

# Gezocht : overnemer

Overnamen en fusies zijn aan de orde van de dag, ook bij Belgische kmo's. Enkele recepten voor een geslaagd bedrijvenhuwelijk.

Door Frank Van der Auwera

**V**ia zijn firma OBA adviseert Johan Coucke al een tiental jaar bedrijfsleiders die een overnemer zoeken. Volgens hem groeit er bij de Belgische familiale ondernemers stilaan een overnamecultuur. „Als ik vier à vijf jaar terug bij sommigen over een mogelijke overname begon (omdat dit gezien de gezinssituatie de meest zinvolle oplossing leek), gebeurde het geregeld dat de zaakvoerder begon te wenen of woedend werd. De overname is echter recent bespreekbaar geworden.”

Hij pleit dan ook voor een grondige voorbereiding van een verkoop. „Een onderneming komt maar in het vizier voor een overname of fusie als de jaarbalans er goed uitziet”, beweert hij. „Zeker buitenlandse geïnteresseerden kijken bijna exclusief naar de historische cijfers en prestaties, omdat die ook determinerend zijn voor de prijsbepaling. Uit ervaring weet ik dat een bedrijf met een goede boekhouding doorgaans ook een sterk management en een hoog gekwalificeerd personeel heeft. De creativiteit van een bedrijf speelt natuurlijk een rol in de prijsbepaling, maar in eerste instantie moeten de winstcijfers en het rendement de potentiële overnemers overtuigen.”

Het probleem is dat de officiële boekhouding van Belgische ondernemingen niet altijd hun gezondheidstoestand correct weergeeft. Zo hebben Belgische bedrijven meer mogelijkheden om versneld af te schrijven dan hun collega's in de buurlanden. „Om de echte rendabiliteit te kennen, dienen de buitenlandse overnemers vaak de jaarbalans te corrigeren.”

Hoe dan ook blijft de relatie koper/verkoper fundamenteel. „Het moet klikken tussen overnemer en overlatter, zeker als het om familiebedrijven



**Michel Lange (Précision Liégeoise) stort zich niet graag in zakelijke avonturen.**

gaat. Langs beide zijden moet er tijdens de onderhandelingen hetzelfde sérieux aanwezig zijn, want je geeft tenslotte een bedrijfs- en managementcultuur door. Soms stop ik een dossier, omdat ik voel dat een aantal zaken niet ernstig genoeg worden genomen.”

## Koop wat je kent

Eenmaal de overname achter de rug kunnen sociale problemen de nieuwe situatie hypothekeren. Maar niet elke overname of fusie hoeft meteen tot ontslagen te leiden, beweert Michel Lange. Al ruim 25 jaar is hij actief in de metaalverwerkende nijverheid, waar hij diverse bedrijfjes overnam en samenvoegde. Als bedrijfsleider van onder meer de *Fonderie Felon et Lange* — zelf een product van een reeks minifusies — en *Mécatel* werd hij een dikke maand

geleden ook hoofdaandeelhouder van *Précision Liégeoise* uit Herstal. Deze laatste onderneming werd opgericht in 1950, maakt o.a. precisiemechaniek en -instrumenten en behoorde sedert 1984 tot de Sipef-groep.

Toen die groep besliste vooral op de internationale agrov voedingsmarkt actief te zijn, kwam *Précision Liégeoise* in handen van Michel Lange. Hij wijzigde niets fundamenteels aan het personeelsbestand, omdat de onderneming wegens zijn speciale activiteiten niet zonder het oudere, maar hooggekwalificeerde personeel kan. „Zo'n mensen kan je niet zomaar van de arbeidsmarkt plukken of vervangen door jonge mensen zonder ervaring. Stelselmatig zullen we ook nieuwe krachten rekruteren en opleiden.”

Elke overname gaat met enige ongerustheid onder het personeel gepaard. Maar bij *Précision Liégeoise* „beseftte het personeel maar al te goed dat het met hun kwalificaties makkelijk elders werk zou vinden. Bovendien beschouwen we deze werknemers als een activa. Dat voelen de mensen snel aan.”

Michel Lange gelooft niet in een totale, minutieuze integratie van het overgenomen bedrijf in zijn beide andere ondernemingen: „Bepaalde complexe producten aan de top van het gamma zullen beter door *Précision Liégeoise* worden gefabriceerd. Maar als snelheid en het prijskaartje primeren, en als het ontwerp minder precisiewerk vereist, laten we de opdracht misschien beter door de *Fonderie Felon et Lange* uitvoeren.”

Een van Michel Langes stelregels is: „Koop uitsluitend wat je goed kent. Je moet het metier en de sector



PHOTO NEWS

**Johan Coucke (OBA) :** „In familiale kmo's is de overname van de onderneming recent bespreekbaar geworden.”

van het over te nemen bedrijf goed kennen. Stort je nooit in zakelijke avonturen. Een overname is zo al risicorijk genoeg, omdat je nooit alle factoren of verborgen gebreken bij een koop beheerst. Tenslotte moet je ook een dosis geluk hebben, net zoals bij de aankoop van een huis of een tweedehands wagen.”

### Eenvoudige ingrepen

Bij het Nederlandse Océ (print- en kopieersystemen) hebben ze sociale problemen weten te vermijden, toen anderhalf jaar geleden de wereldwijde activiteiten van de printdivisie van Siemens-Nixdorf overgenomen werden. In België kwamen door deze overname 26 werknemers van Siemens-Nixdorf op de Océ-loonrol terecht. Niemand gaf of kreeg zijn ontslag. Pier Nabuurs, algemeen directeur van Océ Belgium : „In een snel evoluerende markt als de onze, waar hoge eisen aan klantenservice worden gesteld, konden we ons geen leegloop veroorloven.”

Om het gevoel van onzekerheid bij de nieuwe werknemers weg te nemen, werden ze *enthousiast* gemaakt voor de bedrijfscultuur van Océ. Volgens Pier Nabuurs is de minder hiërarchische organisatiestructuur van Océ een belangrijke troef (zeker in vergelijking met de formele cultuur van het Duitse Siemens-Nixdorf). „Wie raad nodig heeft, valt meteen binnen in het kantoor van zijn collega of overste. Bovendien hebben we als Nederlandse onderneming



PHOTO NEWS

**Chantal Van Loo en Pier Nabuurs (Océ Belgium) :** thuisgevoel voor nieuwe werknemers.

een sterk marktgerichte aanpak.”

Océ hechtte er een groot belang aan om de nieuwe werknemers snel een *thuisgevoel* te geven, ongeacht de verschillen in bedrijfscultuur en verloning. Relatief eenvoudige ingrepen kunnen vaak zo'n integratie versnellen, aldus Chantal Van Loo, human resources manager bij Océ Belgium : „Om de homogeniteit binnen de groep te stimuleren, kwamen de nieuwkomers van meet af aan ruimtelijk bij hun collega's van de Océ Printer Divisie te zitten. Maar pas na één jaar hebben we hun arbeidsvoorwaarden met die van Océ geharmoniseerd. Overigens verdienen de nieuwkomers anno '97 evenveel als vroeger.”

Om de synergie tussen de verschillende bedrijfsculturen van de vroegere concurrenten te bevorderen, deed Océ het management van de afdeling samenvloeien. Blijkbaar hadden al deze maatregelen een gunstig effect, want sedert de overname groeide de nieuwe afdeling met 15 %, zowel qua omzet als qua personeel.

### Een nieuwe moeder

Het Brusselse Proget heeft al heel wat overnames en fusies meegemaakt. Het werd in 1977 opgericht en maakt geïntegreerde software. Als agent van IBM kende het zijn groei in de jaren 1988-1991. Maar omdat België voor de toenmalige stichter/manager te klein werd, ging Proget op zoek naar partners. Via een acquireur vond men snel het Franse GFI als overnemer, die wel wat zag in de AS/400-expertise van Proget. „De start was veelbelovend, maar al na



PHOTO NEWS

**Salvatore Curaba (Proget) verkliest de Scandinavische bedrijfscultuur boven de Amerikaanse.**

zes maanden bracht de multinational EDS een openbaar bod op de aandelen van GFI uit”, zegt commercieel directeur Salvatore Curaba. „Zo kwam Proget totaal onverwacht en tegen zijn zin in een nieuwe groep, die niet de gewenste middelen en steun voor de uitbouw wou vrijmaken. Onze Europese ambities lagen in het water.”

Hoewel Proget binnen EDS nog relatief autonoom bleef, probeerde het management zich van 1994 tot 1995 uit de multinational los te waken. Ondertussen takelden de bedrijfsresultaten af en verziekte de sfeer onder de werknemers. Salvatore Curaba : „Je kan je geen slechter scenario bedenken dan die twee jaar van onzekerheid.”

Uiteindelijk accepteerde EDS de verkoop. „De laatste zes maanden waren de lastigste, omdat we intern ruzieden over twee potentiële overnemers”, aldus Curaba.

Zowel IBM als de Zweedse groep International Business Systems waren geïnteresseerd. Managementteam én personeelsleden van Proget waren het niet eens wie als nieuwe moeder te kiezen. Begin 1996 viel de beslissing : Proget werd overgenomen door IBS, dat reeds een vestiging in Gent bezat en op de Franstalige markt vlakte.

Volgens Salvatore Curaba werd de synergie meer dan een succes. Het vernieuwde Proget telt nu al 65 werknemers en een omzet van 250 miljoen frank die bovendien stijgt. Uiteraard ►

## Subsidies voor overnemers

Europese kmo's die een confrater binnen de Europese Unie willen overnemen, zullen binnen afzienbare tijd een beroep kunnen doen op subsidies. Op vraag van o.a. de banken keurde directoraat-generaal 23 van de Europese Commissie namelijk het programma *Joint European Venture (JEV)* goed. Met dit initiatief wil de EC de voorbereidingskosten helpen financieren. JEV bevat een pot van 5 miljoen ecu, die onder 85 kandidaat-overnemers verdeeld zal worden. Echt veel is dat niet. (w.h.)

- ▶ waren er aanvankelijk de nodige integratiepijnen : twee leden van het managementteam stapten op, terwijl tijdens het eerste semester ook een vijftien personeelsleden wegvluchtten. „Maar geleidelijk aan werd het duidelijk dat IBS onze producten en cliënten als complementair beschouwt en ons de nodige operationele autonomie en ademruimte toestaat. Op de winsthitparade van de hele groep bekleeden we nu de tweede plaats. En IBS leefde alle engagementen inzake salaris of werkzekerheid rigoureus na. Die aanpak herstelde het vertrouwen. Vandaag, pakweg 18 maanden na de overname, hoor ik alleen nog maar positieve geluiden van het personeel.

Achteraf beschouwd vraagt Salvatore Curaba zich wel af of het tijdens die twee overname-onderhandelingen wel zo verstandig was het personeel nauwgezet op de hoogte te houden.

„Personeel dat vroeg in een proces te gedetailleerde informatie krijgt, gaat alsmaar nieuwe vragen stellen waarop je nog géén antwoord kan of mag geven. Persoonlijk denk ik dat het bij een verkoop of fusie aangewezen is het hele proces zo lang mogelijk geheim te houden. Zo vermijd je onrust of verkeerde verwachtingen. Het is in het belang van het personeel zelf.” ◀