

HET MAGAZINE IN HET HART VAN DE ONDERNEMING

# INGOnderneming

# 187

DECEMBER 2008 → JANUARI 2009

[ **YVAN LIPPENS** ]  
O'COOL

**"We hebben van  
diepvriesproducten  
een filosofie gemaakt"**

[ **FAMILIEBEDRIJVEN** ]

Hoeveel  
is uw bedrijf waard?

[ **FISCALITEIT** ]

De eindejaarspremie  
anders bekeken

[ **INFORMATICA VEILIGHEID** ]

Wie is bang voor  
de grote boze bug?

ING 

**06** [ **PORTRET VAN EEN ONDERNEMER** ]

**O'Cool:** durf veranderen

"Dingen durven veranderen", dat is de lijfspreuk van Yvan Lippens, zaakvoerder van diepvriesketen O'Cool. Sinds 1992 gooide hij twee keer het roer van zijn bedrijf radicaal om. Met succes, want vandaag is O'Cool de grootste diepvrieswinkel van ons land.

**09** [ **FAQ** ]

**ING Opticash:** vereenvoudig het kasbeheer

Halverwege het kaskrediet en een voorschot op vaste termijn, is ING Opticash een baanbrekend en uniek financieringsinstrument.



# 187 ■ december 2008 → januari 2009



**REDACTIECOMITE**

L. Baltussen, I. Bourgeois, G. Busseniers, G. De Muylder, V. Dumont, A. Janssens, I. Juchtmans, V. Manneback, D. Spaenjers, L. Violon, P. Walkiers, F. Wauters

**HOOFDREDACTRICE**

V. Thielemans

**REDACTIE**

L. Baltussen, J. Barbier, P. Segaeert, F. Wauters

**FOTO'S**

L. Bazzoni, Corbis, Dann, Fotolia, Reporters

**LAY-OUT**

M. Bourgeois, C. Harmignies

**© ING ONDERNEMING**

Reproductie is toegestaan, mits bronvermelding. Alle rechten voorbehouden voor de reproductie van foto's, de lay-out en de illustraties, die eigendom zijn van Elixix. ING-Onderneming paraît également en français. ISSN-nummer: 1379-7123

**CONTACTPERSOON ING**

V. Thielemans  
Marnixlaan 24 - 1000 Brussel  
Tel: 02 547 77 34 - Fax: 02 547 62 92  
E-mail: vicky.thielemans@ing.be  
Website: www.ing-onderneming.be

**GRATIS ABONNEMENT**

www.ing-onderneming.be

**REALISATIE**

ELIXIS bvba  
Ducpétiauxlaan 123 - 1060 Brussel  
Tel: 02 640 49 13 - Fax: 02 640 97 56  
E-mail: info@elixix.be

**VERANTWOORDELIJKE UITGEVER**

Ph. Wallez - ING België nv  
Marnixlaan 24 - 1000 Brussel  
RPR Brussel  
BTW BE 0403.200.393  
BIC (SWIFT): BBRUBEBB  
Rekeningnummer: 310-9156027-89  
IBAN: BE45 3109 1560 2789

**10** [ **KMO'S DAG IN DAG UIT** ]

**Informaticaveiligheid:** bescherm uw onderneming tegen de grote boze bug

Informatica is een domein waar leken vaak hun neus voor ophalen. Nochtans is het een zeer belangrijke peiler voor elke onderneming en moet men steeds alert blijven voor de gevaren die haar bedreigen.

**13** [ **ING, UW PARTNER** ]

**Eindejaarsbonus:** stock options nu ook voor kmo's!

Het jaareinde komt in zicht, en dus ook de klassieke fiscale hersenbreker: hoe verdienstelijke werknemers belonen zonder dat het toegekende voordeel te sterk afgeroomd wordt?

**15** [ **FISCALITEIT EN VERMOGEN** ]

**Familiebedrijven:** een kwestie van waarde(n)

Binnen de overdrachtprocedure van de onderneming, is de bepaling van haar waarde een complexe oefening die niet verstoken is van subjectiviteit. Een overzicht van de belangrijkste technieken die specialisten hanteren.

**18** [ **INITIATIEVEN** ]

**Zesde Dag van het Familiebedrijf:** in het teken van 'gezonde groei'

In de Gentse Handelsbeurs werd met de steun van ING voor de zesde keer de Dag van het Familiebedrijf gehouden. Deze editie, met als thema 'gezonde groei', was volgens het organiserende Instituut voor het Familiebedrijf (IFB) de beste ooit.

# WIJ BLIJVEN uw projecten graag financieren



© Reporters

Beste lezer,

Ik heb lang getwijfeld, gezocht naar de juiste woorden ook, om me over de moeilijkheden in de financiële sector tot u te richten.

Bankiers genoten traditioneel veel **vertrouwen** bij de Belgische bevolking; bank aandelen werden zelfs beschouwd als aandelen 'voor de goede huisvader'. Ik hoef er geen tekening bij te maken, dat de **situatie** sinds het debacle bij Lehman Brothers totaal veranderd is. **ING** bleef ook niet helemaal uit de wind maar **doorstond** zelfs **de ergste stormen**. Dat neemt echter niet weg dat alle banken met een geloofwaardigheidsprobleem kampen en hun adviezen en communicatie vandaag met argwaan beluisterd worden.

Wat in de VS als een kredietcrisis begon, laat zich intussen wereldwijd voelen, ook in de reële economie. Steeds meer **ondernemingen** zien zich verplicht hun **marktposities** te herdefiniëren. In zulke omstandigheden is meer dan ooit een goed geolied financieel systeem nodig. De **banksector** speelde hierin altijd een **belangrijke rol** en moet die rol op dit historische moment beslist gestand doen.

In alle bescheidenheid **verzek**er ik u dat we bij ING vastbesloten zijn om onze fundamentele economische **verantwoordelijkheid op te nemen**. U kunt voor de financiering van uw projecten op ons blijven rekenen. Maar ik zal hier niet onder stoelen of banken steken, dat ook wij **selectiever** zullen moeten zijn bij het **evalueren** van projecten en ja, dat ook wij op iets hogere marges zullen mikken. ING kan onmogelijk doen alsof ze immuun is voor de crisis.

Mag ik u daarom vragen ons te **beoordelen** op onze daden en op de **dagelijkse inzet** van onze Relationship Managers en andere medewerkers, zodat we onze onmisbare **vertrouwensrelatie** opnieuw kunnen optimaliseren. Ik ben ervan overtuigd dat wij als ING-bank en u als onderneming er **samen** in zullen slagen deze moeilijke momenten te overbruggen. Het is dan ook in een geest van **hoop en vertrouwen**, dat ik u van harte prettige kerstdagen wil toewensen, en een succesvol 2009.

Luc TRUYENS

Directeur België Ondernemingen & Institutionelen

« In alle bescheidenheid verzeker ik u dat we bij ING vastbesloten zijn om onze fundamentele economische verantwoordelijkheid op te nemen »

U wilt reageren op een bepaald artikel of ons gewoon een vraag stellen? Stuur dan een e-mail naar [ing-onderneming@ing.be](mailto:ing-onderneming@ing.be).





DE ROEMEENSE REGERING EN DE EUROPESE UNIE  
VOEREN AL JAREN EEN ACTIEF ONDERSTEUNINGSBELEID  
OM BUITENLANDSE INVESTEERDERS AAN TE TREKKEN.

## [ INTERNATIONAAL ]

Uw eerste stappen in **Roemenië**

**R**oemenië is een van de grootste en bevolkingsrijkste landen van de Europese Unie, en biedt uitstekende opportuniteiten voor ondernemers. De lokale arbeidskrachten zijn er goed en goedkoop. Bovendien leveren de Roemeense regering en de Europese Unie al jaren inspanningen om investeringsprojecten te promoten en te ondersteunen. ING is er al veertien jaar aanwezig en beschikt over een netwerk van 32 kantoren in de belangrijkste steden. Bedrijven kunnen er terecht voor Payments & Cash Management, financieringsdiensten en cofinancieringsstructuren om toegang te krijgen tot Europese structurele fondsen. De European Business Desk van ING Roemenië ligt in het hart van de hoofdstad Boekarest. Ze biedt Belgische en Nederlandse ING-cliënten die hun eerste stappen willen zetten in Roemenië, persoonlijke begeleiding, in samenwerking met de ambassades van beide landen en met de Nederlandse Kamer van Koophandel. ■

## Info:

Nicoleta Papa, EBD Manager Romania,  
nicoleta.papa@ingromania.ro, www.ingromania.ro  
Nico Himpe, EBD Manager Belgium,  
ebd@ing.be

« Meer dan 40% van de ondernemingen  
voeren sinds drie jaar een ecologisch  
bedrijfswagenbeleid »

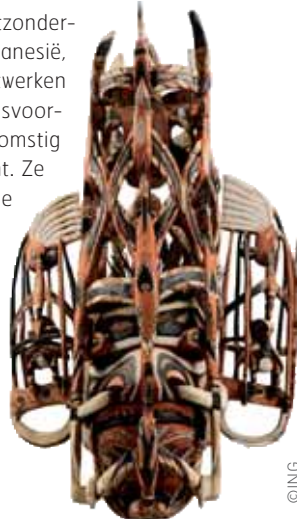
## [ EVENEMENT ]

Een kennismaking met de **kunst van Oceanië**

**I**n het ING Cultuurcentrum loopt sinds 23 oktober een uitzonderlijk rijke tentoonstelling over de kunsttradities van Melanesië, Micronesië en Polynesië. Er zijn zo'n tweehonderd kunstwerken te bewonderen: maskers, sieraden, gezagssymbolen, cultusvoorwerpen, muziekinstrumenten en schilderwerken. Ze zijn afkomstig uit privéverzamelingen en zijn schitterend in beeld gebracht. Ze illustreren de artistieke rijkdom van deze immense archipel, die bijna een derde van de totale aardoppervlakte beslaat. Een absolute must! ■

## Info:

ING Cultuurcentrum  
Koningsplein 6, 1000 Brussel  
Alle dagen open van 10 tot 18 uur (op woensdag  
tot 21 uur), tot 15 maart 2009.  
Gesloten op 25 december en 1 januari.  
Inlichtingen: 02 547 22 92



## [ AGRO &amp; FOOD ]

Zesde editie van  
**Agriflanders**

**V**an 8 tot 11 januari 2009 heeft in Flanders Expo in Gent de zesde editie plaats van Agriflanders. Deze landbouwbeurs is ondertussen uitgegroeid tot een vaste waarde. Ze wil de Vlaamse landbouwsector voorstellen aan het publiek, professionals en buitenlandse gasten, en de knowhow en het professionalisme van de actoren in de verf zetten.

ING is gevoelig voor de specifieke behoeften van de landbouwsector en zal dan ook aanwezig zijn op het evenement, om de talrijke professionals te ontmoeten die er present zijn. ■



## [ FOLLOW-UP ]

**Groene fiscaliteit en  
bedrijfswagens**

**I**n de rubriek 'Kmo's dag in dag uit' van haar nummer 185 belichtte ING Onderneming de 'groene' evolutie van de fiscaliteit inzake bedrijfswagens en vroeg ze zich af in welke mate dit het gedrag van bedrijven echt zou beïnvloeden.

Uit de resultaten van een enquête die SD Worx eind augustus 2008 publiceerde, blijkt dat de impact van die groene fiscaliteit allesbehalve verwaarloosbaar is. Zo voeren meer dan 40% van de ondernemingen sinds drie jaar een ecologisch bedrijfswagenbeleid. De belangrijkste aangehaalde reden voor die koerswijziging is het geheel van sociaal-juridische regeringsmaatregelen (67%), gevolgd door kostenverlaging (57%) en bedrijfsimago (40%).

De enquête van SD Worx bevestigt ook een trend waar Jan Van Roon, Directeur Sales & Marketing van ING Car Lease, al op had gewezen: de bedrijven verrekenen voortaan het effect van de nieuwe fiscaliteit in het budget dat ze ter beschikking stellen van hun werknemers. Sommige beginnen zelfs het keuzeaanbod te beperken en bannen 4x4's en krachtige monovolumewagens, de belangrijkste doelwitten van de nieuwe wetgeving. ■

## [ CASHMANAGEMENT ]

**MBFS: Multi Bank Funding and Sweeping**

Rekeningen hebben bij verschillende banken en in diverse munten, is vaak een noodzaak, maar vereist een nauwgezet beheer. Het bedrijf moet immers elke dag de positieve en negatieve saldi verrekenen tussen zijn rekeningen bij elke bank en in elke munt, om de overschotten op een rekening te gebruiken om de debetstanden op een andere rekening te compenseren, en op die manier zijn cashflow te optimaliseren.

Dankzij Multi Bank Funding and Sweeping (MBFS) kunnen ING-cliënten voortaan hun binnenlandse cashposities op hun ING-rekening consolideren.

Het MBFS-systeem van ING controleert de rekeningen bij derde banken en geeft betalingsopdrachten in naam van de cliënt, om de saldi van die rekeningen terug te brengen naar een vooraf bepaald niveau, dat specifiek kan worden aangepast per rekening. ■

**Info:**

Pascale Wauters, 02 738 45 48, pascale.wauters@ing.be  
Thierry Houttekier, 02 738 42 99, thierry.houttekier@ing.be



© Ohanias - Fotolia.com

## [ ING COMMERCIAL FINANCE ]

**Bruno Verhofstede:**  
een stevige  
terreinervaring

Bruno Verhofstede leidt sinds enkele maanden het departement ING Commercial Finance en brengt zijn stevige bagage mee die hij sinds 1994 opdeed bij ING. Hij was gedurende drie jaar Relationship Manager voor KMO-cliënten in Brussel en trad vervolgens toe tot het team Payments & Cash Management van ING Amsterdam, waar hij benoemd werd tot Product Manager. Terug in België werd hij Parent Account Manager binnen het departement Ondernemingen. Vervolgens leidde hij een veranderingsproces in Luik, als risicobeheerder, waarna hij Regional Risk Manager and Operational Risk Manager werd in Brussel. Vandaag kan hij het departement ING Commercial Finance dan ook zowel laten profiteren van zijn operationele als van zijn commerciële ervaring, wat hem ongetwijfeld zal helpen om deze nieuwe professionele uitdaging met succes aan te gaan. ■



©ING

« Het eerste  
'Business Angels  
Event' bracht de twee  
belangrijkste  
Belgische Business  
Angels-netwerken  
samen »

[ NIET-BEURSGENOTEERDE  
ONDERNEMINGEN ]**De Code Buysse  
is drie jaar!**

De Code Buysse werd in 2005 opgesteld op initiatief van Baron Buysse, UNIZO en UCM. Het is een gids voor goed bedrijfsbeheer van niet-beursgenoteerde ondernemingen. Drie jaar later kennen zes op de tien Belgische ondernemers de Code Buysse en past 80% van hen de aanbevelingen die erin staan, concreet toe. Die gaan over talrijke aspecten van het leven en beheer van een kmo. Om tegemoet te komen aan de vraag van de bedrijfsweld en de veranderde sociaaleconomische context, is de commissie Buysse momenteel een aantal richtlijnen aan het opstellen voor een goed personeelsbeleid, met heel bijzondere aandacht voor sociaal overleg en multiculturalisme. ■

**Info:**

De volledige tekst van de Code Buysse vindt u terug op:  
<http://www.codebuysse.be>.



©Reporters

## [ BUSINESS ANGELS EVENT ]

Een ontmoeting  
met **bijzondere  
investeerders**

Op 14 oktober organiseerde ING in haar gebouwen het eerste 'Business Angels Event'. Ze bracht daarbij Be-Angel en BAN-Vlaanderen samen, de twee belangrijkste Belgische Business Angels-netwerken. Business Angels zijn belangrijke motoren voor bedrijfscreatie. Het zijn individuele investeerders die bereid zijn om niet alleen hun geld, maar ook en vooral hun ervaring en hun relatiernetwerk ter beschikking te stellen van ondernemers die een solide project willen lanceren.

Het evenement werd bijgewoond door 12 ondernemers en meer dan 90 Business Angels. Na een uiteenzetting van Oscar Bernal, econoom bij ING, over de gevolgen van de financiële crisis, volgden er vier presentaties en acht 'pitches'. De presentaties duurden elk twintig minuten en boden vier ondernemers de kans om de krachtlijnen van hun project en hun financieringsbehoeften toe te lichten. Op die manier konden de deelnemers kennis maken met een nieuwe technologie voor het delen van bestanden tussen internet en gsm's, een bedrijf dat gespecialiseerd is in botreconstructie, een nieuw vloerverwarmingssysteem en een nieuw type openbaar promotiemeubilair. De acht 'pitches' waren korte uiteenzettingen van drie minuten om toekomstige investeerders aan te trekken.

De avond werd besloten met een receptie waarop de Business Angels en de ondernemers met elkaar konden kennismaken. ■



"DINGEN DURVEN VERANDEREN", DAT IS DE LIJFSPREUK VAN YVAN LIPPENS, ZAAKVOERDER VAN DIEPVRIESKETEN O'COOL. SINDS 1992 GOOIDE HIJ TWEE KEER HET ROER VAN ZIJN BEDRIJF RADICAAL OM. MET SUCCES, WANT VANDAAG IS O'COOL DE GROOTSTE DIEPVRIESWINKEL VAN ONS LAND.

## O'COOL Durf veranderen

De ambitie van O'Cool is duidelijk: alle assortimenten in diepvries moeten bij de winkelketen te koop zijn, van groenten over vlees tot desserts. Elke maand vinden bijvoorbeeld 50 ton scampi de weg naar de klanten van O'Cool. Maar de diepvriesketen verkoopt ook sauzen, kruiden, pasta's en wijn, bier, water en aperitiefhapjes om zo zijn klanten een complete maaltijd aan te bieden. In totaal brengt O'Cool bijna 3.000 verschillende producten aan de man. "Diepvries is ons domein. Via 'one stop shopping' moet de klant bij ons een volledige maaltijd bijeen kunnen sprokkelen", legt zaakvoerder Yvan Lippens (48) uit. O'Cool gaat daarvoor ver: het importeert uit praktisch alle landen van Europa, maar ook uit het Verre Oosten. Vandaag telt de keten 110 vestigingen in België, goed voor 400 arbeidskrachten. De winkels worden ondersteund door een team van regiomanagers en hun assistenten. Samen met de centrale diensten aankoop, marketing en boekhouding in Drogen, betekent dat een totaal van 515 medewerkers. De volledige keten draait een omzet van bijna € 120 miljoen. Frost Invest, het bedrijf achter de merknaam O'Cool,

heeft de opslag en de distributie naar de winkels volledig in eigen beheer. Sinds 2000 is de distributie gecentraliseerd in Moeskroen, bij een knooppunt aan snelwegen. "Daar beschikken we over vriesruimte voor 50.000 paletplaatsen. Door het zelfbeheer van de logistieke activiteiten kan O'Cool snel inspelen op wijzigende omstandigheden, bijvoorbeeld via extra leveringen, snelle retours of herverdeling over de winkels. Tussen 2004 en 2008 investeerden we ruim € 10 miljoen in de bouw van een tweede, identieke vriesshal. Want stel dat je enige vriesshal afbrandt, dan is het gedaan met je bedrijf. De ruimte die we over hebben, verhuren we aan onze leveranciers."

« Mensen moeten geen uren zoeken naar een goed recept en de juiste ingrediënten, die vinden ze gewoon bij ons »»





DE FILOSOFIE VAN COOLCOOKING HOUDT IN DAT DE KLANT ALLES WAT HIJ VOOR EEN RECEPT NODIG HEEFT, IN DE WINKEL MOET KUNNEN VINDEN.

### [VAN SUPERPATAT NAAR O'COOL]

De kantoren van de hoofdvestiging maken indruk. De voormalige opslagruimte werd heel recent gerenoveerd tot strak maar smaakvol ingerichte kantoren. Kers op de taart is een lang houten kunstwerk van de wereldberoemde, Kortrijkse kunstenaar Arne Quinze. De hoofdvestiging bevindt zich trouwens nog steeds op precies dezelfde locatie als bij de start van het bedrijf, nu 68 jaar geleden. In 1940 startte grootvader Noë Lippens een groothandel op in aardappelen. Twintig jaar later werd die door zijn zoon Denis omgebouwd tot een bedrijf gespecialiseerd in het schillen en snijden van aardappelen, toepasselijk 'Superpatat' genoemd. In het begin gebeurde de verkoop nog in het magazijn in Drongen. Maar al snel werd een koelwagen aangekocht om de producten zelf tot bij de klanten te leveren. Onder impuls van een jonge Yvan Lippens, van opleiding lasser/frezer maar altijd werkzaam in het familiebedrijf, groeide het magazijn uit tot een lokale supermarkt, gespecialiseerd in groothandel voor de horeca. In 1992 richtte Yvan Lippens Frost Invest op en nam hij het bedrijf over van zijn ouders. "Ik wilde resoluut voor diepvries gaan. Aardappelen telen is heel speculatief door de sterk wisselende prijschommelingen. Bovendien is het ook een harde stiel. Met diepvries krijg je meer loon naar werken. Door de koerswijziging had ik ook een andere naam nodig. 'Superpatat' sloot niet meteen aan met waar we naar toe wilden." In 2001 volgde een tweede strategische keuze. O'Cool ging over van groothandel naar pure retail. "We verkochten al heel wat aan particulieren. Maar de combinatie van groothandel en retail was niet eenvoudig. Een keuze drong zich op, en in retail zijn er nu eenmaal grotere winstmarges. Die omschakeling heeft heel wat gevraagd van ons personeel. Plots kregen ze veel meer klanten over de vloer. Maar het is ons gelukt. Vandaag telt O'Cool slechts nog enkele procenten groothandelsomzet. Je moet durven veranderen."

### [OVERNAME VAN COVEE]

De opeenvolgende koerswijzigingen kenden succes, in dertien jaar tijd bouwde Yvan Lippens de keten uit van 8 naar 55 winkels. Maar met de overname van Covee in 2005 realiseerde Yvan Lippens een van zijn grootste krachttoeren tot nu toe. "Covee was onze grootste concurrent, een keten van 51 winkels met eigen diepvriesproducten, artisaan bereide maaltijden en diepvriesvlees. Covee was een dochter van de land- en tuinbouwgroep Aveve, onderdeel van de Boerenbond. Aveve wilde zich opnieuw toeleggen op zijn kernactiviteiten."

Met de overname verdubbelde Frost Invest zowel zijn omzet als zijn aantal winkels. "Plots hadden we een veel grotere aankoopkracht. Bovendien hadden we nu de kennis in huis om zelf diepvriesproducten te produceren. Een aantal winkels, zowel van Covee als van O'Cool hebben we gesloten, omdat er in bepaalde steden van elke keten één vestiging was. Op andere plaatsen werden winkels geherlokaliseerd of volledig heringericht. Vandaag is de overname grotendeels verwerkt. Alle winkels worden vanuit ons centraal distributiepunt aangeleverd. Enkele maanden geleden zijn de laatste Covee-emblemen vervangen door O'Coolborden. De ganse winkelketen is terug operationeel onder één naam. Zeker voor de marketingacties is dat een belangrijke troef."

### De zeven mijlpalen in de geschiedenis van O'Cool

**1940**

Noë Lippens richt een groothandel in aardappelen op in Drongen, onder zijn eigen naam.

**1960**

Denis Lippens, zoon van Noë, start Superpatat op. Begin de jaren 1980 opent kleinzoon Yvan een kleine winkel bij de groothandel.

**1992**

Yvan Lippens sticht Frost Invest en neemt Superpatat over. Hij beslist de activiteiten van de groothandel te heroriënteren naar de handel in diepvriesproducten.

**2000**

Frost Invest bouwt een diepvrieshal in Moeskroen. De onderneming centraliseert er al haar distributieactiviteiten.

**2001**

Frost Invest richt zich op de detailhandel.

**2005**

Dankzij de overname van Covee, voegen zich 51 winkels bij de 55 bestaande. De onderneming verwerft nieuwe kennis op gebied van invriezen.

**2008**

Als antwoord op de vraag, introduceren de O'Cool winkels het Cool Price gamma dat producten aanbiedt aan lagere prijzen.

[ DIEPVRIES GEZONDER DAN VERS ]

De marketing is steevast opgebouwd rond de Coolcooking filosofie, ontwikkeld door Yvan Lippens zelf in 2005. Kort samengevat: O'Cool zorgt voor de ideeën en de ingrediënten, de klant voegt ze thuis samen en zorgt voor de finishing touch. "Pleasant, eenvoudig en lekker, belooft Yvan. Mensen moeten geen uren zoeken naar een goed recept en de juiste ingrediënten, die vinden ze gewoon bij ons. Op die manier kan iedereen zijn vrienden, familie of collega's uitnodigen voor een etentje zonder uren te zweogen en schrik te hebben dat het mislukt."

« Diepvries is minstens even gezond, zo niet gezonder dan verse producten »

Maar is diepvries wel zo gezond? "Een typisch Belgisch vooroordeel. In Duitsland, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk zijn er elk ruim duizend diepvrieswinkels. Het gebruik van diepvriesproducten is minstens even gezond, zonet gezonder dan het gebruik van verse producten. Verse groenten en fruit zijn soms tot veertien dagen onderweg voor ze in de winkel liggen. Terwijl maïs bijvoorbeeld twee uur na het afrijden al verwerkt en ingevroren wordt."

⇒ "ING reageerde heel snel"

Op het ogenblik van de overname van Covee werd ING bankier van de O'Cool groep. "ING was bereid om deze overname nagenoeg integraal te financieren en bood hiervoor de beste voorwaarden, aldus Yvan Lippens. Bovendien reageerden ze heel snel op onze vraag. Sindsdien is ING een betrouwbare en constante partner gebleven voor de verdere financiering van de uitbouw van het winkelpark. Gezien de relatief beperkte marges en de belangrijke investeringen die daarmee gepaard gaan, is externe financiering voor ons een noodzaak. Voor ons is het heel belangrijk dat Relationship Manager Nicolas Serweytens de Mercx een goed zicht heeft op de strategie van de groep. Daarom beleggen we enkele vergaderingen per jaar tussen bedrijf en bank om, in de mate van het mogelijke, te anticiperen op nieuwe evoluties. Ook lokaal kantoorhouder Jim Van Den Kerckhove is daar nauw bij betrokken. Een belangrijke problematiek de komende maanden wordt de verwerking van de dagelijkse stroom aan cashgelden. Nu gebeurt dat nog in nachtkluizen bij de bank, maar de storting zou straks ook via automatische loketten kunnen gebeuren. Een flinke kost minder, want elk jaar verrichten we ruim 30.000 stortingen."



YVAN LIPPENS, SAMEN MET JIM VAN DEN KERCKHOVE EN NICOLAS SERWEYTENS DE MERCX, VAN ING BELGIË: "TOEN WE COVEE OVERGENOMEN HEBBEN, IS ING ZEER SNEL OP ONZE VRAAG INGEGAAN EN HEEFT ONS UITSTEKENDE VOORWAARDEN AANGEBODEN".

[ INSPELEN OP DALENDE KOOPKRACHT ]

De dure grondstoffenprijzen en de dalende koopkracht staan het laatste jaar volop in de actualiteit. Ook de Belgische voedingssector ondervindt de gevolgen ervan aan de lijve. Yvan Lippens vreest dat de crisis nog twee tot drie jaar zal aanslepen. "Vorige zomer merkten we een verschuiving op in het bestedingspatroon van de consumenten. Kwaliteit is nog steeds belangrijk, maar niet langer hun eerste zorg. Klanten kiezen voor producten met een lagere prijs en komen zo uit bij supermarkten die als lage prijsverkopers bekend staan. Traditioneel was O'Cool eerder high-end gepositioneerd. Vandaar dat we vorige zomer onze strategie helemaal hebben omgegooid. We introduceerden een eigen O'Coolmerk met een gamma producten van hoge toegevoegde waarde, in alle categorieën. Daarnaast creëerden we met het 'Cool Price'-label bijkomende gamma's die inspelen op de trend van de lagere prijzen. Ten slotte bieden we elke woensdag nieuwe promoties aan. De voorbije maanden hebben we de hoeveelheid expositieruimte in diepvries met 25% verhoogd."

[ NAAR 200 TOT 220 VESTIGINGEN ]

O'Cool realiseerde de laatste jaren een opmerkelijke groei. Die groeistrategie wil het bedrijf ook in de toekomst aanhouden. "Het marktaandeel dat we nu hebben, willen we verdedigen en zelfs nog uitbreiden. Voor de komende vijf jaar plannen we nog een verdubbeling van onze winkels naar 200 tot 220 vestigingen over geheel België. In maart dit jaar had ik nog gezegd dat groei in het buitenland voor ons bijzonder moeilijk zou zijn. Maar met de huidige markt is dat zeker mogelijk, al zullen we ons moeten aanpassen aan de eetgewoontes en de taal op de verpakkingen. We zien wel waar we geraken." ■

Info: Frost Invest NV – O'Cool  
Baarleveldestraat 8, 9031 Drongen  
Tel.: 09 216 61 35, Fax: 09 216 61 54  
www.ocool.be



# ING OPTICASH

## Vereenvoudig het kasbeheer



©Corbis

HALVERWEGE HET KASKREDIET EN EEN VOORSCHOT OP VASTE TERMIJN, IS ING OPTICASH EEN BAANBREKEND EN UNIEK FINANCIERINGSINSTRUMENT.

Het bijzonder delicate cashmanagement bestaat erin te bepalen wanneer de onderneming liquiditeiten nodig zal hebben, zodat de financiering vooraf geregeld kan worden. Zelfs het meest behoudende en voorzichtige beheer kan onvoorziene gebeurtenissen niet vermijden. Het zijn deze behoeften die door ING Opticash gedekt kunnen worden aan een billijke intrestvoet.

### 1 Wat is het principe van ING Opticash?

ING Opticash is een kredietopening gelinkt aan de zichtrekening van uw onderneming en waarvan het maximale bedrag vastgelegd wordt bij de ondertekening van het contract. Deze reserve is permanent beschikbaar: het volstaat het gewenste bedrag over te schrijven op uw zichtrekening. De terugbetaling gebeurt wanneer het u past en de intresten worden berekend op basis van het reëel opgenomen bedrag.

### 2 Wat is het verschil tussen ING Opticash en een klassiek kaskrediet?

Het gebruik van uw kaskrediet gebeurt automatisch. Met ING Opticash, moet u zelf geld van uw reserve ING Opticash overschrijven op de zichtrekening van uw onderneming. ING Opticash werd dus niet gecreëerd om het kaskrediet te vervangen, maar eerder om het aan te vullen. Omdat de kosten lager zijn dan bij een kaskrediet, is ING Opticash een ideaal instrument om te beantwoorden aan de liquiditeitsbehoeften op langere termijn, terwijl u nog altijd de mogelijkheid hebt om te reageren op de dagelijkse schommelingen van uw financiële middelen.

### 3 Wanneer gebruikt u best ING Opticash in plaats van een voorschot op vaste termijn?

ING Opticash is ideaal wanneer u een financieringsinstrument wenst dat flexibeler is dan een voorschot op vaste termijn. Dit voorschot betreft inderdaad een vast bedrag en een vastgelegde termijn. Omgekeerd, u kunt uw reserve ING Opticash gebruiken enkel en

alleen wanneer u die nodig hebt. U betaalt dan alleen intresten op het reëel opgenomen gedeelte van uw krediet. U kunt bovendien de opgenomen bedragen terugbetalen wanneer het u past.

### 4 Hoe werkt het concreet?

Eerst bepaalt u het maximale bedrag van uw reserve ING Opticash (minimaal € 50.000) in overleg met uw ING-raadgever. Zodra de formaliteiten van de kredietopening vervuld zijn, zal uw reserve beschikbaar zijn als een afzonderlijke rubriek van uw zichtrekening. De bedragen die u nodig hebt, kunt u daarna overschrijven naar uw zichtrekening via de elektronische kanalen Home'Bank Plus en Telink@Isabel On-Line. Op dezelfde manier, kunt u de terugbetalingen uitvoeren.

### 5 Wat kost me deze kredietopening?

De opening van de kredietlijn gaat gepaard met de betaling van een reservatiecommissie, alsook van trimestriële dossierkosten. Daarna betaalt u enkel nog de intresten op het kredietgedeelte dat u effectief aanwendt. Deze intresten worden trimestrieel berekend op basis van het dagelijkse saldo van de reserve, aan een variabele intrestvoet die afhankelijk is van de intrestvoeten die van toepassing zijn op de financiële markten.

⇒ ING Opticash is de ideale aanvulling bij een kaskrediet die u meer flexibiliteit biedt dan een voorschot op vaste termijn. Deze kredietopening vereist geen enkele voorafgaande planning en maakt het u mogelijk om, binnen de grenzen van het beschikbare bedrag, zelf en onmiddellijk te reageren op de financiële behoeften van uw onderneming. ING Opticash is een uniek product dat door ING ontwikkeld werd om u toe te laten de meest geschikte financieringswijze te kiezen voor uw thesauriebehoeften. ■

□ Interesse?

Contacteer uw Relationship Manager.

## INFORMATICA VEILIGHEID

# Bescherm uw onderneming tegen de **grote boze bug**

*INFORMATICA IS EEN DOMEIN WAAR LEKEN VAAK HUN NEUS VOOR OPHALEN. NOCHTANS IS HET EEN ZEER BELANGRIJKE PEILER VOOR ELKE ONDERNEMING EN MOET MEN STEEDS ALERT BLIJVEN VOOR DE GEVAREN DIE HAAR BEDREIGEN.*

**T**wee op drie Belgische bedrijven zouden een grote informaticaramp niet te boven komen. Die verontrustende vaststelling is afkomstig uit een onderzoek uit 2006, dat uitgevoerd werd door de Belgische Club voor Informaticaveiligheid (BELCLIV) die zich tot doel gesteld heeft de informaticaveiligheid van de Belgische bedrijven te helpen bevorderen. Er is nochtans sprake van hoogdringendheid: zowat alle gegevens die noodzakelijk zijn voor het functioneren van een onderneming worden tegenwoordig elektronisch bewaard!

« Er bestaan helaas heel wat mogelijkheden om aan de inhoud van een computer te geraken »

### [ BEVEILIG U TEGEN DE RISICO'S ]

"Op gebied van veiligheid is het zeer belangrijk om te anticiperen", oordeelt Luc Golvers, voorzitter van BELCLIV. Volgens hem moeten de verantwoordelijken die hun onderneming willen beveiligen, beginnen met zich de juiste vragen te stellen: welke zijn de gevolgen voor de onderneming mocht een of andere toepassing onbeschikbaar zijn gedurende een tijdspanne gaande van enkele seconden tot enkele weken? Welke zouden de ergste gevolgen zijn als de onderneming het slachtoffer zou worden van fraude of van een informaticafout? Wat zou er gebeuren in geval van misbruik van vertrouwelijke gegevens? De antwoorden variëren uiteraard naargelang de sector en de grootte van het bedrijf, maar één ding staat vast: de installatie van de gepaste bescherming of de voorbereiding van een actieplan in geval van problemen mag in geen enkel geval verwaarloosd worden!



© Corbis

⇒ DIEFSTAL VAN GEGEVENS KAN VOORKOMEN WORDEN DOOR DE TOEGANG TOT DE GEGEVENS TE BEPERKEN EN TE ONDERWERPEN AAN EEN VOORAFGAANDE IDENTIFICATIE.

te sluiten, kan men ook beter zijn intern netwerk beveiligen, waarbij elk segment van de andere gescheiden wordt door een firewall. "In een schip kunnen extra scheidingswanden het risico op zinken beperken, mocht zich ergens een lek bevinden. Hetzelfde principe geldt eveneens voor de beveiliging van informaticanetwerken", legt Luc Golvers uit. Om de beveiliging te

vervolledigen, is het ook mogelijk de toegang af te sluiten naar sommige downloadsites, waar hackers graag hun valstrikken plaatsen. Naast deze maatregelen, is het noodzakelijk het personeel te wijzen op de risico's van onverantwoord surfgedrag.

## [HOUD REKENING MET ONRECHTSTREEKSE SCHADE!]

Een informaticaramp zorgt uiteraard voor een verlies van gegevens, van software en zelfs van materiaal. En die verliezen zorgen op hun beurt voor andere onkosten, zoals de uitgaven die nodig zijn om de verloren gegevens opnieuw te verzamelen of de huur van vervangmateriaal. Erger nog, het voorval kan leiden tot exploitatieverlies en het bedrijf kan juridisch aansprakelijk worden gesteld in geval het zich niet kan houden aan contractuele verplichtingen. Andere mogelijke gevolgen van een informaticaprobleem zijn een negatieve impact op het imago van het bedrijf en het verlies van bestaande klanten of van potentiële markten.

## [EEN ONGELUK IS RAP GEBEURD]

Menselijke fouten en ongelukken behoren tot de eerste grote risicocategorie. Voorbeelden daarvan zijn een brand die de lokalen van de onderneming verwoest, kantoren die onder water komen te staan, een elektrisch probleem dat een fatale kortsluiting aan de apparatuur veroorzaakt ... Daarnaast kunnen zich ook softwareproblemen voordoen. Om zich daartegen te beschermen is het absoluut noodzakelijk om een back-up te maken, d.w.z. de gegevens en de software te kopiëren en veilig op te bergen. Een van de methodes bestaat erin de gegevens regelmatig te kopiëren op materiële dragers en ze op een andere plaats te bewaren.

Een alternatieve en snellere methode is het bewaren van de gegevens via het internet, een methode die meer en meer gebruikt wordt. Hiervoor moet men inloggen - vaak gebeurt dat automatisch - op de server van een host. Daarna worden de gegevens, die men eventueel vooraf kan coderen, opgeslagen. Het risico op verlies wordt op deze manier geminimaliseerd, aangezien de host zelf voor eigen back-ups zorgt.

## [COMPUTERCRIMINALITEIT]

Kwaad opzet vormt de tweede categorie van bedreigingen voor het informaticasysteem van een onderneming. Er bestaan helaas heel wat mogelijkheden om aan de inhoud van een computer te geraken. Virussen en andere 'malware' (Trojaanse paarden, spyware, logic bombs enz.) die per mail verstuurd kunnen worden, zijn de favoriete wapens van hackers. Om zich hiertegen te beveiligen, bestaat de onontbeerlijke eerste bescherming uit antispamsoftware, antivirusprogramma's en een regelmatig update van de firewall. Om onaangename verrassingen uit

## [SPIONAGE IN DE BEDRIJFSWERELD]

Ondernemingen zijn ook regelmatig het doelwit van pogingen tot industriële spionage. Volgens de voorzitter van BELCLIV die ook gerechtsdeskundige is, is dit een echte plaag geworden. "Er gaan geen zes weken voorbij of ik moet een zaak behandelen waarin een ontslagen bediende vertrokken is met vertrouwelijke informatie die hij op een USB-sleutel of een externe harde schijf heeft opgeslagen." Dit soort gedrag kan voorkomen worden door de toegang tot de gegevens te beperken. Wie toegang wil, moet zich eerst identificeren. Om eventuele indringers op te sporen, kan men dan beroep doen op het logboek, waarin alle handelingen verricht op het systeem van de onderneming, vermeld staan. Deze voorzorgsmaatregelen zullen wellicht onvoldoende zijn in geval van internetspionage. Net als voor de virussen, zijn firewalls en de segmentatie van het netwerk absoluut noodzakelijk. Voor een optimale beveiliging is het zelfs raadzaam

## ⇒ Reële risico's

- > 69,9% van de Belgische ondernemingen geeft toe gedurende de voorbije 3 jaren geconfronteerd te zijn geweest met een storing aan de informatica-apparatuur.
- > 41,8% heeft te maken gehad met diefstal van dit soort apparatuur.
- > 60% van de ondernemingen vermeldt 1 tot 5 virusbesmettingen gedurende de voorbije 3 jaren. 11% schat het aantal virusbesmettingen tussen 5 en 25, en 5% geeft meer dan 25 besmettingen aan. 23% beweert nooit last te hebben gehad van virusaanvallen.
- > 22% van de kleine ondernemingen, 24% van de middelgrote en 45% van de grote bedrijven beschikt over een budget voor de informaticabeveiliging.
- > 33,8% van de ondernemingen beschikt over geen enkel noodplan in geval van een informaticaramp.

Studie gepubliceerd in 2006 door BELCLIV, na onderzoek bij honderden kleine, middelgrote en grote Belgische ondernemingen.



« Het is noodzakelijk het personeel te wijzen op de veiligheidsrisico's, zodat het zich verantwoordelijk gaat gedragen op het web »



een 'demilitarized zone' (DMZ) te installeren. Dat is een bufferzone tussen het systeem van de onderneming en het internet. De zone wordt beschermd door firewalls en gecontroleerd door beveiligingssoftware, die de niet toegelaten pogingen om binnen te dringen moeten tegenhouden.

### [ BEVEILIG UW CONTACTEN ]

Diefstal van informatie kan ook gebeuren tijdens communicatie, via het net, tussen een onderneming en haar klanten, filialen of medewerkers. Om zich te beveiligen, zijn virtuele privénetwerken (VPN) een uitstekend alternatief. Het zijn echte beveiligde tunnels die een gecodeerde informaticaverbinding tussen twee partners mogelijk maken. Men kan ze huren bij gespecialiseerde operatoren. Deze oplossing kost weliswaar veel geld. Een haalbaar alternatief is het inkapselen van de gegevens (tunneling): de informatie die via het net wordt doorgestuurd, wordt vooraf gecodeerd en is bijgevolg onleesbaar tijdens het doorsturen. De gegevens worden pas gedecodeerd wanneer ze bij de ontvanger aankomen. Maar opgelet, kwaadwillige mensen zijn steeds op zoek naar zwakke plekken. Laptops, smartphones en pda's, vaak gebruikt door kaderpersoneel en directieleden, vormen een ideaal doelwit. "Het probleem met dit soort materiaal, verwittigt Luc Golvers, is dat hun beveiliging zelden optimaal is: hackers hebben

veel minder moeite om erdoor te geraken." Verlies en diefstal van gegevens zijn hier geen uitzondering. "Mensen doen er goed aan om in dat soort apparatuur geen vertrouwelijke informatie op te slaan. Het is ook aangeraden ze niet te gebruiken voor het versturen van e-mails over gevoelige onderwerpen", beveelt de voorzitter van BELCLIV aan.

### [ DOE BEROEP OP GESPECIALISEERDE BEDRIJVEN ]

De risico's evolueren bijzonder snel en nemen zulke verschillende vormen aan dat het voorzien van een krachtige beveiligingspolitiek onontbeerlijk is geworden. Het ontwerp daarvan moet voorafgegaan worden door een diepgaande evaluatie van de blootstellingsgraad van en de mogelijke gevaren voor het bedrijf. Dit gebeurt het best met de hulp van een firma die gespecialiseerd is in informaticabeveiliging. Steeds talrijker op de markt, bieden deze bedrijven prestaties op maat van de klant. Een in de toekomst hoogst noodzakelijke investering. ■

□ Info: BELCLIV  
Baron de Vironlaan 108 B11  
B-1700 Dilbeek  
Tel.: 02 569 40 87  
www.belcliv.be

## ➔ Beknopt lexicon

- **Encryptie:** bewerking waarbij gegevens met behulp van een coderingssleutel onleesbaar worden gemaakt voor iedereen die niet in het bezit is van de sleutel.
- **Firewall:** systeem bestemd om het verkeer tussen het interne netwerk van een onderneming en de buitenwereld (gewoonlijk het internet) te controleren en te beschermen. Een firewall beschermt dus zowel tegen externe indringers als tegen niet toegelaten verzending van gegevens naar de buitenwereld.
- **Hacker:** informaticus die gespecialiseerd is in het kraken van computers
- **Malware:** algemene benaming voor alle vormen van schadelijke software.
- **Phishing:** techniek die gebruikt wordt door hackers om bepaalde persoonlijke gegevens onrechtmatig te verkrijgen door het slachtoffer te doen geloven dat hij of zij te maken heeft met een vertrouwenspersoon.
- **Trojaans paard:** vaak verstopt in een attachment bij een mail, of in andere software, stelt deze malware een buitenstaander in staat om toegang te krijgen tot de computer waarop het Trojaanse paard zich geïnstalleerd heeft. Dit gebeurt om bestanden te raadplegen, te wijzigen of te vernietigen.
- **VPN (Virtual Private Network):** technologie waarmee communicatie tussen een computer en het netwerk van een onderneming geïsoleerd en beveiligd kan worden.

**EINDEJAARSBONUS****Stock options:  
nu ook voor kmo's!**

**HET JAAREINDE KOMT IN ZICHT, EN DUS OOK DE KLASSIEKE FISCALE HERSENBREKER: HOE VERDIENSTELIJKE WERKNEMERS BELONEN ZONDER DAT HET TOEGEKENDE VOORDEEL TE STERK AFGEROOMD WORDT?**

**D**e toekenning van opties op eigen aandelen – 'stock options' in het Engels – maakt sinds lang deel uit van het arsenaal aan alternatieve beloningen van grote beursgenoteerde ondernemingen. Daarbij krijgen de werknemers bij wijze van bonus 'opties op eigen aandelen', d.w.z. de mogelijkheid om gedurende een bepaalde periode aandelen van hun werkgever te kopen tegen een vooraf vastgestelde prijs. Na een bepaalde blokkeringsperiode kunnen ze dan dat recht uitoefenen en het (eventuele) verschil op zak steken tussen de aankoopprijs van de aandelen en hun verkoopprijs op de markt. Die formule is voordelig voor de werknemer en bovendien driedubbel interessant voor de werkgever. In de eerste plaats omdat ze de werknemers betreft bij de bedrijfsresultaten: hoe beter die zijn, hoe interessanter de opties. In de tweede plaats omdat ze een bindingsinstrument zijn voor het personeel: wie het bedrijf verlaat, verliest het recht om die opties uit te oefenen. Ten slotte zijn deze opties niet onderworpen aan sociale bijdragen en worden ze op een forfaitaire basis belast.

**[ EEN VERNIEUWENDE  
OPLOSSING... ]**

Helaas kunnen alleen beursgenoteerde ondernemingen of ondernemingen die over de nodige aandelen beschikken of bereid zijn er uit te geven, die opties toekennen, waardoor de meeste kmo's per definitie uitgesloten zijn. Vandaar dat de DEFI-cel van ING (Department of Economic and Fiscal Innovations) het Fund Option Plan heeft uitgewerkt. In tegenstelling tot de traditionele 'stock options' biedt het Fund

Option Plan werknemers de kans om de aandelen van een bevek te kopen, met name de bevek 'ING (L) Invest EMU Equity'. Deze bevek volgt de evolutie van de beursindex DJ Euro Stoxx 50 return, die samengesteld is uit de vijftig grootste beurskapitalisaties van de eurozone. "Deze opties worden uitgegeven

**➔ De belasting prefinancieren?**

**D**e financiële voordelen die de werknemer kan halen uit het Fund Option Plan zijn onmiskenbaar. Wel mag hij pas deelnemen aan het systeem als hij de verschuldigde belasting prefinanciert. Deze belasting is verschuldigd op de 60<sup>de</sup> dag na de toekenning van de opties. Dat kan enige weerstand opwekken. "Toch is dit perfect logisch", benadrukt Françoise Platteborse. "De belastingadministratie zou niet bepaald opgezet zijn met een akkoord dat werknemers een bedrag toekent waarmee ze hun belastingen kunnen betalen, en ze zou de fiscale voordelen meteen schrappen. Vandaar dat de DEFI-cel een oplossing heeft uitgewerkt: de zogenaamde HESOP-opties. Het gaat om spiegelopties die uitgegeven worden door de werknemer zodra hij zijn Fund Option Plan-opties ontvangt, en die onmiddellijk ingekocht worden door ING, waardoor de werknemer zijn belastingen kan betalen." Die dekking heeft een prijs: het verwachte rendement zal lager zijn als de Bevek stijgt. Wel beschermen de HESOP-opties de werknemer beter tegen een waardedaling van de Bevek. Pas als deze meer dan 35% daalt, wordt de operatie minder rendabel dan een cash bonus.

door het bedrijf en gratis toegekend aan de werknemer", aldus Françoise Platteborse, hoofd van de DEFI-cel. "Vervolgens kan de werknemer tegen bepaalde voorwaarden deze opties 'uitoefenen' om de overeenkomstige Bevek-aandelen te kopen of, wat veel interessanter is, de opties zelf doorverkopen. Dat alles tegen dezelfde fiscale en sociaal-zekerheidsrechtelijke voorwaarden als de klassieke aandelenoptieplannen!"

### [...GEWAARBORGD DOOR DE FISCUS]

Die voorwaarden werden verkregen in het kader van een fiscale rullingprocedure. Daarbij vroeg de DEFI-cel van ING aan de belastingadministratie een 'voorafgaande beslissing' over hoe ze het werknemersvoordeel in het kader van het Fund Option Plan precies zal opvatten. Deze beslissing bevestigt dat het Fund Option Plan kan genieten van de 'stock option'-regeling, op voorwaarde dat er bepaalde regels nageleefd worden. Allereerst moeten de opties gedurende één jaar na hun aanbieding 'geblokkeerd' worden. Ten tweede verliest de werknemer ze indien hij zijn ontslag indient of ontslagen wordt om dringende reden. Ten derde mag het systeem geen voordeel vervangen dat verworven is ingevolge het arbeidscontract of een collectieve overeenkomst, zoals de dertiende maand. Ten vierde kan de betaalde belasting in geen geval terugbetaald worden. Tot slot mogen de opties niet doorverkocht worden aan de werkgever zelf.



HOE TE VERMIJDEN DAT WERKNEMERSBELONINGEN WEGSMELTEN ALS SNEEUW VOOR DE ZON?

### [WELKE VOORDELEN?]

Het verschil met de 'klassieke' bonus is groot. Een premie van € 10.000 bruto kost het bedrijf ongeveer € 13.500, waarvan de werknemer uiteindelijk slechts € 4.042 overhoudt. Als de onderneming hetzelfde budget besteedt aan het Fund Option Plan, krijgt de werknemer 270 opties met een looptijd van tien jaar en een waarde van elk € 50. Daarmee kan hij een aandeel kopen van de bevek ING (L) Invest EMU Equity, tegen de prijs van € 100. De belastbare basis bedraagt wettelijk 20% van de waarde van de onderliggende bevek, d.w.z. € 5.400 (20% van € 100 maal het aantal opties). Dat komt, tegen de hoogste aanslagvoet, overeen met een belasting van € 2.889. Na de blokkeringsperiode van één jaar kan de werknemer zijn opties uitoefenen of doorverkopen op de markt. Hun waarde hangt af van verschillende parameters, zoals de waarde van de bevek en de resterende looptijd van de optie. Als de marktvoorwaarden onveranderd zijn gebleven, haalt de werknemer € 12.741 uit de operatie, goed voor een nettorendement van € 9.852, een heel stuk meer dan de € 4.042 die hij cash had kunnen opstrijken. Een stijging van 16% van de Bevekwaarde tijdens de blokkeringsperiode levert een nettorendement op van € 13.500, d.w.z. de volledige som die het bedrijf heeft uitgekeerd!

### [INTERESSANT, ZELFS BIJ EEN DALING]

"Zelfs als de bevek in waarde daalt, blijft het Fund Option Plan aantrekkelijk, merkt Françoise Platteborse op. Het plan wordt immers pas minder interessant dan een cash bonus als de bevek meer dan een kwart van haar waarde verliest. En dan nog veronderstelt dit dat de werknemer de optie doorverkoopt op het ogenblik dat de waarde van de bevek haar dieptepunt heeft bereikt. De optie heeft trouwens een looptijd van tien jaar. In die tijd kunnen de marktomstandigheden uiteraard verbeteren! Bovendien laat de lage huidige aandelenkoers een uitstekend rendement verhopen in de toekomst." Het Fund Option Plan blijkt dan ook interessant voor ondernemingen die hun personeel willen laten profiteren van een fiscaal voordelige eindejaarsbonus. ■

Info: Tim Corten  
Tel.: 02 547 74 95  
tim.corten@ing.be

## Het Fund Option Plan in cijfers

De onderneming trekt een budget uit van € 13.500 voor de toekenning van een Fund Option Plan aan zijn werknemer (het equivalent van een bonus van € 10.000 bruto, verhoogd met de patronale lasten). Dankzij die opties kan deze een aandeel kopen van de Bevek (L) ING Invest EMU Equity, tegen de prijs van € 100. In de onderstaande tabel wordt het nettobedrag vermeld dat de werknemer, na een blokkeringsperiode van één jaar, krijgt, afhankelijk van hoe de waarde van de bevek evolueert.

Evolutie van de waarde van de Bevek (EUR)	Nettorendement (EUR) na 1 jaar zonder HESOP	Nettorendement (EUR) na 1 jaar met HESOP
-30%	3.736	5.056
-20%	5.655	6.514
-10%	7.699	8.067
0%	9.852	9.704
+10%	12.073	11.392
+20%	14.370	13.137

Als de waarde van de Bevek constant blijft (gemarkeerd in de tabel), bedraagt het rendement van het Fund Option Plan meer dan het dubbele van de cash bonus (die € 4.042 zou bedragen). Zelfs bij een waardedaling van de bevek blijft de formule interessant. Trouwens, de HESOP-optie mag dan al het rendement doen dalen bij een waardestijging, bij een daling fungeert ze duidelijk als vangnet.



**FAMILIEBEDRIJVEN***Een kwestie van waarde(n)*

*BINNEN DE OVERDRACHTPROCEDURE VAN DE ONDERNEMING, IS DE BEPALING VAN HAAR WAARDE EEN COMPLEXE OEFENING DIE NIET VERSTOKEN IS VAN SUBJECTIVITEIT. EEN OVERZICHT VAN DE BELANGRIJKSTE TECHNIEKEN DIE SPECIALISTEN HANTEREN.*

**O**f het nu gaat om onderhandelingen met een potentiële overnemer, om de voorbereiding van een nalatenschap of andere zuiver fiscale onderwerpen, elke ondernemer moet vroeg of laat de waarde bepalen van de onderneming die hij bezit. Die vraag beantwoorden is echter geen makkie. Een bedrijf is uiteraard meer waard dan de bakstenen waarmee het opgericht werd. De tussenkomst van een expert, zelfs van verschillende, blijkt dus noodzakelijk te zijn om de waarde van het bedrijf correct in te schatten. Hoe gaan ze te werk?

**[GECORRIGEERD NETTOACTIEF]**

"Bij de eerste schattingsmethode, stelt Steven Notaert, Deputy Head of Transaction Team bij ING Corporate Finance, wordt het gecorrigeerd nettoactief op basis van de balans van de onderneming berekend. Het gaat om wat in geval van opheffing van het bedrijf voor de aandeelhouders zou overblijven na de verkoop van alle activa en de aflossing van alle schulden." Deze op het eerste gezicht eenvoudige methode bevat echter enkele nadelen. De doorverkoopwaarde van de activa is niet noodzakelijk gelijk aan het bedrag dat in de balans vermeld staat. "Hoewel boekhoudkundig en fiscaal correct, komen de afschrijvingen bijvoorbeeld niet altijd overeen met de werkelijkheid. Sommige activa kunnen al volledig

afgeschreven zijn en op papier niets meer waard zijn, terwijl dat in werkelijkheid helemaal niet zo is, vooral wanneer het om gebouwen gaat." De schattingsprocedure vereist bijgevolg een correctie van de waarde van de activa. "Zolang het gaat om tastbare activa, is dat niet onoverkomelijk, vervolgt Steven Notaert. Het probleem wordt heel wat ingewikkelder wanneer men de waarde van immateriële goederen, zoals brevetten of licenties, moet schatten."

« De tussenkomst van een expert, zelfs van verschillende, is noodzakelijk om de waarde van het bedrijf correct in te schatten »

**[ERFENIS UIT HET VERLEDEN?]**

De methode van het gecorrigeerd nettoactief heeft nog een ander nadeel: zij is gebaseerd op het verleden van de onderneming, zoals vermeld in de balans, en houdt geen rekening met het potentieel voor de toekomst. Om dit beter te begrijpen, laten we even het voorbeeld nemen van de twee bakkerijen die tegenover elkaar gelegen zijn in dezelfde straat. Ze beschikken over dezelfde commerciële en productie-



TWEE BIJNA IDENTIEKE ONDERNEMINGEN HEBBEN NIET  
NOODZAKELIJK DEZELFDE WINSTVERWACHTINGEN.

ruimte, over hetzelfde materiaal dat gelijktijdig werd aangekocht, en ze gebruiken grondstoffen van dezelfde leveranciers. Volgens de methode van het gecorrigeerd nettoactief hebben beide bakkerijen een identieke waarde. Maar indien een van de bakkers beschikt over een betere knowhow, zich heeft laten omringen door bekwaam personeel, beter onderhandelt met zijn leveranciers en het onthaal van zijn klanten altijd goed verzorgd heeft, dan zou u ongetwijfeld zijn zaak overnemen en niet die van zijn concurrent. Vanuit uw standpunt is de waarde van beide zaken dus niet identiek. "Uiteindelijk, besluit Steven Notaert, zal de eerste schattingsmethode vooral dienen om een minimumwaarde vast te leggen."



### De gewenste prijs krijgen

Om voor hun onderneming een prijs te krijgen die in verhouding staat tot de waarde ervan, doen de verkopers er goed aan zich te laten bijstaan door een team professionele raadgevers, zoals het departement Corporate Finance van ING. "Onze rol bestaat erin de door de verkoper verkregen prijs te maximaliseren door de concurrentie tussen de kopers te laten spelen, stelt Steven Notaert. Ons doel is de kopers overtuigen om een deel van de meerwaarde die ze uit de verwachte synergieën denken te halen, terug te geven." Het spreekt vanzelf dat dit laatste aspect pas meespeelt wanneer verschillende kopers in de onderneming geïnteresseerd zijn. Potentiële kopers identificeren en benaderen is dus een cruciale stap in de verkoopprocedure.

« In tegenstelling tot de waarde, is de prijs van een onderneming het resultaat van een onderhandelingsproces »

### [ DE BELOFTEN VOOR DE TOEKOMST... ]

"De tweede aanpak, vervolgt Ivan Vander Stichele, Head of Transaction Team bij ING Corporate Finance, gaat uit van het principe dat de onderneming actief blijft, winst maakt en een zeker rendement genereert voor haar eigenaars. Haar waarde zal bijgevolg afhankelijk zijn van het idee die men zich kan vormen over de toekomstige cashflow of kasstroom." Men refereert dus niet meer naar de balans van de onderneming, maar wel naar haar business- of ondernemingsplan. "Uiteraard, beklemtoont Steven Notaert, zal moeten gecontroleerd worden of de vooruitzichten van de onderneming realistisch zijn." Bij die oefening worden o.a. de groeivoorzichten van de onderneming vergeleken met die van dezelfde activiteitssector. "Dat betekent niet dat we ze automatisch verwerpen wanneer we vaststellen dat de sectorgegevens minder rooskleurig zijn, stipt Steven Notaert aan. We bespreken de cijfers samen met het management om de redenen van hun optimisme te begrijpen: het kan gaan om producten of diensten van een betere kwaliteit, een grotere naambekendheid, plannen om internationaal uit te breiden enz."

### [ ... EN HUN HUIDIGE WAARDE ]

Zodra de toekomstige kasstroom correct geschat is, moeten de bedragen geactualiseerd worden. Een inkomen van één euro vandaag heeft inderdaad niet dezelfde waarde als diezelfde euro die over één jaar of over vijf jaar verdiend wordt. Hoe langer de investeerder op een inkomen moet wachten, hoe minder waarde dat inkomen voor hem zal hebben. Economisten noemen dat verschijnsel de 'voorkeur voor het heden'. De actualisatie gebeurt door een actualisatiecoëfficiënt toe te passen op de toekomstige kasstromen. "Dat coëfficiënt wordt bepaald op basis van de financieringskost van de onderneming, die we in ons vakjargon WACC of Weighted Average Cost of Capital noemen, de gewogen gemiddelde financieringskost", legt Steven Notaert uit. Die WACC wordt berekend op basis van de interestvoet van de staatsobligaties op tien jaar, waaraan een risicopremie wordt toegevoegd.

### [ EEN SUBJECTIEVE BEREKENING ]

"De risicopremie komt overeen met het rendements-supplement dat de investeerder zal opeisen om het risico te compenseren dat hij loopt door zijn geld ter beschikking te stellen van de onderneming in plaats van het risicoloos aan de staat te lenen, vervolgt Ivan

Vander Stichele. De premie zal variëren naargelang de economische conjunctuur, de onderneming en de activiteitssector. Voor een agroalimentaire onderneming, waarvan de inkomsten minder gevoelig zijn voor de conjunctuur, zal de risicopremie bijvoorbeeld lager zijn dan voor een softwarebedrijf." Deze benadering van de waarde maakt gebruik van talrijke subjectieve parameters en het verkregen resultaat laat nog steeds ruimte voor onzekerheid. "Daarom verkiezen we een combinatie van deze schatting met de resultaten van een derde methode, verduidelijkt Steven Notaert."

### [DE VERGELIJKING MET GELIJKEN]

In dit geval gaat het erom de waarde van de onderneming te schatten door op haar inkomsten een multiplicator toe te passen. De waarde van de multiplicator wordt bepaald na bestudering van vergelijkbare beursgenoteerde ondernemingen. Deze vergelijking is hoofdzakelijk gebaseerd op de ratio tussen de Enterprise Value (EV) – de marktwaarde van een onderneming, ongeacht de oorsprong van haar kapitaal – en de schatting van het potentieel om winst

## Waardebepaling en overdracht binnen de familie

De waardebepaling van de onderneming is een even belangrijke stap in geval van een overdracht binnen de familie. "Dit is zowel het geval bij een schenking als wanneer alle of een deel van de aandelen tegen betaling worden afgestaan, vermeldt Xavier Bocquet, Director Wealth Analysis & Planning bij ING. Maar eerder dan van een marktwaarde zal binnen de familie sprake zijn van de 'fair value', de 'reële waarde'. In tegenstelling tot een verkoop aan derden, gaat het er hier niet automatisch om de hoogst mogelijke prijs te verkrijgen, maar eerder om tot een voor alle betrokken partijen aanvaardbare prijs te komen, zonder de continuïteit van de familiale onderneming in gevaar te brengen en zonder, bijvoorbeeld, de belangen te schaden van een van de kinderen die niet betrokken is bij de voortzetting van de activiteiten."

Door de drie methodes te combineren, kunnen analisten een zo objectief mogelijke schatting van de Enterprise Value bekomen. Daarna zal men nog de waarde van de aandelen van de onderneming moeten schatten. Daarvoor zal men o.a. van de waarde van de onderneming, berekend volgens de 2<sup>de</sup> en 3<sup>de</sup> methode, de financiële schulden moeten aftrekken, alsook andere niet-operationele verplichtingen zoals uitgestelde belastingen en provisies (voor pensioenlasten bijvoorbeeld). Vervolgens moeten de liquiditeiten die niets te maken hebben met de exploitatiecyclus van de onderneming en die zouden kunnen gebruikt worden voor de terugbetaling van een lening of de betaling van een dividend, nog toegevoegd worden.

### [DE WAARDE IS DE PRIJS NIET]

Daar eindigt het verhaal echter niet: het is niet omdat een onderneming een bepaalde waarde heeft dat de eigenaars dat bedrag ook zullen krijgen indien ze hun bedrijf verkopen. De prijs is, in tegenstelling tot de waarde, het resultaat van een onderhandelingsprocedure. Uiteraard zullen die onderhandelingen gebaseerd zijn op de geschatte waarde van de onderneming. Andere factoren zullen echter eveneens een rol spelen. "In geval van overname door een andere onderneming, zullen o.a. de door de koper verhoopte synergieën een belangrijke rol spelen om een hogere prijs te rechtvaardigen", aldus Ivan Vander Stichele. Het kan gaan om een belangrijk onderhandelingsargument ten opzichte van leveranciers, de uitbreiding van het distributienetwerk, de integratie binnen een ruimer productenaanbod, de toegang tot een bepaalde technologie enz.

De waardebepaling van een onderneming is dus slechts één stap in de overdrachtprocedure van een familieonderneming. Het is wel een belangrijke stap, vermits alle latere gesprekken zullen uitgaan van de geschatte waarde. Er voldoende tijd en geld aan besteden is dus een onontbeerlijke schakel van een geslaagde overdracht. ■



© Corbis



EEN CORRECTE WAARDERING BETEKENT DAT MEN ZICH ERVAN MOET VERGEWISSEN DAT DE DOOR DE ONDERNEMING VOOROPGESTELDE GROEIPERSPECTIEVEN NIET TE OPTIMISTISCH ZIJN.

te genereren. "Daarvoor doen de analisten beroep op de EBITDA (Earnings before interests, taxes, depreciation and amortization), stipt Steven Notaert aan. Het gaat om de operationele winst vóór afschrijvingen, belastingen en remuneratie van de financiële schuldeisers van de onderneming. Het voordeel van de EBITDA is dat hij noch door de financiële structuur, noch door de afschrijvingspolitiek beïnvloed wordt, vervolgt Ivan Vander Stichele. Door de ratio tussen de EBITDA en de Enterprise Value van vergelijkbare beursgenoteerde bedrijven te bestuderen, kunnen we de regel van drie toepassen en de waarde van de onderneming die ons interesseert op basis van haar EBITDA berekenen. Dit stelt ons in staat de waarde verkregen door de actualisatie van de cashflow te bekrachtigen." Maar de beurswaarde is nog geen voldoende bewijs van objectiviteit. Beurskoersen houden inderdaad rekening met een aantal subjectieve factoren. "Daarom, vervolgt Ivan Vander Stichele, analyseren we ook de waarde van reële transacties tussen ondernemingen – overnames, fusies, splitsingen – om onze berekening te verfijnen."



# ZESDE DAG VAN HET FAMILIEBEDRIJF

## In het teken van 'gezonde groei'

IN DE GENTSE HANDELSBEURS WERD MET DE STEUN VAN ING VOOR DE ZESDE KEER DE DAG VAN HET FAMILIEBEDRIJF GEHOUDEN. DEZE EDITIE, MET ALS THEMA 'GEZONDE GROEI', WAS VOLGENS HET ORGANISERENDE INSTITUUT VOOR HET FAMILIEBEDRIJF (IFB) DE BESTE OOI.



naar succesfactoren van HPO's (High Performance Organisaties) bij meer dan 2.000 organisaties. De professor vond vijf pijlers die verklaren waarom bepaalde organisaties zowel financieel als kwalitatief betere resultaten halen dan hun concurrenten of vergelijkbare organisaties, en dit over een periode van vijf tot tien jaar.

Een HPO wordt gekenmerkt door een hoge kwaliteit van het management (1) dat investeert in goede medewerkers (2). Bovendien is het gericht op de lange termijn (3), is het open tegenover zijn stakeholders en luistert het naar hun opmerkingen (4). Ten slotte streeft een HPO naar voortdurende verbetering (5).

« Kwantitatieve groei is een middel en geen doel op zich »

“Die conclusies lijken simpel en voor de hand liggend. Toch blijft het merkwaardig hoe weinig bedrijven erin slagen ze in de praktijk te brengen”, aldus de professor. Twee bedrijven die daar wel in slagen, zijn La Lorraine en Euroshop (zie kader). Met een bedrijfsfilm en een interview werden zij voorgesteld aan het publiek.

**D**e statige Handelsbeurs op de Kouter liep helemaal vol voor de zesde Dag van het Familiebedrijf. Bijna 300 geïnteresseerden schreven zich in. Daaronder uiteraard veel bedrijfsleiders, maar ook nogal wat studenten. “Dat hoeft niet te verwonderen”, vindt Patrick De Schutter, senior partner bij Deloitte en co-gedelegeerd bestuurder van het IFB. “Drie jaar geleden is aan de Hogeschool-Universiteit Brussel een nieuwe afstudeerrichting ‘Familiebedrijven’ gestart. Voordien hadden jonge mensen niet de mogelijkheid om zich voor te bereiden op een carrière in een familiebedrijf. Door die studenten vandaag uit te nodigen, willen we hen extra motiveren om later in hun beroeps carrière voor een familiebedrijf te kiezen”, legt Patrick De Schutter uit.

### [PIJLERS VOOR 'HIGH PERFORMANCE']

Dr. André de Waal, de eerste spreker van de middag, is associate professor Strategic Management aan de Maastricht School of Management. In zijn lezing gaf hij de resultaten van zijn wereldwijd onderzoek



VOOR DANIEL EN DIDIER KERCKHOF, ZIJN DE RESULTATEN VAN EUROSHOP, DIE BETER ZIJN DAN DIE VAN DE CONCURRENTIE, HET GEVOLG VAN HET BELANG DAT TOEGEKEND WERD AAN DE LANGETERMIJNDOELSTELLINGEN.



©Damm

**V**IC SWERTS, VAN SOUDAL, BEANTWOORDT DE VRAGEN VAN MODERATOR HANS MAERTENS.



**L**UC TRUYENS, DIRECTEUR BELGIË ONDERNEMINGEN EN INSTITUTIONELEN BIJ ING, OVERHANDIGT LUDO SARENS, VOORZITTER VAN DE RAAD VAN BESTUUR VAN SARENS GROUP, DE 'AWARD VOOR DE GEZONDE GROEIER'.

## [GROOTS IN PLAATS VAN GROOT]

Na de pauze nam professor Johan Lambrecht het woord. Hij had het over waardecreatie en groei en beargumenteerde dat groei niet altijd kwantitatief moet gemeten worden, maar ook kwalitatief. Hij pleitte voor een "groots ondernemerschap in plaats van een groot ondernemerschap."

"De waarde van een bedrijf laat zich niet meten door zijn grootte of groeiritme. Het is niet omdat je niet meedoet aan de wedloop in kwantitatieve groei, dat je geen verandering en evolutie zou kennen. Dat neemt niet weg dat groei een hefboom kan zijn voor waardecreatie. Kwantitatieve groei is met andere woorden een middel en geen doel op zich", zei de professor.

Na de uiteenzetting van Johan Lambrecht werd het Turnhoutse familiebedrijf Soudal nog voorgesteld en was er tijd voor een debat tussen het publiek en een panel van specialisten.

## [SARENS WINT 'AWARD GEZONDE GROEIER']

Voor ING, sinds jaren hoofdsponsor van het evenement, zat Luc Van de Steen van het departement Corporate Finance in het panel. "De Dag van het Familiebedrijf verliep ook deze keer erg gemoedelijk. Geen doceren ex cathedra, maar herkenbare cases waarover de aanwezigen achteraf uitgebreid met elkaar konden discussiëren. Vandaag was het niet zozeer de bedoeling om hen te vertellen hoe ze het moeten doen, maar eerder enkele nuttige ideeën aan te reiken. Zo werd vandaag opnieuw bevestigd dat het voor een bedrijf erg belangrijk is een strategie te

ontwikkelen op 10-15 jaar tijd. Weten waar je naar toe wilt, is een bijzonder handige troef."

Aan het eind van de middag maakte het IFB de winnaar van zijn derde Award bekend, deze keer de 'Award voor de Gezonde Groeier'. Uit een databank van ruim 2.000 bedrijven selecteerde het IFB drie genomineerden, waarvan het kranenbedrijf Sarens Group uit Wolvertem op het hoogste schavotje kwam. Onder luid applaus overhandigde Luc Truyens, Directeur België Ondernemingen en Institutionelen bij ING, de prijs aan Ludo Sarens, voorzitter van de Raad van Bestuur van Sarens Group. Een mooi einde van een interessante middag. ■



↑

**J**OHAN LAMBRECHT, DOCENT AAN EHSAL-KUBRUSSEL.

## → Euroshop staat voor High Performance

**D**e uiteenzetting van professor de Waal werd gevolgd door een voorstelling van de winkelketen Euroshop. De groep Euroshop telt 400 medewerkers voor 7 winkels in Henegouwen, Oost- en West-Vlaanderen. Vader Daniel en zoon Didier Kerckhof legden aan het publiek het concept van prijsspeler Euroshop uit: alle mogelijke producten onder één dak, behalve food en producten die een dienst naverkoop nodig hebben.

### STERK IN VISIE OP LANGE TERMIJN

"Volgens mij voldoen we aan de definitie van een 'High Performance Organisatie' of een HPO", zegt Didier Kerckhof. "De laatste vijf tot tien jaar hebben we het beter gedaan dan onze concurrenten. Van de vijf pijlers die een onderneming tot een HPO maken, is Euroshop vooral sterk in de visie op lange termijn. In tegenstelling tot beursgenoteerde bedrijven hoeven we niet elk kwartaal winst te maken. Het einddoel is veel belangrijker."

Didier Kerckhof noemde zich "aangenaam verrast" na zijn eerste deelname aan de Dag van het Familiebedrijf. "De presentaties werden zeer helder gebracht. Bovendien is het leerrijk om ervaringen uit te wisselen met andere familiebedrijven."



↑

**A**NDRÉ DE WAAL, ASSOCIATE PROFESSOR STRATEGIC MANAGEMENT AAN DE MAASTRICHT SCHOOL OF MANAGEMENT, BESCHRIJFT UITVOERIG DE VIJF KENMERKEN VAN HPO'S.