

# Vijf gouden regels voor een overname

**H**ans Keters en Pieter Claerbout hebben, na een jaar ondernemerschap, nog steeds het gevoel een goede overname te hebben gedaan. Maar hoe begin je eraan? Wat zijn de vuistregels? En wanneer weet je of je goed zit?

1. **Wees 'constructief achterdochtig'.** 'In al je enthousiasme en je wil om ooit een eigen zaak op te zetten ben je vaak al te voortvarend', stelt Pieter Claerbout. 'Probeer steeds de adder onder het gras te zoeken. Voortdurend stelde ik me vragen vanuit het idee dat er toch adders onder het gras moesten zitten. Dan reed ik naar de werf in Oostende om een antwoord op die vragen te krijgen. Zo sneed ik een steeds diepere laag van details aan. Op den duur ging ik op bezoek bij de klanten en leveranciers van de werf.'

2. **Maak een grondige doorlichting.** De gezonde en constructieve achterdocht moet vroeg of laat leiden tot een zeer gedetailleerde doorlichting. Gedurende zes maanden werkten beide ondernemers aan een doorlichting van het bedrijf. Claerbout: 'Een goede tip hier is van minstens vijf jaar terug te gaan bij het bekijken van de boeken van het bedrijf in kwestie. Heel wat bedrijfjes zijn de laatste jaren voor de overname opgesmukt met een aantal kunstgrepen die de werkelijke toestand verhullen.'

'Ga ook ver genoeg in je analyse van het bedrijf: daar horen ook de klanten en de leveranciers bij, van wie ik een trendanalyse heb gemaakt. Een goede doorlichting is in de eerste plaats belangrijk om zelf te weten of je met de overname een goede zaak doet. Daarnaast is het een noodzakelijk instrument om geldschieters

over de brug te halen, niet alleen inhoudelijk, maar ook met betrekking tot je motivatie en je managementcapaciteiten.'

3. **Wees eerlijk van bij het begin.** Van bij de eerste dag maakten Claerbout en Keters duidelijk dat het hen niet ging om een puur financiële overname, maar dat ze hun ziel in het bedrijf wilden leggen. 'Zo vroegen we Guy Laurent of hij nog twee jaar in de zaak wilde blijven om zijn expertise door te geven en ons te introduceren bij klanten en leveranciers. Dat heeft bij hem ongetwijfeld vertrouwen geschapen, zodat hij sneller te overhalen was om een optie te geven.'

4. **Zoek een goede overnamebemiddelaar.** 'Ook al kende ik de wereld van het interimmanagement en de

overname al een beetje, we hebben het gevoel dat we geluk gehad hebben met onze overnamebemiddelaar. 80 procent van zijn initiële inschatting over de scheepstimmerwerf, is achteraf juist gebleken. Die 20 procent is een redelijke foutenmarge, aangezien je op enkele weken nooit zo grondig kan zijn als na een doorlichting van zes maanden.'

5. **Maak duidelijke afspraken met je zakenpartner.** Claerbout en Keters tonen dat het best mogelijk is dat twee vrienden de stap kunnen doen naar een eigen zaak. Hebben ze nooit het gevoel gehad hun vriendschap op het spel te zetten? 'Naast de doorlichting heeft dat aspect het meeste tijd gevraagd in de voorbereiding van de overname', weet Claerbout. 'Telkens opnieuw hebben we het hele project doorge-

praat, in een poging om het zo waterdicht mogelijk te maken. We zijn zelfs meermaals enkele dagen op afzondering geweest. Zo kwamen we onder meer tot de beslissing om een holdingstructuur op te zetten, de 'Barkentine Armada Group' (BAG), waarin beiden evenredig het startkapitaal volstortten.'

Claerbout bleef in de holding actief als consultant voor externe projecten, terwijl Keters de operationele leiding over de werf zou nemen en ook steeds als enige de eindbeslissingen neemt. 'Alle inkomsten, zowel uit mijn eigen consultingactiviteiten als uit de winsten van Lowyck vloeien terug naar die holding, maar ook alle investeringen in de scheepswerf, en eventueel later ook in andere bedrijven, worden van hieruit gefinancierd.'

TM