

Overname wordt een manier om de gewenste vaardigheden binnen te halen

U vindt geen geschikt personeel? Koop dan ineens een heel bedrijf.

Zo redeneren meer en meer ondernemers die hun groei gefnuikt zien door de krapte op de arbeidsmarkt. 'De term 'sociaal passief' hoor je nog zelden. Integendeel. Vandaag is het tekort aan bekwame medewerkers juist een reden geworden om een andere onderneming op te kopen', vertellen overname-experts.

HENDRIK MERTENS

Eric Huysentruyt maakte deze evolutie van dichtbij mee. Jarenlang behoorde het becijferen van het sociaal passief in overnamedossiers tot zijn taken als accountant bij Deloitte & Touche. Negen jaar geleden deed hij de stap naar het ondernemerschap. Hij kocht het noodlijdende metaalconstructiebedrijf Indinox in Lokeren, redde en verhoogde er de tewerkstelling en botst nu al enkele jaren op het chronisch tekort aan vaklieden in zijn sector. Gedeeltelijk om die reden nam hij de Avelgemse constructiewerkplaats IDC over. In de twee firma's samen heeft hij nu 56 personeelsleden. Maar er is werk voor 65 mensen.

Gespecialiseerde lassers moet Huysentruyt uit Frankrijk en Nederland halen. Hij sponsort leerling-lassers die bepaalde getuig-schriften willen behalen en speurt ijverig naar ingenieurs, tekenaars en werfleiders. In drie jaar tijd plaatste hij dertig personeelsadvertenties. Zonder veel resultaat. 'Iedereen kampt met een tekort aan bekwame mensen. Als voor bepaalde functies een waardevolle sollicitant opduikt, moet ik die nu over de streep trekken door een bedrijfswagen toe te kennen.'

Dus zoekt Eric Huysentruyt nu een bedrijf om over te nemen, liefst een constructieatelier met zes tot vijftien werknemers. 'Het hoeft niet eens een goed draaiende onderneming te zijn. Ik zal uiteraard proberen hun bestaande klanten te blijven bedienen en daarnaast bijkomend werk aanbrengen.'

Goede krachten weggokopen bij concurrenten is een ander denkspoor, maar dat vindt Huysentruyt delicaat. 'In de niche van de industriële buizenleidingen zijn we met vier of vijf spelers. Het zou niet goed zijn als we tegen mekaar zouden gaan opbieden. Als je een bestaand bedrijf overneemt, heb je niet alleen de mensen maar ook een structuur waarbinnen die werken. Bij het bepalen van een overnameprijs kijk ik in de eerste plaats naar het eigen vermogen. Daarbovenop ben ik bereid een surplus te betalen in functie van de kwaliteit van de structuur op personeelsgebied.'

REM

Volgens econoom Johan Coucke is de situatie van Eric Huy-



Voor heel wat knelpuntberoepen, waaronder dat van lasser, loont het stilaan de moeite om een bedrijf over te nemen dat de gezochte competenties al in huis heeft.

(Foto: AP)

sentruyt representatief. Dertien jaar geleden startte hij het Kuurnse adviesbedrijf OBA, gespecialiseerd in de begeleiding van bedrijfsovernames.

'De jongste twee jaar hoor ik voortdurend hetzelfde. Ondernemingen kunnen niet doorgroeien omdat ze geen personeel vinden. Voor sommigen is dat een reden

om de zaak over te laten, voor anderen om op overnamepad te gaan.'

Vroeger werd Johan Coucke vooral benaderd door ondernemers die discreet de markt wilden aftasten op zoek naar een overnemer. Nu is het omgekeerd. Dat is overigens niet alleen het gevolg van de schaarste op de arbeids-

markt. Ook de lage rentestand speelt mee. Ondernemers die middelen op overschot hadden, konden die enkele jaren geleden uiterst rendabel beleggen. Die tijd is voorbij, en het kopen van een ander bedrijf kan een goed alternatief zijn.

'Aan kandidaat-overnemers is er tegenwoordig geen gebrek,

maar ze zijn wel kieskeurig', zegt Coucke. De Kuurnse bedrijfsadviseur ziet tekorten in zowat alle beroepen: 'Schrijnwerkers, interieurinrichters, lassers, metaalbewerkers, noem maar op. Ik ken een botenhersteller die al een jaar werk moet weigeren. Zodra hij een bekwame vakman vindt, breidt hij zijn zaak uit. Er is veel vraag naar

boekhoudkantoren. Ik ken een informaticabedrijf dat een IT-wervingskantoor opkocht om meteen aan de bron te kunnen zitten.'

Coucke bemiddelt in alle sectoren, behalve voor winkels en horeca. Maar de recente ervaringen van Eric van Dyck bevestigen dat dezelfde trends ook spelen in de kleinhandel. Van Dyck, partner bij vastgoedbemiddelaar Healey & Baker en gespecialiseerd in winkelvastgoed, geeft een voorbeeld. 'Recent waren we betrokken bij de overname door het Franse Celio van de veertig kledingwinkels van de keten Appels. De keten werd overgenomen met heel het hebben en houden, en uitdrukkelijk ook met het personeel.'

Een bedrijfsleider die zijn zaak verkoopt, heeft banden met zijn personeel en probeert vaak ook voor hen de best mogelijke deal te sluiten, vertelt Van Dyck. Begin jaren '90 leverde dat hooguit wat vage beloften van de overnemer op: de medewerkers zouden worden gescreend en de besten zouden mogen blijven. Soms stonden negen werknemers op tien op straat. Nu zou een overname niet eens doorgaan als de overnemer niet zeker zou zijn dat op zijn minst de sleutelfiguren op post blijven.

Van Dyck: 'Vroeger werd de personeelslast afgetrokken van de theoretische overnamewaarde, zeker bij grote overnames. Vandaag weegt dat veel minder en probeert men integendeel de operatie zo discreet mogelijk te laten verlopen uit vrees voor een leegloop. Zelfs een gerucht dat de vestiging naar een ander stadsdeel zou verhuizen, kan volstaan om mensen spontaan te doen vertrekken, en dat wil men voorkomen.'

Johan Coucke beaamt: 'Soms wordt afgesproken dat over de overname niet wordt gecommuniceerd, ook niet naar het personeel. De ex-eigenaar blijft nog een tijd de zaak leiden, en pas als hij

definitief weggaat, wordt eventueel iets meegegeeld. Allemaal om te vermijden dat op het moment van de overname onrust zou ontstaan.'

ONTSLAAN

Johan Coucke hoort de term 'sociaal passief' bijna nooit meer gebruiken, behalve in de context van heel grote ondernemingen. 'Tien jaar geleden wilde een kandidaat-overnemer een gedetailleerde personeelslijst om te zien hoeveel mensen hij zou kunnen ontslaan en wat dat zou kosten. Nu is het bijna een ramp als er bij het overgenomen bedrijf mensen weggaan.'

Een goede interne organisatie bepaalt voor een deel de waarde van een bedrijf dat kan overgenomen worden. De nieuwe eigenaar kan dan immers zonder tijdverlies aan de slag. KMO-leiders zijn zich daarvan niet altijd bewust, vertelt Coucke. Zij maken hun balans op voor de fiscus, en niet met het oog op een eventuele verkoop van het bedrijf. Familieondernemingen zijn nochtans gegeerd, ook wel omdat de vakbonden er vaak afwezig zijn.

Is de situatie dan in die mate veranderd, dat de aanwezigheid van gekwalificeerde medewerkers als een soort sociaal actief wordt bijgeteld bij de berekende overnamewaarde? Niet echt, blijktbaar. In de aanpak van Eric Huysentruyt wordt daar al een begin mee gemaakt, maar noch Johan Coucke noch Eric van Dyck heeft weet van dossiers waarin op de waarde van het personeelsbestand een berekend bedrag werd gekleefd. Onrechtstreeks zit dat toch altijd ergens in de berekening, oordeelt Johan Coucke: 'Goede mensen maken bedrijven rendabel, en rendabele bedrijven halen een hogere overnameprijs.'