

Ondernemers

vo
ka Kamer van
Koophandel
West-Vlaanderen



03

19 februari 2010 • Jaargang 18 • Prijs 8 euro • Afgiftekantoor Gent X • Verschijnt tweewekelijks (uitgezonderd juli en augustus)

Johan Coucke, Geert Buyse en Jo Decoutere (OBA Kortrijk)
**Er zit nog genoeg geld in Vlaanderen
voor overnames**

Reportage grote bedrijven werven aan – Dossier machinebouw & metaal – Wissel van de wacht bij DSM Interior

INTERVIEW

Ruim 20 jaar adviseert en begeleidt Johan Coucke met Overname Bemiddeling & Advies of kortweg OBA, bedrijfsleiders die hun zaak willen overdragen binnen de familie, verkopen aan derden of laten fusioneren met concurrenten. In de bedrijfsbanner prijken niet toevallig de twee statige Kortrijkse Broeltorens, met daar tussenin het bruggetje. "We willen uitgerekend dat bruggetje zijn tussen overlater en overnemer", zegt Johan Coucke, die samen met zijn medevennoten Geert Buyse en Jo Decoutere het bedrijf bestuurt. Alledrie zijn ze gewezen bankiers die kozen voor een ander bestaan. Met OBA vervult het trio nu een erg cruciale rol binnen de West-Vlaamse economie: "Er is nog geld en er is zeker nog de wil om initiatief te nemen."

Johan Coucke, Geert Buyse en Jo Decoutere (OBA Kortrijk)

Er zit nog genoeg geld in Vlaanderen voor overnames

U bent nu al een hele tijd actief als bemiddelaar in de overnamesector.

Waar kwam het idee vandaan om u te specialiseren in deze niche?

Johan Coucke: "Eind jaren 80 was de Kredietbank pionier op dat vlak. Er was toen veel vraag naar bemiddeling bij overdracht van bedrijven. Die interesse is in de loop van de jaren alleen maar toegenomen. In de beginjaren van OBA reageerden de mensen nog verrast, en vroegen ze zich af of daar wel voldoende business in zat... Maar dat is nooit een probleem geweest. Onze zaak groeide en bleef groeien. We begeleiden voornamelijk verkopers die om de een of andere reden hun bedrijf willen overlaten. Vooraf moet wel aan één voorwaarde worden voldaan: we bemiddelen alleen bij financieel gezonde bedrijven."

Wie zijn uw voornaamste klanten? Zijn het eerder familiebedrijven?

Jo Decoutere: "De klanten zijn zeer divers. Het gaat zowel om holdings, private equityspelers, bedrijfsleiders als families die hun bedrijf willen overlaten. Ook ondernemers die iets willen overnemen, richten zich tot ons. De rechterhand van de grote baas die bijvoorbeeld voor eigen rekening wil gaan werken. Of iemand uit het middenkader met een overnamedroom... Eigenlijk allemaal mensen die het ondernemerschap in het bloed hebben zitten."

Geert Buyse: "De meeste kopers zoeken winstgevend bedrijven in een prijsvork tussen 750.000 en 3 miljoen euro. Ze komen uit alle leeftijdscategorieën, het kunnen zowel dertigers, veertigers, vijftigers als zestigers zijn. Elke koper zoekt in wezen iets anders, maar één zaak hebben ze gemeen: ze wensen een 'goeie zaak' te kopen en dromen ervan om zelfstandig ondernemer te zijn."

Waarom zet een ondernemer zijn zaak in de etalage? Wat zijn de meest voorkomende scenario's?

Jo Decoutere: "Er zijn heel diverse redenen: de overlater heeft geen kinderen, te veel kinderen of geen kinderen die interesse hebben om het bedrijf over te nemen. Maar het kan ook zijn dat het bedrijf te groot wordt, of dat men eens 'langs de kassa wil passeren'. Andere redenen zijn bijvoorbeeld de regeling van de opvolging terwijl men nog in leven is, de keuze voor een ander bedrijf, anders gaan leven, of een deel van het familiaal vermogen vei-

ligstellen, enz... Wat ons opvalt is dat de verkopers meer en meer geneigd zijn om het geld gedeeltelijk opnieuw te investeren."

Johan Coucke: "Men denkt altijd dat het gaat om mensen die met pensioen gaan, maar dat is een verkeerde voorstelling. Mijn zoon Martijn heeft daar een thesis over gemaakt en hij kwam tot andere conclusies: gemiddeld gaat het eerder om jonge vijftigers die zich bewust zijn van de gecreëerde aandeelhouderswaarde, hun vermogen gedeeltelijk veilig willen stellen en bijgevolg eens wat cash op hun rekening willen zetten."

Is 'willen verkopen' gelijk aan 'kunnen verkopen'?

Johan Coucke: "Ik verwijs opnieuw naar de masterstudie van Martijn, die tot de conclusie kwam dat 'willen' meestal 'kunnen' is. Als de intentie er is aan beide kanten, dan is men al een flink stuk op weg. Maar dat geldt niet voor de detailhandel, de textielsector of de horeca: gebrek aan winstgevendheid of onrealistische prijsverwachtingen doen daar vaak de deur dicht. En bij industriële bedrijven kunnen ook problemen opduiken door milieuproblemen of te ingewikkelde constructies."

Geen koopjes

Heeft de crisis een impact gehad op uw activiteiten?

Geert Buyse: "De crisis had een eerder beperkte impact. Het is hier altijd behoorlijk druk geweest. De laatste twee jaar hebben we een 60-tal dossiers succesvol afgerond en dat waren bijna altijd familiebedrijven. Wel stellen we vast dat de markt van de overnames boven de 10 miljoen euro bijna volledig is stilgevallen."

Jo Decoutere: "Wat de sectoren betreft, valt op dat sectoren als textiel of transport vandaag kennelijk weinig potentieel hebben. Zelf doen we nooit mee aan de eventuele verkoop en aankoop van horecazaken of winkels. Want hier bevindt men zich op het terrein van de *risky business* waar niet altijd cijfers voorhanden zijn en waar transparantie soms veraf is. Dat is niet onze wereld."

Zijn er in deze crisistijden dan koopjes te doen?

Jo Decoutere: "Niet echt. De wet van vraag en aanbod speelt een cruciale rol: omdat er veel geïnteresseerde kopers zijn en er dus veel vraag is, worden de deals eerder

gerealiseerd tegen marktconforme prijzen. Ik heb trouwens ook nooit geweten dat er te gekke prijzen werden betaald. Het is hier de beurs niet hé."

Geert Buyse: "In ons marktsegment heeft de crisis ertoe geleid dat de prijzen nu een stuk realistischer geworden zijn. Deels te wijten aan het feit dat de banken voorzichtiger zijn geworden en minder gemakkelijk overnames financieren. Maar er is een oplossing voor alles: de zogenaamde vendor loans zijn nu populairder dan vroeger. Meer en meer worden ook financiële deals overwogen waarbij een deel van de prijs wordt betaald in functie van de te verwachten winsten. In beide gevallen zorgt dit voor vertrouwen, zowel bij de koper als zijn financier."

Verkijken verkopers zich niet vaak op de overnameprijs? Hoe objectiveren jullie dat?

Geert Buyse: "Dit is inderdaad het grootste probleem: waarden is geen exacte wetenschap. Wij houden rekening met de klassieke methodes van intrinsieke waarde, rendementswaarde, cashflowwaarde, Ebit- en Ebitdawaarde, maar ook met onze dagelijkse praktijkervaringen."

Uit de thesis van Martijn bleek dat wanneer de overlater met een prijs in zijn hoofd zit die te sterk afwijkt van de waardering, het bedrijf niet verkoopbaar is.


Bij 90% van de niet-verkochte bedrijven was er nochtans sprake van een verregaande interesse. Bij 20% van de niet-verkochte bedrijven, deelden meerdere potentiële overnemers mee dat de prijs voor hen te hoog lag, waardoor ze het dossier onmiddellijk afsloten."

Veel Vlaamse investeerders

De perceptie leeft dat te veel mooie Vlaamse bedrijven worden verkocht aan het buitenland. Klopt dat beeld?

Jo Decoutere: "Nee, voorlopig tonen Vlaamse investeerders nog altijd veel interesse voor winstgevend bedrijven van eigen bodem. De meeste bedrijven worden verkocht aan Vlamingen. In 2009 verkochten wij slechts één bedrijf aan een buitenlandse overnemer."

Johan Coucke: "Ik ben ervan overtuigd dat hier nog geld genoeg beschikbaar is voor overnames. Ik stel vast dat vermogende West-Vlaamse families eerder in een goed-

A middle-aged man with glasses, wearing a dark suit, white shirt, and a striped tie, is sitting with his arms crossed. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is a bright, slightly blurred indoor setting with a window and a chair.

Wie op een berg geld zit, onderneemt
bij voorkeur ook iets met dat geld.
Het alternatief heet vaak verveling.

INTERVIEW

draaiend familiebedrijf stappen, dan te beleggen op de beurs. Maar uiteraard speelt de taille van een bedrijf hier ook een grote rol. Het klopt bijvoorbeeld dat grote bedrijven zoals brouwerij Maes, Ontex of Balta dermate groot geworden waren dat er buitenlands kapitaal voor nodig was.

Maar ik zou zeker niet zeggen dat er hier geen geld of interesse meer is. Kijk maar eens naar het voorbeeld van de familie Tack die instapte bij Picanol. Voor gezonde bedrijven van eigen bodem bestaat er nog altijd interesse. Wie op een berg geld zit, onderneemt bij voorkeur ook iets met dat geld. Het alternatief heet vaak verveling."

Men heeft zijn geld geparkeerd, en wat dan? Is het gezond als de overlater in een bedrijf blijft, zoals vaak gebeurt bij de verkoop aan multinationals?

Johan Coucke: "Ik zou het niet meteen aanraden om te lang in het bedrijf rond te hangen dat je verkocht hebt. Uiteindelijk heb je de sleutels niet meer in handen. De overnemer brengt ook meestal een nieuwe visie mee en laat een nieuwe wind waaien. Daarom pleit ik altijd voor een contractueel vastgelegde termijn om de overdracht gemakkelijker te laten verlopen. Een jaar aan boord blijven en dan evalueren, lijkt me voor iedereen het beste."

Overnames gaan ook vaak gepaard met sociale schoonmaak. Hoe kijkt u daar tegen aan?

Johan Coucke: "Ik verzet me een beetje tegen het idee van een grote schoonmaak bij goed draaiende bedrijven. Never change a winning team. Waarom spreekt men altijd over een sociaal passief en nooit over een sociaal



zoekwerk voor zijn thesis achterhaald dat bedrijven van mannen blijkbaar gemakkelijker verkopen dan bedrijven die gerund worden door vrouwen. Al heeft dit veel meer te maken met het gelden van het sociaal-maatschappelijke rolpatroon van na de Tweede Wereldoorlog, dan met de capaciteiten van vrouwen. Er komen bij ons trouwens steeds meer vrouwen over de vloer, zowel kopers als verkopers. Deze vroegere scheefftrekking zal in de toekomst dus zeker vervlakken."

objectieve en realistische waardering voor die overdracht."

Schuilt hier geen gevaar voor "mijn kind, schoon kind"?

Johan Coucke: "Mijn ervaring leert me dat ondernemers zelden of nooit de zaak overlaten aan een onbekwame zoon of dochter. Precies het feit dat er geen bewaarde opvolging is, blijkt een reden om samen met een kantoor als het onze, naar externe overnemers op zoek te gaan."

Er komen bij ons steeds meer vrouwen over de vloer, zowel kopers als verkopers.

actief? In bepaalde sectoren wordt de overnameprijs o.m. bepaald in functie van het aantal personeelsleden. Gelukkig is er bij de overdracht van familiale bedrijven maar zelden sprake van een sociaal bloedbad. Ik maak het meermaals mee dat een verkoper expliciet vraagt dat alle mensen aan boord mogen blijven. Een goede koper moet ook een goede people manager zijn."

De slimste van de klas

Wat zijn de gouden criteria om een klassieke overname te doen slagen?

Jo Decoutere: "Voor de overlaters denk ik aan zaken zoals een transparante structuur en een dito balans, aan openheid, eerlijkheid en eenvoud. Hoe beter de cijfers, hoe groter de kans op een deal. Een begrijpelijk overnamecontract lijkt me ook een must. Aan overnemers zeg ik: ga eerst kijken en leren bij de overlater en ga pas daarna, met een gerichte transfer of tactiekwijziging tot de actie over. En, last but not least, win het vertrouwen van het personeel."

Johan Coucke: "Een deal afsluiten is altijd een complex gegeven met veel facetten. Zo heeft mijn zoon in het

Vroeger werd een overlater beschouwd als een loser, nu blijkt de overlater vaak de slimste van de klas. Hoe komt dat toch?

Johan Coucke: "Volgens de vroegere wetenschappelijke literatuur was overlaten een teken van zwakte. Nu ziet men dat anders, en wij kunnen dat vanuit onze eigen ervaring alleen maar bevestigen. We stellen vast dat de overlater meestal kan kiezen met wie hij aan tafel zit. Soms blijkt de verkopende partij zelfs de financiële winnaar te zijn, al is elk dossier natuurlijk anders. Maar wie herinnert zich niet de uitrede van Bernard Devos bij het later failliet verklaarde Sofinal-Cotesa? Overlaters die een zogenaamd goede zaak doen, stappen dan ook vaak in nieuwe, winstgevendere familiale bedrijven."

U begeleidt ook heel wat opvolgingsdossiers vader-zoon. Wat onthoudt u daaruit?

Geert Buysse: "De eerste vraag die we altijd stellen is of er meerdere kandidaat-opvolgers zijn binnen de familie. Als dat zo is, hoeft er buiten het bedrijf niet meteen een overnemer gezocht te worden voor de aandelen. Als er meerdere kinderen zijn, moet in principe het gelijkheidsbeginsel spelen. Het allerbelangrijkste is natuurlijk een

U bent voortdurend bezig met overnames. Aast u zelf nooit eens op een overname voor OBA?

Johan Coucke: "Niet meteen. Wel heb ik de laatste jaren het aandeelhouderschap opengegoid en heb ik twee vennoten aangetrokken. Met drie hebben we nu gelijke aandelen in dit bedrijf. Het is een van de beste beslissingen die ik ooit genomen heb. Bovendien is de toekomst ook verzekerd, met de intrede van mijn zoon Martijn."

Tot slot: u moet ook te maken krijgen met zwart geld dat boven water komt. Is er op dat vlak iets veranderd tussen vroeger en nu?

Johan Coucke: "Eerlijk gezegd, ik heb helemaal geen zicht op zwart geld. Net zoals banken of kopers doen, houden wij er helemaal geen rekening mee. Het interesseert ons niet. Maar ik denk dat er in dat opzicht veel veranderd is. Vroeger begreep men moeilijker dat zwart geld in feite gelijk stond aan waardeloos geld. Nu weten de mensen wel beter: zwart geld is een tijdbom waar je niets mee opbouwt. In feite is het zo klaar als een klontje: wie officieel werkt, wordt bij de verkoop van zijn bedrijf alleen maar beloond."