

Bedrijfsopvolging en –overname volgens consultant Eddy Claesen

'Wacht niet met de opvolging tot de bom barst'

De meeste ondernemers dromen ervan hun zaak ooit te kunnen overdragen aan een vakbekwame opvolger. Helaas loopt meer dan één overnametransactie fout, omdat 'de oude garde' het bedrijf niet wil lossen, omdat de gedoodverfde familiale opvolger de nodige capaciteiten mist... Hoe kan het dan beter? Het advies van accountant en business consultant Eddy Claesen, die u nog veel meer vertelt op de infosessies van UNIZO KMO Contact hierover.

Neem een rustige maar concrete aanloop

Eddy Claesen: "Op tijd beginnen praten over de opvolging in het bedrijf is de absolute basis voor succes. Hoe langer de aanloop, des te rustiger alle aandachtspunten kunnen worden doorgepraat, zonder onmiddellijke druk op de ketel, kortom met een minimum aan stress. Zeker in familiale ondernemingen, waar zoon of dochter klaar staat om de fakkel over te nemen, is dit essentieel voor een vlot verloop van de transactie, in een goede verstandhouding. Die lange aanloop mag voor de huidige generatie zaakvoerders echter geen alibi vormen om al te lang rond de pot te blijven draaien, en de gemoederen te sussen, terwijl er in werkelijkheid maar weinig gebeurt. Naarmate de tijd vordert moeten de gesprekken ook concreter worden, moeten de kandidaat-opvolgers waar mogelijk vooraf de kans krijgen de zaak van a tot z te leren kennen en alvast mee inspraak krijgen in bepaalde beleidsbeslissingen: niet alleen mee de productie beredde-

Accountant en business consultant Eddy Claesen: "Het overlaten van een bedrijf is voor 80% een psychologische kwestie. De juridische en bedrijfseconomische kant van de zaak vormen uiteindelijk slechts 20% van de uitdaging."

ren en de klanten bezoeken, maar ook de boekhouding van dichtbij inkijken en analyseren; mee op gesprek gaan bij de bank... Verder moet het officiële opvolgingsmoment concreet worden vastgelegd, zodat iedereen weet waar hij aan toe is en de overdracht niet eindeloos meer kan worden uitgesteld."

Zoek externe hulp voor een zachte landing

Eddy Claesen: "Vaak hebben ondernemers zo'n sterke persoonlijke band met hun bedrijf, dat ze er niet of nauwelijks afstand kunnen van doen. Praten over de opvolging en overname lukt nog wel, mooie overnamescenario's op papier zetten ook nog, maar dan komt het uur van de waarheid en blijkt dat vader, moeder of managerlief gewoon op zijn of haar stoel blijft zitten, de afgesproken deadline alsmat verder voor zich uitschuift en volop baas blijft spelen. Onnodig te zeggen hoe frustrerend dit werkt voor de al dan niet familiale opvolgers in of buiten het bedrijf, aan wie concrete beloften werden gedaan... tot de bom barst. Om dit te voorkomen is het levensbelangrijk professionele, externe begeleiding bij de opvolgingstransactie te betrekken, zeker voor familiale KMO's, waar de ondernemer en zijn entourage daar nauwelijks zelf op een behoorlijke manier uitraken."

Eerst de gevoelswaarde, dan pas het geld

Eddy Claesen: "Het zou eenvoudig zijn, mocht de waarde van een over te nemen bedrijf louter te vatten zijn in de balans. Vanuit mijn dagelijkse praktijk als consultant heb ik echter geleerd hoe het overlaten van een bedrijf voor tachtig procent een psychologische kwestie is. De juridische en bedrijfseconomische kant van de zaak vormen uiteindelijk slechts twintig procent van de uitdaging. Die 'gevoelswaarde' kan soms een zware hinderpaal vormen in het proces van overlaten en overnemen, bijvoorbeeld in familiale bedrijven, wanneer er geen onderlinge eensgezindheid wordt bereikt. Maar daarmee hoort u mij allerm minst beweren dat die psychologische factor in het beslissingsproces zonder meer moet worden uitgeschakeld, wel integendeel. Pas wanneer de meest prangende gevoelskwesties zijn uitgeklaard, maken de nuchtere, zakelijke aspecten van de overnametransactie een reële kans op een goede afloop."

Een balans in topvorm is essentieel

Eddy Claesen: "In principe altijd, maar zeker als het bedrijf buiten de familie wordt overgelaten, is een optimale, correcte en transparante balans essentieel voor de waardebepaling van het bedrijf. Een zwartgeldcircuit is bij een overnametransactie



bijvoorbeeld volkomen waardeloos en dus uit den boze. Want wat niet op de balans terug te vinden is, kan ook niet worden verzilverd. Simpel gezegd zou je kunnen stellen dat wie in het zwart werkt, al een voorschot neemt op de eindwaarde van zijn bedrijf. Ook hier geldt dus: eerlijk duurt het langst. Zonder daarom aan onrechtmatige 'window dressing' ('de etalage oppoetsen') te doen is het overigens raadzaam de balans van het te verkopen bedrijf ruim op voorhand (een paar jaar voor de geplande verkoop is ideaal, maar het kan ook nog later) te laten 'optimaliseren', liefst door een externe accountant (en dus niet de vaste boekhouder), die het bedrijf met een frisse blik bekijkt. Door alle balansposten optimaal te definiëren en te waarderen, krijgen de kandidaat-overnemers een ideaal beeld van het te koop staande bedrijf. Het professionalisme straalt ervan af, alle balansposten worden helder verantwoord, het vertrouwen van de overnemers groeit en daarmee ook de waarde van het bedrijf."

Objectieve doorlichting voorkomt problemen

Eddy Claesen: "Het probleem dat zich nu in heel wat KMO's dreigt aan te dienen is dat van de babyboomgeneratie. Die ondernemers bereiken deze en volgende jaren massaal hun pensioenleeftijd en moeten dus op zoek naar een opvolger. Maar die babyboomondernemers zijn heel vaak 'selfmade men and women', die vanaf niets en vooral vanuit hun buik een bedrijf hebben opgebouwd. Ze hebben vaak weinig of geen kaas gegeten van management en accountancy, maar staan intussen misschien wel aan het hoofd van een bedrijf met vijftig of meer werknemers. Een degelijke, overzichtelijke bedrijfsstructuur ontbreekt heel vaak. Veel bedrijfsleiders hebben zelfs nauwelijks een juist beeld van hun nettorendabiliteit. Niemand, misschien op de boekhouder na, weet min of meer hoe sterk of hoe zwak het bedrijf er voorstaat. Als om het probleem nog erger te maken, zijn die zaakvoerders vaak veel te lang, tegen beter weten in en zonder deskundige begeleiding aan het roer van hun bedrijf gebleven. En dan dringt zich daar 'plots' de opvolging op: extern, maar vaak ook intern. Kunt u het zich al voorstellen: vader en moeder hebben heel hun leven keihard gewerkt en laten dan uiteindelijk hun bedrijf over aan zoon- of dochterlief, die bij het opentrekken van de kasten tal van lijken over zich heen krijgt. Bedrijf op de rand van het bankroet, misschien helemaal niet meer te redden... en wie zal het dan gedaan hebben? Niemand wil zijn opvolger, laat staan zijn eigen kind toch zoiets aandoen? Wie zijn bedrijf in de etalage zet en vooraf wil weten wat hij verkoopt, die haalt een externe, objectieve accountant in huis voor een algehele doorlichting."

Filip Horemans

INFO: UNIZO-KMO Contact organiseert deze maand op vijf verschillende plaatsen in Vlaanderen infosessies over opvolging en overname. Deelname voor UNIZO-leden en KBC-klanten kost € 30, voor anderen € 60. Meer info in de advertentie hiernaast.

EEN ZAAK OVERNEMEN?

Meer dan **650** zaken over te nemen op www.overnamemarkt.be

VAN EENMANSZAKEN TOT KMO'S.

OVERNAMEMARKT.BE
DE KORTSTE WEG TUSSEN OVERNEMERS EN OVERLATERS

Met medewerking van



Met steun van de Vlaamse overheid

unizo

KMO-CONTACT

INFOSESSIES

absolut

OVER TE NEMEN

Laat bij overname van een zaak niets aan het toeval over.

INFOSESSIE:

OVERNEMEN EN OVERLATEN

Bij een bedrijfsovername duiken er doorgaans meer vragen op dan antwoorden. Wat zijn de echte motieven van degene die overlaat? Hoe betaalt u best de overname? Kan u zich indekken tegen eventuele schulden uit het verleden? Om maar aan te tonen dat u bij een overname best niet over één nacht ijs gaat. Daarom is deze KMO-Contact sessie een must als u in de toekomst te maken krijgt met een bedrijfsovername. Schrijf u dus beslist in.

WAAR EN WANNEER?

Maandag : 20-03-2006 : Hasselt
Dinsdag : 21-03-2006 : Grobbendonk
Donderdag : 23-03-2006 : Oostkamp
Maandag : 27-03-2006 : Gent
Donderdag : 30-03-2006 : Steenokkerzeel

Het aantal deelnemers is beperkt. Schrijf u snel in. UNIZO-leden krijgen voorrang. Meer info: KMO Contact, tel. 02 238 07 63, fax 02 230 93 54, info@kmocontact.be, www.kmocontact.be

Een initiatief van:



KMO-CONTACT

In samenwerking met:



unizo - partners in ondernemen

Projectpartners



OVERNAMEMARKT.BE
DE KORTSTE WEG TUSSEN OVERNEMERS EN OVERLATERS

VDAB
samen sterk voor werk

