van een nieuwe vestiging in Spa. In april van dit jaar zijn er 4 nieuwe winkels geopend en 2 verhuisd.

In samenwerking met Frankrijk zijn we tevens volop bezig om ons eigen assortiment te ontwikkelen dat over een jaar of twee gelanceerd moet worden. Voor de rest hebben nog een lange weg af te leggen om onze structuur zowel intern als extern te stabiliseren en uit te bouwen. Op dat vlak werken we vooral erg goed en nauw samen met Deloitte Fiduciaire.



Réginald de Woot, Mr. Bricolage

**Is Deloitte Fiduciaire momenteel een bevoorrechte partner in jullie ontwikkeling?**

Ja, en dat was al zo vanaf het begin. Al in 2003 beheerde Deloitte Fiduciaire het financiële aspect van onze onderneming. Wij hebben toen een beroep op hen gedaan om de onderneming en de franchisenemers te laten doorlichten. Die doorlichting mondde uit in een reeks aanbevelingen, zowel intern als extern. Sindsdien maakt Deloitte Fiduciaire een integraal onderdeel uit van onze structuur. Ze staat garant voor de optimalisering van de financiële, fiscale en juridische aspecten van onze dagdagelijkse werking. Maar onze samenwerking gaat nog veel verder. Zo doen we regelmatig een beroep op hun multidisciplinaire diensten. Ik beschouw dit partnerschap als een echte win-winsituatie. Wij zijn een onderneming die voortdurend in ontwikkeling is en vandaag de dag de omvang heeft van een uit de kluiten gewassen kmo. Het is dus van cruciaal belang dat we kunnen rekenen op een gesprekspartner die niet alleen ons activiteitenterrein kent, maar ook de sociaal-economische kenmerken van ondernemingen als de onze, zodat ze ons kunnen ondersteunen met hun expertise.



Aan de andere kant van de spiegel staat de franchise-nemer. Ook deze moet groeien en zich aanpassen. We spraken met Maryse Van Vinckenroye en Alain Vanlangenaker, die twee Brico-winkels uitbaten.

#### Hoe bent u ertoe gekomen 2 winkels te openen?

In 1994 hebben we een handelspand gekocht in Haccourt, vijf jaar later een tweede in Waremmé. Na eerst voor concurrentiële merken te hebben gewerkt, wilden we overstappen naar een merk dat beter aansloot bij onze verwachtingen. Brico voldeed daar perfect aan. Als eerste franchisegever van de sector in België, beschikt het merk over een stabiele en professionele structuur. Daarenboven vormen zijn kennis van de markt en van de doelgroep een onweerlegbare troef in deze zeer concurrentiële omgeving. Het merk volgt de marktevolutie zeer proactief in vergelijking met de concurrentie. Dat is wat ons overtuigd heeft. Een bewijs van die proactiviteit: in 2007 en 2010 hebben we onze twee winkels moeten verbouwen om te voldoen aan de verwachtingen van het merk. Dat was een blijk van ernst en kwaliteit. Ook al is het op dit moment niet altijd vanzelfsprekend om die stap te zetten.

#### Welk type verbouwingen heeft u uitgevoerd?

In 2008 heeft de winkel van Waremmé een volledige restyling ondergaan. De winkel van Haccourt is bijna dubbel zo groot geworden en daar hebben we het nieuwe Brico2010 concept toegepast door hem tegelijkertijd een nieuwe ingang te geven aan de gemeenschappelijke parking van het winkelcentrum. Deze aanpassingen gaven duidelijk een nieuwe commerciële boost en waren het resultaat van een strategische keuze. Er is een permanente behoefte om de winkels aan te passen aan de marktvereisten om zo te voldoen aan de rentabiliteitsdoelstellingen op middenlange en lange termijn.

#### En werd die rentabiliteit gehaald?

Ja, natuurlijk. Niet alleen die verschillende verbouwingen, maar ook andere factoren hebben

#### Maryse Van Vinckenroye, Brico

#### De vijf succesfactoren van een winkel

- Voldoende productaanbod
- Goede verkopers
- Strategische ligging
- Ruime parking
- Vertrouwensrelatie met de franchisegever

"Ondernemers kunnen vaak niet genoeg afstand nemen."

aanzienlijk bijgedragen tot het succes. De winkel in Haccourt bijvoorbeeld heeft een zeer gunstige ligging, dicht bij een winkelcentrum. Bovenop die grote visibiliteit komt dan nog de ruime parking. Er waren dus genoeg factoren om de groei te versnellen. We hebben daarnaast ook ons productgamma uitgebreid. Voor de doe-het-zelver of voor de professional, ons aanbod reikt verder dan dit concept, want we leveren nu ook aan huis. We kunnen zelfs hout ter plaatse verzagen. Voor bepaalde klusjes brengen we doe-het-zelvers in contact met professionelen. Wij willen onze klanten een volledige, allesomvattende kwaliteitsservice bieden.

#### **En de concurrentie? Hoe positioneert u zich tegenover de andere merken?**

Dat is iets waar we elke dag aan werken. Wat marketing betreft, kunnen we continu bijleren. Lokaal doen we zelf al het mogelijke om onze klanten tevreden te stellen. Op regionaal en nationaal niveau genieten we van de bekendheid van ons merk.

#### **Wat is het voordeel van franchise?**

Als franchisenemer ben je zelfstandige, maar krijg je tegelijkertijd een volledig pakket gemeenschappelijke instrumenten en diensten ter beschikking. We hoeven geen beroep te doen op verschillende structuren, gezien de franchisegever instaat voor de centrale uitwerking van het productgamma, de boekhouding, logistiek, communicatie, marketing, ... zonder dat wij ons daar het hoofd over hoeven te breken. Brico reikt niet alleen ervaring en expertise aan, maar ook tools zoals bijvoorbeeld de getrouwheidskaart, de catalogus die over het hele land verdeeld wordt en de aantrekkelijke website.

#### **Heeft u regelmatig contact met uw franchisegever?**

Er komt gemiddeld een keer per maand iemand van de centrale commerciële dienst langs om de stand-van-zaken te bekijken en samen met ons de lopende en toekomstige projecten te bespreken. Alles wordt in het werk gesteld zodat we - volledig zelfstandig, maar met de steun van Brico - efficiënt kunnen groeien.

#### **Heeft de crisis een impact gehad op uw werkmethode?**

We hebben de attitude (en het boodschappenmandje) van onze klant zien veranderen. Desondanks zijn we, in vergelijking met andere sectoren, eigenlijk van de crisis gespaard gebleven. We zijn natuurlijk mee-geëvolueerd

met de klant, maar niet alleen vanwege de crisis. Zoals ik al uitlegde, hebben we de aangeboden diensten gediversifieerd. We hebben ook veel belang gehecht aan de expertise en het advies van onze medewerkers. Zij moeten namelijk tegelijk doe-het-zelvers en verkopers zijn. Omdat we meer en meer vrouwelijke klanten krijgen, hebben we ons gamma ook uitgebreid met nieuwe producten, gericht op duurzaamheid en binnenhuisinrichting.

#### **Om deze veranderingen tot een goed einde te brengen, heeft u een beroep gedaan op Deloitte Fiduciaire**

Voor een onderneming is het zeer belangrijk een echte vertrouwensrelatie te hebben met zijn partner. Iemand waar je op kunt rekenen. Deloitte Fiduciaire voldoet aan die vereisten. In het begin bestond onze samenwerking uit het voeren van de boekhouding en fiscaliteit. Beetje bij beetje veranderden de noden en dus ook onze samenwerking. Hun sterke punt? Een complete waaier aan professionele diensten kunnen aanbieden. Of het nu gaat om juridische, financiële, fiscale of sociale vraagstukken. Onze samenwerking heeft ons een duidelijkere visie gegeven op onze onderneming en de te volgen weg. Dat was niet vanzelfsprekend, want zoals veel ondernemers namen we geen afstand en zaten we te veel "met onze neus op de zaken". Nu proberen we onszelf te dwingen de weg te volgen die we samen hebben uitgestippeld, en dat vormt een sterke motivatie voor het hele team.

**Maryse Van Vinckenroye  
en Alain Vanlangenaker,  
Brico**



# 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."

# Patrimoniumvennootschap



**Thierry Dekoker**

## Denk verder dan onroerend goed

De patrimoniumvennootschap is een uitstekend middel om uw patrimonium te beschermen en over te dragen, vooral als het over onroerend goed gaat. Heeft u er al bij stilgestaan dat dit even efficiënt is bij het structureren van immateriële vaste activa?

Immateriële activa in een risicovrije patrimoniumvennootschap worden afgeschermd van het ondernemingsrisico. Bij ondernemingen in moeilijkheden worden die niet zichtbare immateriële activa al te vaak op een diefje meegenomen door een overnemer.

Een handelsmerk, patent, recept, procédé of design, software ... de patrimoniumvennootschap helpt bij een gefaseerde overdracht van de onderneming:

- de waarde van de over te dragen onderneming wordt verminderd met immateriële activa/waarde.
- de exploitatievennootschap neemt een licentie op de immateriële activa en betaalt zo gefaseerd een stuk van de goodwill.
- de onmiddellijke overnamefinanciering wordt beperkt en ten laste gelegd van de overgenomen onderneming onder de vorm van royalties.

Het structureren van immateriële vaste activa biedt ook heel wat fiscale mogelijkheden.

Inkomsten van patenten die onder de aftrek voor octrooien vallen, worden aan nog geen 7 % belast. Maar ook defensief gezien wordt het tijd dat de patrimoniumvennootschap op een andere manier inkomsten optrekt dan onder de vorm van bestuursvergoedingen, wat trouwens ook juridisch niet zonder enig risico is.

U hebt een patrimoniale vennootschap? Denk verder dan onroerend goed. Besteed dezelfde zorg aan uw immateriële valuedrivers.



**Yannick De Smet**

## Structureren van industrieel onroerend goed: de patrimoniumvennootschap is terug van weggeweest

De goede oude strategie van de patrimoniumvennootschap is weer helemaal terug.

De zware crisis van september 2008 heeft het risicobewustzijn opnieuw aangewakkerd. Door het industrieel onroerend af te splitsen kan men een belangrijke latentie uit het ondernemingsrisico wegnemen.

Financiers zijn op vandaag meer bezorgd om de schulden van de ontlende ondernemingen beperkt te houden in functie van hun cashflow, dan massaal te lenen met waarborgen op activa. Ontlende ondernemingen hebben dus liever geen omvangrijke leningen ter financiering van vastgoed meer op hun balans.

Ook bij de overdracht van een onderneming biedt splitsing van exploitatie en vastgoed voordelen. Zowel de exploitatie- als de vastgoedvennootschap hebben immers een eigen waarde(ring). Een ondernemer heeft de keuze om zijn exploitatie van de hand te doen, maar zijn vastgoed verder te laten renderen als diversificatie van zijn privévermogen. Een optie die hij niet heeft indien alles in één vennootschap wordt uitgebaat.

Door het isoleren van het vastgoed in een aparte vennootschap kan men beter de successie plannen. De bakstenen worden als het ware in aandelen omgezet, die vervolgens voordeliger overgedragen of kunnen vererfd worden.

Het aanhouden van het industrieel vastgoed buiten de exploitatievennootschap biedt duidelijke voordelen. Pas wel op en laat je goed adviseren, de fiscus hangt immers graag een prijskaartje aan operaties van afsplitsen van onroerend goed.

# Retentiebeleid

---

De jacht op talent is weer volop open. Kmo's hebben het niet onder de markt. Het verlies van gekwalificeerde sleutelfiguren kan de werking van de onderneming ernstig verstoren. Wat is de beste aanpak in een kmo om haar personeel te houden, wat is het succes van een zogenaamd retentiebeleid?

We vroegen het aan Anne-Line Servaes, Elke Boes en Claire Kestens, specialisten in respectievelijk het sociaal recht, vennootschapsrecht en de inkomensfiscaliteit.



# binnen de kmo

## Hoe personeel binden aan uw kmo?

### Is er een evolutie in de manier waarop kmo's hun personeel proberen te binden?

**Anne-Line:** Meer en meer van onze cliënten stellen ons indringender vragen dan vroeger. Voorheen ging het om het opstellen van een arbeidscontract of het berekenen van de optimale brutokost-nettoloon verhouding. We deden dit bij een aanwerving, of naar aanleiding van een evaluatiegesprek dat

meestal een oefening in loonopslag was. Allemaal relatief braaf en onder controle. Als bedrijfsleider en werknemer op dezelfde golflengte zaten, dan waren ze samen op weg voor decennia. Vandaag werken andere modellen. De werknemer is continu op zoek naar verbetering, financieel maar ook inhoudelijk. Hij is goed geïnformeerd en wordt opgejaagd door alternatieven in een schaarsere arbeidsmarkt. De vraag die de cliënt ons stelt wordt dus veel complexer.

### Wat is er precies complexer geworden in het retentiebeleid van de kmo?

**Anne-Line:** Het gaat lang niet meer om het loonpakket alleen. Retentie- en personeelsbeleid wordt meer en meer een confrontatie van de onderneming met zichzelf. Neem nu de keyfiguren, zeg maar het equivalent van de kaderleden in de grote ondernemingen. Zij gaan niet naar kmo's met een slechte reputatie. Zij bekijken de cijfers van de kmo-werkgever. Ze hebben expliciete vragen over de lange termijn: familiale opvolging of verkoop van het bedrijf. Ze willen hun eigen carrièreperspectieven niet teniet doen door in een omgeving te werken waar geen inhoudelijke progressie mogelijk is. Ze zijn zelf goed opgeleid en kijken hoe het bedrijf geprofessionaliseerd is: hangt alles af van het buikgevoel van het moment van de eigenaar?



Anne-Line Servaes, Claire Kestens en Elke Boes



**Maar niet iedereen is keyfiguur in een kmo.  
Wat is belangrijk om een vaardige arbeider of  
vlijtige bediende binnen te houden?**

**Claire:** Deze profielen houden van duidelijkheid: een ordentelijke en consistente loonpolitiek. Voor de werkgever is elk personeelslid een belangrijke kost, maar ga daarom niet opportunistisch tewerk en geval per geval zoeken naar de minimaalste kost. Dit opportunisme is dubbel bedrog. Werknemers komen al snel veel over mekaar te weten en verschillen in het loonpakket zijn ook zichtbaar.

Met een opportunistische individuele ingreep als een kostenvergoeding, maaltijdcheque, bedrijfswagen, ... hou je misschien iemand binnen, maar morgen zijn er drie andere medewerkers die zich niet correct verlonnd voelen en elders gaan werken. Het tweede bedrog komt dan vaak naar boven bij een fiscale of sociale controle waar de kost finaal veel hoger blijkt te zijn door naheffingen. Laat staan dat je werknemer nog iets moet nadragen, dan is het hek helemaal van de dam.

"Consistentie en  
transparantie zijn de  
uitgesproken troeven  
van de kmo om  
topmedewerkers te  
binden."

Claire Kestens

**Kmo's moeten toch ook troeven hebben  
op de arbeidsmarkt?**

**Elke:** Zeker. Het familiaal karakter van een kmo geeft bepaalde werknemers nog het gevoel dat ze voor een "baas" werken, en niet voor een of andere aandeelhouder van een ver buitenlands bedrijf dat ze niet kennen. Maar ook voor de hoogst gekwalificeerden is het onpersoonlijke van een multinational soms de reden voor de overstap naar de omgeving van een kmo-ondernemer die "aanspreekt".

**Hoe moet een kmo een kaderlid overtuigen om  
niet naar een grote onderneming te trekken?**

**Claire:** Kmo's gebruiken te weinig hun snelle en soepele beslissingsstructuur. In een multinational gelden strikte remuneratiepakketten. Een kmo-ondernemer kan vlotter op maat een overeenkomst uitwerken voor keyfiguren. Waar bij 80 % van het personeel consistentie en eenvoud geldt, geldt misschien bij 20 % juist het omgekeerde: maatwerk en afspraken die geval per geval opgezet worden.

**Wat bindt dan sleutelfiguren aan een kmo?  
Welk principe hanteer je in je remuneratie-  
pakket op maat?**

**Elke:** Hetzelfde principe als we zien in de ondernemerswereld. We evolueren meer en meer van het confronterende concurrentiemodel naar een partnershipmodel tussen ondernemers. Ook met topmedewerkers moet men minder denken in een confronterend werknemer-werkgeversrelatie maar in een samenwerkingsverband.

**Medewerkers en de kmo als partners, kan je  
daar een voorbeeld van geven?**

**Claire:** Het toenemend gebruik van bonusplannen is daar een voorbeeld van. Het is een afspraak waar het gemeenschappelijk belang duidelijk is. Het durven delen van succes en resultaat is typisch aan partnerships. De groepsgebonden bonus is bovendien



## "Topmedewerkers kan je binden aan je kmo dankzij een partnershipmodel."

Elke Boes

vrij van RSZ. Voor de individuele bonus kan de kmo opnieuw op maat afspraken maken.

### Medewerkers laten delen in de aandeelhouderswaarde, is dit een bindende formule?

**Anne-Line:** Ongetwijfeld, maar mijn inziens vooral met medewerkers die vat hebben op die aandeelhouderswaarde. Een optieplan voor alle personeel zoals in beursgenoteerde ondernemingen is te complex en niet haalbaar. Bovendien is delen in de aandeelhouderswaarde een langetermijnverhaal bij de kmo. Het aandeel wordt niet dagelijks verhandeld maar hoogstens een keer per generatie. Precies het toenemend aantal verkopen van familiale bedrijven aan derden creëert een verwachting bij de sleutelfiguren om daar ook in te delen. In de praktijk zijn optieplannen in België niet geschikt voor langetermijnbinding boven de vijf jaar. Het zijn eigenlijk financiële instrumenten, een soort superbussen omdat ze een fiscaal gunstiger regeling hebben dan loonbussen.

### Zijn er alternatieven voor optieplannen?

**Elke:** Geïnspireerd door onze collega's van M&A ontwikkelden wij een leveraged partnership model. Het is een vehikel waarin een bepaald percentage aandelen van een familiale onderneming wordt geparkeerd. Vervolgens participeren de kaderleden in dat vehikel en dus onrechtstreeks in de kmo. De ondernemersfamilie behoudt de volledige controle over participatie, maar staat het rendement boven een bepaalde interestvergoeding af, zeg maar de meerwaarde die morgen gecreëerd wordt. Uiteraard kan de medewerker pas die meerwaarde opstrijken op lange termijn en voorzover hij een trouwe partner van het bedrijf gebleken is. Bovendien is dit model ontdaan van de belangrijke nadelen van optieplannen: er is geen belasting verschuldigd bij de opzet en de medewerkers werken wel degelijk voor de zeer lange termijn.

### Tot slot, wat zijn volgens jullie de uitgesproken troeven van de kmo om topmedewerkers te binden?

**Claire:** Consistentie en transparantie. Consistentie speelt vooral op het loonbeleid, willekeur is nefast. Transparantie betekent je eigen kmo kennen, en meetbaar meegeven waarop je medewerkers moeten focussen en waarop ze zullen afgerekend worden.

**Elke:** Ondernemers spreken graag over het belang van hun human capital, maar de tijd en advies die ze ervoor vrijmaken is vaak veel beperkter dan bij een investering in kapitaalgoederen, machines. Nochtans verdient het menselijk kapitaal van de onderneming minstens evenveel aandacht.

**Anne-Line:** Voor mij ongetwijfeld de ondernemingszin en de betrokkenheid die een kmo-bedrijfsleider kan delen met zijn beste medewerkers. Eigenlijk wat we bij Deloitte Fiduciaire "Samen ondernemen" noemen ... Werken als partners, je komt er altijd terug op uit.

"Het gaat lang niet meer om het loonpakket alleen. Retentie- en personeelsbeleid wordt meer en meer een confrontatie van de onderneming met zichzelf."

Anne-Line Servaes

# De 'tax footprint'

## Hoe zwaar wordt uw

Het begrip 'ecologische voetafdruk' is sinds enkele jaren brandend actueel. Sinds kort maakt ook de 'fiscale voetafdruk' of 'tax footprint' opgang in het bedrijfsleven.

### Wat is de 'tax footprint'?

De tax footprint is een berekening van de totale belastingdruk in verhouding tot een bepaalde financiële parameter, zoals de omzet of de EBITDA. Als we rekening houden met de ongeveer 500 verschillende soorten belastingen, retributies en parafiscale heffingen - geheven door federale, regionale, lokale en andere overheden - dan geeft de tax footprint een beeld van de hoeveelheid omzet of EBITDA die opgegeten wordt door vaders Staat.

### Aan welke belastingen denken we dan in eerste instantie?

De meest gekende zijn uiteraard de vennootschapsbelasting, de (on)roerende voorheffing, de niet-aftrekbare btw, de werknemers- en werkgevers socialezekerheidsbijdrage, de bedrijfsvoorheffing, ... Maar daarnaast hebben we ook te maken met douane en accijnzen, de registratierechten, de CO<sub>2</sub>-belasting op bedrijfswagens, de milieubelastingen, de energiebelastingen, de belasting op drijfkracht, de jaarlijkse taks op verzekeringstransacties, de wegenbelasting, de afvalheffingen, weerverletzegels, de vergunningen, ... De lijst is bijna eindeloos!

### Hoe kunnen we dan die tax footprint in kaart brengen?

Net zoals bij zijn ecologische tegenhanger zijn er bij de fiscale variant een drietal processen te onderscheiden. Allereerst worden alle directe en indirecte belastingen, verschuldigd door een vennootschap of een groep vennootschappen, in kaart gebracht. Dit is de fase van het waarnemen. Daarna wordt de impact van al deze belastingen op onder meer de cashflow van het bedrijf ingeschat, zodat er een bewustwording komt over de impact. Tot slot worden de gepaste conclusies

getrokken en de nodige actiepunten genomen. Handelen is dan de boodschap.

### Is de fiscale voetafdruk niet afhankelijk van de sector waarin men opereert?

Absoluut. Recentelijk brachten wij van enkele ondernemingen uit verschillende sectoren de fiscale voetafdruk in kaart en dit in functie van hun omzet. Zo bleek een onderneming actief in de retail 15,68 % van haar totale omzet te moeten afdragen aan fiscale en parafiscale bijdragen. De grootste 'boosdoeners' hierbij waren douane en accijnzen, de bedrijfsvoorheffing en de sociale bijdragen. Bij een productie-onderneming ging 24,52 % van de omzet 'verloren' aan (para-)fiscale heffingen. Een transportonderneming zag dan weer 33,62 % van haar omzet wegvloeien naar de overheden, waarbij





# bedrijf belast?

de brandstof en loongerelateerde heffingen een voorname plaats innamen (zie illustratie). Tot slot deden we ook de oefening voor een onderneming uit de dienstverleningssector. Maar liefst 42,97 % van de omzet was voor de overheid bestemd.

## Moeten we hier dan uit afleiden dat de Belgische staat een grote aandeelhouder is van onze bedrijven?

Ik denk dat dit helaas de juiste conclusie is. De Belgische staat roemt inderdaad een groot gedeelte van de omzet af in de vorm van belastingen, retributies of bijdragen, en wordt op die manier een belangrijke aandeelhouder van de Belgische ondernemingen.

## Welke actie moeten we dan nemen?

Afhankelijk van hun tax footprint kan er aan ondernemingen een waaier van acties worden voorgesteld. We halen enkele voorbeelden aan. Een weldoordachte car policy kan de CO<sub>2</sub>-factuur drastisch doen dalen. Men kan de werknemers fiscaal en sociaal belonen met een positieve impact op de cashflow van de onderneming. Denken we hierbij maar aan kosten eigen aan de werkgever, sociale

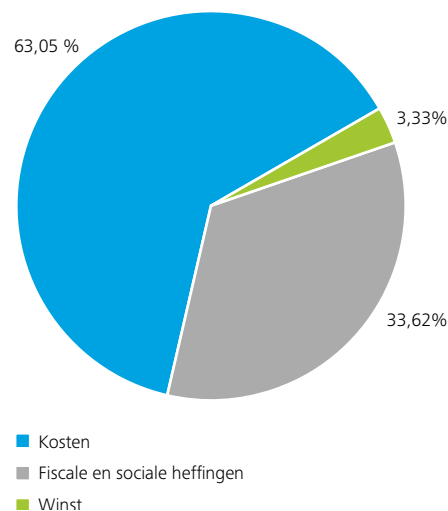
voordelen, ... Eénmaal de taken die begrepen zijn in de verzekeringsportefeuille gekend zijn, kan er gezocht worden naar alternatieven. Inzake invoerrechten kunnen specifieke douaneregelingen worden ingesteld. Ook de onroerende voorheffing laat heel wat opportuniteiten inzake verminderingen en zelfs vrijstellingen toe en een juiste structureren van bijvoorbeeld niet-recurrente resultaatsgebonden bonussen kan inderdaad bijdragen tot een verlaging van de werkgeverskost en dus tot een verhoging van de cashflow van de onderneming.

## Heeft een gemiddelde onderneming weet van haar fiscale voetafdruk?

Een recente studie toonde aan dat slechts 10 % van de ondernemingen een gedetailleerde beoordeling van hun 'belastingvoetafdruk' heeft gemaakt. Vele ondernemers weten dus niet hoeveel belastingen en heffingen zij moeten afdragen naar de verschillende overheden. Bijgevolg werd dan ook geen adequaat actieplan opgesteld en dus niet aan waardecreatie gedaan ... Er is met andere woorden nog heel wat werk aan de winkel!

**David Derhaeg, Tax Director**

De tax footprint van de transportsector



# Financieringsmodellen voor de kmo



---

‘Cash managementtechnieken zijn tegenwoordig qua complexiteit en kost van die aard dat ze toegankelijk zijn voor kmo’s.’

**Kristine Dooreman**  
Director, Deloitte Accounting & Compliance Solutions



---

‘Factoring is een uitgesproken voorbeeld van financiering gebaseerd op bepaalde activa, met name de vorderingen op klanten. Je leent, zonder dat die leningen op de balans genoteerd worden.’

**Filip Camerlynck**  
Manager, Deloitte Fiduciaire

### Cash is King

Meer en meer kmo's groeien uit tot een groep van meerdere vennootschappen of gaan de internationale toer op. Het hebben van binnen- en/of buitenlandse vestigingen zorgt ervoor dat cash management professioneler moet worden aangepakt. Dit om transparantie en inzicht in de cashposities en -stromen te garanderen. De tijd dat cash management het exclusief terrein was voor grote internationale concerns is lang voorbij. 'Cash is King' is een feit en leidt tot een verdere professionalisering van de cash managementfunctie.

Cash managementtechnieken zijn tegenwoordig qua complexiteit en kost van die aard dat ze toegankelijk zijn voor kmo's. De juiste bank- en rekeningstructuur aangepast aan de noden van het bedrijf, in combinatie met de correcte keuze op vlak van cash concentratietechnieken, zal de efficiëntie en het rendement aanzienlijk verhogen.

De beslissing tot het opzetten van een bepaalde cash poolstructuur moet gebeuren rekening houdend met de specifieke eigenschappen van de organisatie en de bestaande juridische en fiscale structuren. Een doordachte structuur moet op een efficiënte en effectieve manier inzicht geven in de beschikbare cash, verborgen en slapende cash voorkomen, de return op beschikbare fondsen maximaliseren en/of de ontleningskost minimaliseren.

### Uw klantenvorderingen zijn geld waard

Het verkrijgen van bankfinanciering wordt steeds moeilijker. Onder invloed van de Bazel III normen willen bankiers, de uitleners bij uitstek, u heel vaak een limiet aan schulden opleggen. De kwaliteit van hun leningen en de terugbetalingscapaciteit is belangrijker dan hoog risico en hoge intrestvoeten. Een hoge schuldgraad bij een onderneming wordt niet gezien als een goede kwaliteit van de ontleners.

Financiële instellingen diversifiëren daarom de financieringsinstrumenten die ze aanbieden aan ondernemingen. Ze zoeken alternatieven voor deze klassieke financieringsmethode. Factoring is daar een uitgesproken voorbeeld van.

Hoe gaat factoren in zijn werk? De klantenvorderingen worden verkocht (gecedeerd) aan een factormaatschappij die, afhankelijk van de overeenkomst, de vorderingen beheert, voorschiet en/of verzekert. Niet voor elke onderneming is factoring de oplossing voor de financiering van werkkapitaal. Bedrijven met een beperkte klantenportefeuille of veel wanbetalers komen niet in aanmerking.

Ook het factorloon en de intrestvoet zijn bepalend.

Deze alternatieve financieringsvorm wordt echter steeds meer aanvaard, niet in het minst door haar flexibiliteit bij wijzigende economische omstandigheden. En voor bedrijven die vrezen voor een negatief imago op de markt bestaat er sinds korte tijd ook "silent factoring", waarbij uw klant helemaal niet meer ziet dat er een factormaatschappij optreedt als tussenpersoon in het beheer van uw debiteuren.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries, Deloitte brings world-class capabilities and deep local expertise to help clients succeed wherever they operate. Deloitte's approximately 170,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte Network") is, by means of this publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

© July 2011 Deloitte Fiduciaire

Designed and produced by the Creative Studio at Deloitte, Belgium.



# 75

## Focus op familiebedrijven Al 75 jaar

In dit jubileumjaar organiseren wij vier unieke programma's voor de vier hoofdrolspelers van uw familiebedrijf:

### Exclusieve ontmoetingen met kmo-bedrijfsleiders

Over het creëren, beschermen en valoriseren van waarde in uw bedrijf, van bij de start tot aan de overdracht van uw bedrijf.

### Deloitte Fiduciaire Academy voor financieel verantwoordelijken van uw kmo

Technische en management-updates voor uw CFO.

### Klare taal voor uw levenspartner

Wat uw levenspartner echt moet weten over uw bedrijf, familiale opvolging en uw privé-patrimonium.

### Futureworld® voor uw actieve kinderen

Jonge bedrijfsleiders kunnen zelf ineractief onderzoeken welke opportuniteiten er "out there" liggen in de wereld van morgen.

Schrijf u vandaag nog in via [www.deloitte-fiduciaire.be](http://www.deloitte-fiduciaire.be)

Accountancy • Tax & Legal • Business & IT • M & A | 75 jaar

Deloitte Fiduciaire heeft kantoren in Antwerpen, Brugge, Charleroi, Gent, Hasselt, Kortrijk, Leuven, Luik en Roeselare.

© 2011 Deloitte Fiduciaire

**Deloitte**  
Fiduciaire