

CARL SABBE, MEDESTICHTER SAVACO

Familiewaarden *behouden* na intrede extern kapitaal

Om zowel de vrede binnen de familie te bewaren als de ondernemingswaarde te beschermen heeft het Kortrijkse IT-bedrijf Savaco beslist om zijn kapitaal open te stellen voor een externe investeerder. Dat is ook gelukt. De twee kinderen van de stichters die dat wilden, werken intussen in het bedrijf. Na de intrede van extern kapitaal van het Nederlandse fonds AAC Capital in 2018 heeft Savaco zijn groeipad nog versneld met een reeks overnames.

TEKST: PETER OOMS

FOTO'S: GF (SAVACO) & ID/ BART DEWAELE (LAMBRECHT)



VLNR. CARL SABBE EN RIK VANDEMOORTELE, OPRICHTERS SAVACO

De komst van de externe investeerder was in de eerste plaats nodig om de overdracht naar de tweede generatie te optimaliseren. Daar besteedde Savaco al heel vroeg aandacht aan. De stichters Rik Vandemoortele en Carl Sabbe waren erg beducht voor het gevaar op ruzie in de familie, of voor waardevernietiging in het bedrijf mocht die overgang niet goed geregeld raken. "Ik zie bijvoorbeeld dat in sommige familiebedrijven problemen optreden wanneer één van de kinderen in het management komt en zo mooie dingen kan realiseren die waarde creëren. Dat drijft de prijs op van de aandelen en dus van de som die hij of zij

zelf moet betalen om broers of zussen uit te kopen. Die heeft er dus alle belang bij om wat op de rem te gaan staan en dat leidt op zijn beurt tot conflicten in de familie. Een dergelijke situatie wilden we absoluut vermijden", zegt Carl Sabbe.

Snel een familiecharter

Om die overgang goed te regelen hebben de families Sabbe en Vandemoortele al erg vroeg een familiecharter opgesteld. "Andere ondernemers van mijn generatie beginnen er nu pas aan, maar wij hebben dat al sinds 2007, lang voor de kinderen aan de deur kwamen kloppen. Daarin staan onder andere de voorwaarden waarin de



komst van onze kinderen naar Savaco mogelijk is. Een masterdiploma, minstens drie jaar ervaring in een ander bedrijf, de capaciteiten hebben voor een verantwoordelijke functie, het maximum aantal kinderen actief in het bedrijf, enzovoort. Daarnaast hebben we toen ook beslist om de raad van bestuur uit te breiden met externe bestuurders. Dat geeft het bedrijf de mogelijkheid om op een objectieve manier te oordelen over de kandidatuur van onze kinderen. De stichters-vaders zitten daar te dicht op. Mijn zoon Louis maakt nu deel uit van het driekoppige directiecomité als COO en is daarmee verantwoordelijk voor de interne organisatie (met daarin financieel beleid, HR, kwaliteit, enzoverder). Zopas is ook Loïc, de zoon van Rik Vandemoortele, in het bedrijf gekomen als business developer. Het ziet er niet naar uit dat nog andere kinderen hen zullen volgen”, zegt Carl Sabbe.

De waarde van geld

De families hebben hierover met de kinderen openlijk gecommuniceerd en hen ook aangemoedigd om de jaarvergaderingen van het bedrijf bij te wonen. Dat moest hen niet alleen inzicht geven in de activiteiten van de organisatie, maar ook in het vermogen dat al werd opgebouwd. “In sommige families is het een taboe om te spreken over geld, maar Rik en ik vonden het noodzakelijk om onze kinderen al vroeg te laten voelen wat onze activiteiten opbrengen.” Parallel hiermee bestudeerden de families de verschillende mogelijkheden om het bedrijf dan door te geven aan de volgende generaties. Daarbij kwamen drie scenario's bovendien: verdelen onder kinderen, de volledige overname door het familielid dat actief is in het bedrijf of een intrede van extern kapitaal in het bedrijf. De eerste optie werd al snel afgevoerd, maar ook de tweede haalde het niet. Het zou één zoon of dochter met een 'rugzak vol schulden' opzadelen. Alleen de derde optie — de intrede van extern kapitaal — bleef over.

Savaco

Savaco is het IT-bedrijf uit Kortrijk van de families Sabbe en Vandemoortele. Het heeft intussen 230 medewerkers en vijf locaties in Vlaanderen. Savaco haalde een omzet van 47 miljoen euro. Tot voor kort rekende het bedrijf in de eerste plaats op organische groei, maar sinds 2018 heeft het al vier overnames gerealiseerd.

“In sommige families is het een taboe om te spreken over geld, maar wij vonden het noodzakelijk om onze kinderen al vroeg te laten voelen wat onze activiteiten opbrengen.

Familie aan het stuur

“Wij hebben ons als stichters altijd in de eerste plaats gericht op het creëren van waarde voor onze klanten en voor onze medewerkers. Dat blijft ook zo na de intrede van AAC Capital. Ze vertrouwen volledig op de manier waarop wij het bedrijf leiden. We leggen dat ook uit aan onze medewerkers en onze klanten: Savaco is en blijft een familiebedrijf. Het onlangs ingekrompen directieteam bestaat nu uit medestichter Rik Vandemoortele als gedelegeerd bestuurder of CEO, mijn zoon Louis Sabbe als COO en Lieven Vandamme als CTO met 23 jaar ervaring binnen Savaco. Die laatste twee zijn trouwens als beste uit de externe assessments gekomen. Ikzelf treed op als de voorzitter van de raad van bestuur waar ik specifiek aandacht heb voor de overnameprojecten”, zegt Carl Sabbe.

Professionele opvolging

Toch hanteert de nieuwe investeerder geen *hands-off* beleid. Ten eerste verwacht AAC een veel uitgebreidere rapportering over de gang van zaken dan de gewoonte was. Waar Savaco vroeger per kwartaal een financieel rapport maakte, is dat nu elke maand noodzakelijk. De meerderheidsaandeelhouder wil ook goed op de hoogte blijven van de operationele KPI's die de groei strategie ondersteunen. In de eerste plaats is dat de evolutie van het aantal medewerkers, want dat cijfer bepaalt het volume en de

kwaliteit van de service. In functie hiervan heeft het bedrijf trouwens een hr-directeur met een internationaal profiel aangeworven om breder te rekruteren. "Onze strategie is altijd volledig gericht geweest op interne groei en de operationele prestaties. AAC heeft wel een meer professionele aanpak om de aandeelhou-

“Savaco is en blijft een familiebedrijf.

derswaarde te verbeteren. Op die manier ontstaat een beter evenwicht tussen de stakeholders: klanten, medewerkers én aandeelhouders. Vroeger was dat laatste niet onze grootste bekommernis en ik apprecieer het sterk dat het nu wel zo is. Zo werkten we vroeger niet met een budget. Rik en ik vonden dat het jaarresultaat te sterk afhing van het afsluiten van een groot project binnen het jaar of net niet. Dat was deels toeval. Nu is er wel een budget en dwingende targets. Als er een tegenvaller is, schiet het hele bedrijf in actie om dat te compenseren”, zegt Carl Sabbe.

“Als ik daar achteraf over nadenk, moet ik vaststellen dat we als stichters misschien wat voorzichtig waren geworden. We bleven ook vasthouden aan een strategie van organische groei, zonder overnames. De verkoop van de meerderheid van onze aandelen heeft voor een stuk ook zekerheid gebracht en dat geeft ons meer vrijheid om risico's te nemen”, besluit Carl Sabbe. ■

De achilleshiel van het familiebedrijf



Professor Johan Lambrecht (KU Leuven, campus Brussel) volgt het reilen en zeilen van familiebedrijven al meer dan dertig jaar op de voet als academicus, maar ook als onafhankelijk bestuurder. In het najaar lanceert uitgeverij Owl Press-Borgerhoff & Lamberigts zijn nieuwe boek: *'Het familiebedrijf in goede en kwade dagen'*.

“De achilleshiel van elk familiebedrijf is de rolverwarring die soms optreedt, bijvoorbeeld tussen het aandeelhouderschap en het dagelijks beheer. Ook in de case spreekt Carl Sabbe over zijn bezorgdheid dat goed beheer door een familiale manager zou kunnen worden doorkruist door de hoge afkooksom van de aandelen. Ik vind dat je dat niet door elkaar mag halen. Een goede manager — familiaal of niet — moet correct en marktconform vergoed worden voor zijn werk. Dat staat los van de waarde van de aandelen. Het gebeurt dat familiale managers en zelfs CEO's onderbetaald zijn op basis van het argument dat ze aandeelhouder zijn.”

Private equity

“Een aantal jaar geleden hebben we nog een enquête gehouden en vastgesteld dat private equity zeer weinig aanwezig is in familiebedrijven. Ik heb wel de indruk dat het sedert vaker voorkomt en dat ook de openheid bij familiale ondernemers toeneemt. Als de externe investeerder toetreedt, neemt die gewoonlijk een aanzienlijk minderheidsaandeel. Een meerderheidspositie zoals bij Savaco is veeleer uitzonderlijk. Daarnaast is het belangrijk om te weten dat dit een dynamisch gegeven is: de externe investeerder trekt na enige tijd zijn belang op, of verkoopt zijn aandeel. Er kunnen nieuwe of bijkomende investeerders in het bedrijf komen. Gewoonlijk is ook een exit voorzien na vijf tot zeven jaar. De situatie van het extern kapitaal is niet in steen gebeiteld.”

“De intrede van private equity werkt het best wanneer het zich beperkt tot de eigen rol. De investeerder moet zich niet bezighouden met het dagelijks beheer en het management. De ondernemingszin en de waarden die de basis zijn voor het succes van het familiebedrijf, moeten behouden blijven. De familie wil dat meestal ook. Ze is ook erg gehecht aan wat men *socio-emotional wealth* noemt: de niet-financiële aspecten van het bedrijf die de familie een identiteit geven en de macht om invloed uit te oefenen. In de case is goed te zien hoe de betrokken families daar inderdaad gevoelig voor zijn. Een externe investeerder moet rekening houden met de emoties die dat met zich brengt.” ■

“Je mag de rol van aandeelhouder en manager niet door elkaar halen.