



HOE VINDT U DE OVERNEMER DIE BIJ U PAST?

Veel ondernemers en zelfstandigen willen een bedrijf overlaten of overnemen. Hoe vinden zij elkaar? We overlopen de zoektocht naar een 'perfect match' met overnamebegeleider **Jo Decoutere**. TEKST: WILLEM DE BOCK

// **O**vernemes zijn een belangrijke zaak voor onze samenleving, als we er een volwaardig alternatief willen van maken voor het opstarten van een nieuwe zaak. Liefst 28 procent van de ondernemers in de Europese Unie is minstens 55 jaar oud. Die mensen hebben in de EU 610.000 kmo's en zo wat 2,4 miljoen arbeidsplaatsen", zegt Clarisse Ramakers van de Union des Classes Moyennes (UCM).

Wie op zoek gaat naar de ideale partner bij een overdracht of overname, kan aankloppen bij meerdere soorten experts en adviseurs. "U kunt terecht bij overdracht- en overnamebureaus, zowel bij contactpersonen als bij de overheidsinstantie Sowaccess in Wallonië", aldus Ramakers. "Die agenten zijn er om overdragers en overnemers te sensibiliseren, geven advies en brengen beide partijen in contact met professionele begeleiders. Sowaccess coördineert het werk en beschikt over een databank van kandidaat-overdragers en -overnemers." Brussel en Vlaanderen beschikken over een gelijkwaardige ondersteuning.

Maak uzelf misbaar

"Wie zijn zaak overlaat, moet goed beseffen hoe cruciaal zijn eigen rol is", weet Jo Decoutere bij overnamebegeleidings-

bureau OBA in Kortrijk. "Een kleine ondernemer neemt veel kerntaken op zich. Als hij zijn zaak wil overlaten, moet hij zichzelf misbaar maken, wat de meesten nalaten. De kandidaat-overnemer vraagt hem dan natuurlijk om na de overname in de zaak actief te blijven. De overdrager moet vroeg genoeg met het proces beginnen, psychologisch liefst 5 jaar vooraf. Je kunt meteen een waardering laten maken en die in tussentijd bijstellen. Dat schept een bewustwording. Als ondernemer let u er dan op dat wat u in de zaak nog doet, ze al of niet waardevoller maakt. En of het transparant genoeg is."

Evenwicht in de waarden

De overnamebegeleider stapt meestal pas in het proces wanneer de eigenaar de knop heeft omgedraaid. De concrete voorbereiding begint bij het optimaliseren van de balans. U investeert het best niet te veel in deze periode. Dat kan voor een overnemer te zwaar op de balans wegen. Of u onroerend goed mee in de overname stopt, valt per geval te bekijken. Maar het is altijd van groot belang dat de zaak een goed rendement haalt. Er is een goed evenwicht nodig tussen inhoudelijke of intrinsieke waarde en rendementswaarde. "De intrinsieke waarde slaat op alles wat er in het be-

drijf zit, dus de balans met zijn activa en passiva. Het behelst onroerend goed, machines, vorderingen, liquiditeiten en schulden. Basis voor de rendementswaarde is de winstgevendheid, met op de laatste lijn de nettowinst. Net zo belangrijk is de bedrijfskasstroom (ebitda): dit is bedrijfswinst plus afschrijvingen. Het verschil tussen rendementswaarde en intrinsieke waarde geeft de waarde van het klantenbestand weer. Bij een zelfstandige is het probleem vaak een gebrek aan boekhoudkundige transparantie, zeker als er geen vennootschap is of eentje met weinig of geen boekhoudkundige verplichtingen."

De cijfers vormen een eerste vereiste, maar hoe vindt u nu een geschikte overnemer? Jo Decoutere: "U kunt beter niet met slechts één kandidaat onderhandelen. U staat sterker als u echt kunt kiezen. Veel bemiddelaars werken met een 'longlist' met tot 20 namen van al wie volgens overdrager en begeleider interesse kan hebben en later een 'shortlist' met doorgaans 3 tot maximaal 10 namen. Wij werken niet zo, omdat de overdrager meestal alleen sectorgenoten noemt. En dat maakt het moeilijk om betrouwbaar te blijven werken en dat vormt een commercieel gevaar. Je kunt ook tijd verliezen aan kandidaten die dan toch afhaken. Wij laten liever de markt zeer open spelen, van sectorgenoten tot vermogende partijen." ●●●



“U kunt beter niet met slechts één kandidaat onderhandelen. U staat sterker als u echt kunt kiezen.”

WIE? Jo Decoutere (38)

- Sinds 2008 overnamebemiddelaar/vennoot OBA
- Was 10 jaar kmo-adviseur bij KBC Bank voor fiscaal, juridisch en financieel advies aan kmo's.



“De overnameprijs is lang niet alles. U moet oog hebben voor het lot van uw medewerkers, voor de reputatie van het bedrijf en voor de groeiperspectieven.”

*** Wederzijds vertrouwen cruciaal

Gesprekken met kandidaten moeten u leren welk vlees u in de kuip heeft. “Het moet gevoelsmatig klikken tussen beide partijen, maar ook de uitstraling in kennis en kunde is belangrijk. Essentieel is het scheppen van vertrouwen. De andere mag gerust hard zijn in de onderhandelingen, als hij maar correct is. Hij wil terecht geen kat in een zak kopen en verwacht volledige transparantie. Hoofdzaak is dat de overnemer de overdrager gaat vertrouwen. Beiden gaan best eens in de schoenen van de ander staan. Een overname is geven en nemen. Als overdrager wilt u weten of de overnemer uw bedrijf nog zal laten bloeien en groeien. De overnameprijs is dan ook lang niet alles. U moet oog hebben voor het lot van uw medewerkers, voor de reputatie van het bedrijf en voor de groeiperspectieven. Uiteraard mag de kloof tussen vraag- en biedprijs niet te groot zijn, maar u moet ook weten dat uw bedrijf goed wordt voortgezet.”

De 10 meest gestelde vragen

De overnamebegeleider maakt een objectieve en realistische waardering. “De verkopende partij zal vaak de waarde overschat-

ten”, weet Decoutere. “Onze prijszetting is realistisch. Dat is onontbeerlijk om een goede verkoopkans te hebben.” De begeleider stelt dan een overnamememorandum op, een soort samenvatting van de werking van het bedrijf. Dat beantwoordt de 10 meest gestelde vragen: historiek, activiteiten, taak van zaakvoerder, personeel, machinepark, vastgoed, reden van verkoop, profiel van de overnemer, kerncijfers en eventueel de aandeelhoudersstructuur. Achter die samenvatting gaat een uitgebreid dossier schuil met meer cijfers en details. “Dat geeft een overnemer een goed gevoel. Hij ontdekt de mogelijkheden om zijn investering terug te verdienen.”

Selectieproces

Het verdere selectieproces lijkt op een trechter. “Eerst krijgt een ernstige kandidaat een anoniem dossier. Later op kantoor volgt het uitgebreide dossier en een gesprek tussen beide partijen, maar dan zijn er al wat kandidaten afgevallen. Bedrijfsbezoeken zijn voorbehouden aan een select clubje overblijvers. Pas nadat de ernstige kandidaten een cijfermatige analyse hebben gemaakt, beginnen de echte onderhandelingen over de prijs. De koper hoeft niet altijd meteen alles te betalen. U kunt afspreken om een deel te

betalen wanneer de vooropgestelde vooruitzichten worden gerealiseerd. Ook kan de overlater een lening aan de overnemer geven. Dat is een ‘vendor loan’”, zegt Decoutere.

Als tussenstap naar de eigenlijke transactie kan er nog een intentieverklaring worden opgesteld, met de wensen van beide partijen erin. Er volgt ook een boekenonderzoek. “Dat kan behoorlijk ingrijpend en aangrijpend zijn. Alle mogelijke pijnpunten worden opgedolven. Dat is ook een tactiek om de prijs nog wat te drukken. Het kost veel moeite en niemand geeft schouderklopjes, integendeel. Maar je moet alles transparant maken. De verkoper heeft daar ook baat bij, want hij moet uiteindelijk ook garanties geven.”

Het introduceren van de overnemer na de beslissing hoeft niet veel tijd te vergen. “U houdt zijn opleiding het best kort. Veelal is hij toch al een ondernemer. Hij zal het trouwens niet waarderen als u hem op zijn vingers kijkt. Hij wil zijn eigen weg gaan.”