



“Een overname zagen wij niet zitten”, zeggen Dirk (links) en Geert. “We werkten ondertussen 12 jaar in het bedrijf en kozen voor een familiale opvolging.”

Een bedrijf overdragen
binnen de familie?

Brouwerij Lindemans schreef een succesverhaal

Pas na verloop van tijd kan je de opvolging binnen een bedrijf een succes noemen. Tien jaar nadat neven Geert en Dirk Lindemans de leiding van Brouwerij Lindemans overnamen, maakte Baker Tilly Belgium de balans op. Dankzij hun begeleiding kende het proces van familiale opvolging een vlot verloop. Vandaag is Brouwerij Lindemans een modern en sterk bedrijf.

Bij Brouwerij Lindemans in Lennik organiseerde Baker Tilly Belgium, gespecialiseerd in accounting, audit en consulting, onlangs een seminarie rond bedrijfsoverdracht. Dat deden ze niet enkel voor het fruitbiertje als aperitief, want de brouwerij is voor het kantoor een schoolvoorbeeld van een succesvol overnameproces. Het verhaal van de familie Lindemans kan daarom ook andere bedrijfsleiders inspireren om tijdig aan hun opvolging te denken. Door de vergrijzing staan meer en meer bedrijfsleiders-aandeelhouders de komende jaren voor deze strategische keuze.

Rijke geschiedenis

Lindemans, dat traditioneel lambiekbier brouwt volgens de ambachtelijke methode van spontane gisting, is nog een echt familiebedrijf. Dat bleek al snel toen Dirk Lindemans tijdens het seminarie het woord nam en de verschillende



Gehoord

van Guy Neukermans (Baker Tilly Belgium)



GEHOORD OP HET SEMINARIE ROND BEDRIJFSOVERDRACHT

“Vrijwel elke bedrijfsleider heeft het moeilijk om zijn baby aan een derde af te geven. Zelfs al blijft het binnen de familie. Bij familiebedrijven is het van belang om ratio en emotie te scheiden. Externe begeleiding om dat evenwicht te bewaken is daarom nodig. Het laat toe om die overdracht objectief te bekijken.”

“Een overname, van het verkoopsklaar maken tot de eigenlijke verkoop, duurt gemiddeld vijf jaar. De voorbereidingsfase is daarbij heel belangrijk. Een tip: laat je bedrijf doorlichten voor het verkocht wordt. Die analyse zorgt immers voor een correcte waardering, wat vaak leidt tot een betere prijs bij verkoop. Er is een verschil tussen de prijs en de waardering. Waarderen gaat over verleden op basis van de cijfers, de prijs behelst ook de toekomst.”

generaties bierbrouwers op een rijtje zette. Joos Frans Lindemans zorgde in 1822 op een hoeve in Vlezenbeek voor de eerste lambiek. Later werden de landbouwactiviteiten afgebouwd om te focussen op de uitbouw van de brouwerij.



van Tanja De Decker
(Baker Tilly Belgium)

“Denk tijdig na over de overdracht van je zaak. Besef als bedrijfsleider dat het regelen van opvolging niet noodzakelijk gelijk staat met je pensioen, wel met mensen rond jou verzamelen die je kan klaarstomen om zo het bedrijf in de toekomst naar een hoger niveau te brengen.”

“Schenking van familiale ondernemingen kan vrij van schenkbelasting. De Vlaamse wetgeving zet bedrijfsleiders aan om tijdig werk te maken van de overdracht naar de jongere generatie zodat jonge overnemers voorbereid aan de start staan.”

Na enkele generaties kwam de productie in een stroomversnelling. In de jaren zeventig kwam de export op gang.

“Met onze uitvoer naar Amerika waren we pioniers onder de Belgische bierbrouwers”, vertelt Dirk Lindemans. “Al verliep het transport niet meteen vlekkeloos. De Geuze op gisting was niet bestand tegen de lange oversteek, waardoor de flessen ontploften en de lading met fruitvliegen in Amerika arriveerde. Toch kende die ervaring positieve gevolgen: we moesten het bier stabiliseren en begonnen met pasteuriseren. Het resultaat was het fruitige zoete lambiekbier zoals we dat nu kennen. Het kreeg een minder zure smaak en het aantal Amerikaanse fans groeide.”

In de jaren tachtig vertrekt 70 procent van de productie naar het buitenland. De vier grootste markten zijn de VS, Frankrijk, Zwitserland en Duitsland. Lindemans groeit en breidt uit. Een decennium later start het verhaal voor de zesde generatie. Dirk: “Terwijl andere zonen en dochters kozen voor een andere weg, gingen Geert en ik fulltime in het familiebedrijf aan de slag. In die tijd zag de brouwerij er ook nog anders uit. De machinerie was nog manueel. Tot we een serieuze groei kenden, de productie niet meer kon volgen en een uitbreiding nodig was. In tussentijd zagen echter

ook andere brouwerijen het succes van fruitbieren. De markt raakte oververzadigd. Je kon zelfs spreken van een fruitbierenoorlog.”

Overname of opvolging?

Doorheen die boeiende geschiedenis en tot op vandaag blijft de brouwerij in handen van de familie Lindemans. Toch waren er kapers op de kust. Een overnamebod van een concurrerende Belgische brouwerij stelde de toenmalige zaakvoerders voor een strategisch vraagstuk: overname of familiale opvolging. “Kiezen voor een overname was de makkelijkste weg, maar dat zagen wij niet zitten”, zegt Dirk. “Geert en ik werkten ondertussen al twaalf jaar in het bedrijf. We zagen het groeien, legden onze ziel in de uitbouw. Via Jan Delcour, nu voorzitter van onze Raad van Bestuur, kwamen we in contact met experts van Baker Tilly Belgium. Anne Roucourt leidde het proces in goede banen. Al snel bleek dat een familiale opvolging makkelijker zou verlopen, terwijl een overname veel meer risico's inhield.”

Bij het bepalen van de toekomst kwamen verschillende vragen naar boven: aandelen verkopen aan een derde of binnen de familie houden? Een versnippering van de aandelen over alle kinderen

van Anne Roucourt (Baker Tilly Belgium, begeleidde de familiale opvolging bij Brouwerij Lindemans)



“Een opvolging is vaak maatwerk: hoe maak je afspraken met als doel dat iedereen het deel krijgt wat hem of haar toekomt? Hoe hou je optimaal rekening met de actieve en niet-actieve kinderen in het familiepatrimonium? Dat vraagt tijd en energie. Als niet alles perfect is afgestemd, riskeer je later familiale wrijvingen. Het ergste wat een afscheidnemd bedrijfsleider kan overkomen, is dat er na de overname ruzie van komt. Dat is niet enkel nadelig voor de familie, maar ook voor het bedrijf zelf.”

“Bij de zoektocht naar een gepaste structuur moeten alle puzzelstukken zo in elkaar passen dat de afspraken ook binnen tien jaar nog overeind blijven. Een heikel punt is de aandeelhoudersovereenkomst. Goede spelregels zijn daarbij belangrijk: wat mag, wat niet? Neem nu de vergoeding van de zaakvoerders: hoeveel betalen we onszelf uit? Hoeveel is er nodig om het bedrijf te laten groeien? Wat met auto's, gsm's, computers, enzovoort? Ook erfrecht en huwelijksvermogensrecht zijn aandachtspunten.”

*Geert (links) en Dirk Lindemans:
“We blijven niet onder de kerktoren hangen.”*

of overdracht aan de kinderen die actief werken in het bedrijf? Een lening bij de bank of bij familie? “Door het advies van de experts maakten we de juiste keuzes: we konden het geld in de familie houden en maakten akkoorden om familieleden correct uit te betalen. Professionele begeleiding is volgens ons een must want in familie zaken spelen de emoties. Met een derde partij erbij worden rationelere beslissingen genomen.”

Ambitieuus

Uiteindelijk namen Dirk en Geert Lindemans in 2006 het dagelijks beheer van de brouwerij over. Ze zijn ook de enige aandeelhouders. Onder hun bewind start de export naar China en worden de opslagruimtes voor het rijpen van de lambiek verdubbeld om te kunnen inspelen op de groeiende vraag. Eigen speciaalbieren zoals Geuze, Faro, Kriek en Framboise blijven de toppers. Dirk: “We investeerden stevig want we zijn ambitieus. Er zijn opportuniteiten in België, maar vooral in het buitenland. We blijven niet onder de kerktoren hangen. Vandaag zijn er tools die het mogelijk maken om naar de hele wereld te trekken. De Amerikaanse exportmarkt blijft de belangrijkste, maar nu richten we onze pijlen ook op Azië, Rusland en Zuid-Amerika.



We plannen ook een verdere uitbreiding met een reorganisatie van de brouwerij. In dit familiebedrijf zit nog heel wat potentieel.”

www.lindemans.be
info@lindemans.be

Baker Tilly Belgium heeft vestigingen te Aalst, Brussel, Berlare, Gent (Melle), Luik (Soumagne), Zele

www.bakertillybelgium.be

Op blz. 21 leest u meer over de fiscale aspecten van een bedrijfsverdracht.