

Inhoud

- ARTIKEL
Hoe bereidt u best de overdracht van uw bedrijf voor?
- TESTIMONIAL
Silicon Center bvba

Hoe bereidt u best de overdracht van uw bedrijf voor?

Vlaamse ondernemers zijn harde werkers. "Werken en niet omkijken" is de leuze die ons economisch welvarend landje op de kaart heeft gezet. Noest werk heeft waarschijnlijk ook uw zaak doen bloeien. Nu het tijd wordt om de fakkel door te geven staat u voor een opdracht waar u niet bent op voorbereid: uw bedrijf overdragen. "Hoe moet ik dit aanpakken?" vraagt u zich af. Welnu, een eerste goede raad: begin met een goede voorbereiding!

Wat u daarbij niet mag vergeten, zetten we op een rij.

→ TIJDIG

Een goede voorbereiding begint vooreerst **tijdig**, liefst jarenlang vooraf. Waarom? Om de winstgevendheid van uw bedrijf in te schatten, zal een koper zich vooral beroepen op uw jaarrekening waarvan u jaarlijks een kopie neerlegt bij de Nationale Bank. Om uw jaarrekening er over de voorbije 3 jaren te laten uitzien "als om af te likken", moet u vroeg genoeg ingrijpen. Voor wie de zestig nadert, is het vijf voor twaalf!

→ BALANS

Waar dient u op te letten bij uw balans? Een koper of zijn raadgever zal zich een eerste beeld vormen van uw bedrijf op basis van éénvoudig te berekenen ratio's. Enkele voorbeelden.

- De voorraadrotatie geeft aan hoeveel maal uw voorraad gedurende een bepaalde periode gemiddeld is verkocht. Een lage voorraadrotatie kan duiden op een slecht voorraadbeheer of onverkoopbare voorraad.

- Het aantal dagen cliëntenkrediet geeft de gemiddelde periode weer waarop cliëntenfacturen worden geïnd. Een groot bedrag aan openstaande cliënten kan het gevolg zijn van lakse opvolging of van een gefailleerde cliënt.

Maar natuurlijk kunnen de cijfers waarop deze ratio's worden berekend ook toevallig te hoog of te laag staan. Als u bijvoorbeeld een groot bedrag op het einde van uw boekjaar gefactureerd heeft, dan schiet uw cliëntenkrediet zo de hoogte in! Daarom is het belangrijk deze ratio's in het oog te houden bij de afsluiting van uw boekjaar en zonodig bij te sturen. Het kan u centen opleveren!

Ook volgende situatie kan zich voordoen: als goede huisvader heeft u in het voorbije jaar nog geïnvesteerd in uw bedrijf, stel voor € 600.000 en een stuk daarvan heeft u bij uw bank geleend. Gezien uw allergie voor schulden wenst u deze zo snel mogelijk terug te betalen, stel op 3 jaar.





Dit betekent dat u ieder jaar na belasting een bedrag van € 200.000 dient op te hoesten. Had u deze lening op 5 jaar genomen, dan zou de terugbetaling beperkt zijn tot € 120.000 per jaar! De € 80.000 vrijkomende middelen zouden voor een koper die een stuk van zijn overname met een banklening wenst te financieren zeer welkom zijn!

*Uw jongste balans moet eruitzien
"als om af te likken". Daar denkt u maar
beter vroeg genoeg aan.*

Uit voorzichtigheid worden winsten dikwijls in de onderneming gereserveerd. Op de duur hopen de liquide middelen zich in de vennootschap op. Wat daarmee aan te vangen? Want de prijs wordt met het volledige bedrag aan liquiditeiten verhoogd! Het is verleidelijk voor een koper om deze extra liquiditeiten tijdens de onderhandeling te 'vergeten'. Daarom kan het aangeraden zijn extra liquiditeiten vóór overdracht op de meest gunstige manier uit de vennootschap te lichten.



→ | RESULTATENREKENING

Wat met de resultatenrekening aanvangen? Een eerste advies: maak geen overbodige kosten of investeringen in de jaren vóór de overdracht van uw bedrijf. Dat is evident! Kosten betekenen minder winst en dus een lagere overdrachtprijs.

Waar minder aan wordt gedacht is de vergoeding van de bedrijfsleider-eigenaar. Een goede ondernemer probeert zijn bedrijf niet teveel ten laste te zijn om het zoveel als mogelijk kansen op groei te geven. Dit kan door weinig geld op te nemen of door de vergoeding te optimaliseren zodat er netto meer overblijft. In vele vennootschappen is de vergoeding van de bedrijfsleider daarom verspreid over diverse boekhoudkundige posten: een stukje huur, bedrijfsleiderverzekering, wagen, representatiekosten, enzovoort.

Een koper wenst natuurlijk te weten of de totale vergoeding niet te hoog of niet te laag is want dit beïnvloedt de winst. Daarom is het belangrijk vergoedingen vooraf duidelijk in kaart te brengen.

Laatste vraag die u zich stelt is of er nog kan gerationaliseerd worden: is er nog extra vet dat kan worden weggesneden? Stel, u heeft heel wat arbeiders in dienst. U kunt echter niet iedereen altijd aan de slag houden. Loyaal als u bent laat u niemand tijdelijk stempelen: maar arbeid is duur en weegt op de kosten van uw bedrijf. Het invoeren van technische werkloosheid kan deze kosten drukken. Doen!

→ | EXTRACOMPTABELE ELEMENTEN

Een bedrijf bestaat niet uitsluitend uit een balans en resultatenrekening: er zijn ook extracomptabele elementen waar u best rekening mee houdt. Door aanwezigheid van een oude brandstoftank kan er bijvoorbeeld een redelijk risico bestaan dat de grond waar uw bedrijf op staat vervuild is. Als u de koper voor de opkuis laat zorgen, op uw kosten, dan zal hij niet op een cent kijken! Neemt dus best het heft zelf in handen.

U dient ook na te gaan of alle vergunningen van uw bedrijf in orde zijn. Heeft u voor alle bouw- en verbouwingswerken een stedenbouwkundige vergunning aangevraagd? Dient u over een milieuvergunning te beschikken en is deze up-to-date?

Overdracht van uw bedrijf betekent tevens overdracht van een berg papier. Een koper vindt het natuurlijk belangrijk dat alle overeenkomsten die u in het kader van uw bedrijfsactiviteit gesloten heeft ook nog zijn terug te vinden. Ook uw vennootschapsdossier dient op orde te staan: oprichtingsakte, statutenwijzigingen, publicaties, inschrijving handelsregister, inschrijving BTW, algemene vergaderingen en raden van bestuur.

Indien u overhoop ligt met een cliënt of een leverancier, is het beter zo snel als mogelijk de strijdbijl te begraven. Dergelijke geschillen creëren dikwijls een negatief gevoel en drukken op de onderhandelingen. Beter is het deze vooraf door middel een dading op te lossen.

Voorkomen is beter dan genezen. Zoals u ziet, geldt dit ook bij de overdracht van een bedrijf.

Nieuws

MNA heeft haar buitenlands netwerk uitgebreid door samenwerking in Nederland met **Jonkers Advies** met kantoren in Amsterdam, Rotterdam en Eindhoven, in Groot-Brittannië met **Amethyst Corporate Finance** te Londen en in Duitsland met **Plumböhm & Co** te München om zo nog beter te kunnen inspelen op overnames met een internationaal karakter.



Silicon Center bvba

Vooraleer een definitieve beslissing te nemen, wenste ik duidelijkheid over mijn financiële situatie na de overdracht.

→| **BEDRIJF**

In april 1988 startte de heer Filip Michiels zijn eigen eenmanszaak in personal computers op. Michiels glimlacht "Op dat ogenblik zat ik nog in mijn laatste jaar industrieel ingenieur te Gent en had nog mijn legerdienst voor de boeg."

Het huidige pand werd in gebruik genomen in 1991. Nadien werd het nog verruimd zodat het bedrijf momenteel beschikt over een functionele ruimte van 700 m².

In 1993 werd Silicon Center bvba opgericht. Vanaf dan groeide het personeelsbestand gestaag tot de 15 personen die het bedrijf voor de overdracht in dienst had.

Filip Michiels legt de activiteit van Silicon Center uit "Het bedrijf profileert zich als systeemintegrator. Het biedt met name een totaaloplossing aan de klant door integratie van hardware en software in een computernetwerk."

De onderneming is lid van BIASS, de Belgian Informatics Association.

In 1998 trok het bedrijf zelf op overnamepad en nam het sectorgenoot D&P over, gespecialiseerd in maatsoftware voor productie en logistiek.

Door zijn snelle groei behaalde het bedrijf in 2003 een Gazelle Trofee, toegekend door het business weekblad Trends.

Silicon Center heeft zich als een belangrijke speler op de West-Vlaamse kmo markt geprofileerd.

Vóór overdracht behoorde Silicon Center met 15 personeelsleden tot de meest rendabele bedrijven uit zijn sector.

→| **VOORBEREIDING**

De heer Michiels kwam via een seminarie van Voka in contact met MNA. Gezamenlijk werd de stand van zaken van het bedrijf vastgesteld.

Als pionier had de heer Michiels het bedrijf tot een mooie winstgevende kmo opgewerkt.

Michiels "Qua leeftijd situeerde ik mij ongeveer halverwege mijn professionele loopbaan. Het bedrijf van haar kant had voor haar verdere groei nood aan een manager met andere ambities waarbij ondermeer het coachen van het groeiende personeelsaantal een uitdaging vormde."

Op basis van deze analyse, werd met MNA een kaderoplossing besproken: het aantrekken van een nieuwe eigenaar-bedrijfsleider kon de behoeften voor zowel het bedrijf als voor de heer Michiels persoonlijk invullen.

Tegelijk zou de heer Michiels de door hem gecreëerde waarde kunnen verzilveren. Daarmee kon hij dan weer op termijn op persoonlijk vlak nieuwe projecten opstarten.

"Vooraleer enige definitieve beslissing te nemen, wilde ik echter duidelijk zicht krijgen op mijn financiële situatie na een eventuele overdracht van mijn bedrijf. Daarom heb ik eerst gevraagd een waardering op te stellen. Van belang is dat deze zo nauw mogelijk aansluit bij de uiteindelijke transactieprijs."

Na deze voorbereiding, werd MNA gevraagd de verdere stappen te begeleiden tot en met het sluiten van de overeenkomst.



→| **TRANSACTIE**

"Achteraf bekeken betekent de overdracht van een bedrijf toch een hele boterham", verklaart Michiels.

Vooraleer kandidaten te zoeken, werd een overzichtelijk bedrijfsdossier opgesteld.





Op basis van een naamloos profiel werden potentiële kandidaten over de opportuniteit ingelicht. "Het voordeel om hier een derde in te schakelen is dat de identiteit van het bedrijf nog niet moet worden prijsgegeven op het moment dat de sérieux en de interesse van de kandidaat nog niet is gepolst." aldus Michiels.

Met enkele kandidaten werden na het tekenen van een vertrouwelijkheidsovereenkomst verdere gesprekken aangeknoopt.

Met elke kandidaat werd stap voor stap te werk gegaan. Vooraleer volledige bedrijfsinformatie prijs te geven, dienden enkele vragen nog verder uitgediept te worden. Michiels licht toe: "Was de kandidaat reeds vertrouwd met de sector? Hoe wilde hij de zaak uitbouwen? Zouden de klanten zijn aanpak aanvaarden? In hoeverre beschikte de kandidaat over de nodige financiële middelen? Hoe wilde hij een eventuele overdracht communiceren? Hoe werd de continuïteit gegarandeerd?".

Uiteindelijk bleven slechts enkele waardevolle kandidaten over. Er werd op hun bijkomende vragen geantwoord, zodat zij hun voorwaarden aan de welke zij de transactie wilden sluiten konden kenbaar maken onder de vorm van een bod.

Bij de uiteindelijke keuze speelden elementen zoals persoonlijkheid en de degelijkheid van het voorgestelde project een belangrijke rol.

Michiels: "De uiteindelijke keuze viel op de heer **Didier Van Speybroeck** en dit omwille van het feit dat hij de kwaliteiten had om met een groeiend personeelsbestand het bedrijf naar een volgend niveau te tillen. Daarenboven beschikte hij over de nodige economische vorming (lic. handelswetenschappen) en ervaring (5 jaar IT manager voor een internationale bouwonderneming)."

Van Speybroeck "Na aanvaarding van het bod, werden de taken verdeeld omtrent de audit, financiering en overeenkomsten. Als koper concentreerde ik mij bij de audit vooral op de bestaande bedrijfsprocessen. Dat het bedrijf toen net bezig was met het op punt stellen van haar procedures, was mooi meegenomen. Dit mondde, kort na de overdracht, uit in het behalen van een ISO-certificering. Tegelijk was ik bezig met de uitwerking van het financiële luik".

De nodige overeenkomsten werden voorbereid zodat de partijen ruim binnen de vooropgestelde termijn tot het succesvol sluiten van de transactie konden overgaan. Michiels trekt daarbij nog even de aandacht op de samenwerkingsovereenkomst:

"Beide partijen willen continuïteit. Daarom is het belangrijk een goede taakverdeling af te spreken. Een flexibele regeling laat me toe om, als ik dat wil, op langere termijn in het bedrijf actief te blijven en tegelijk mijn persoonlijke horizons te verruimen."

Michiels en Van Speybroeck besluiten "Noch tussen ons, noch vanuit MNA hebben we ooit enige druk gevoeld om tot een effectieve transactie te komen.

We zijn tot een evenwichtige deal gekomen en kunnen mekaar in de ogen blijven kijken. En als kers op de taart staat ons bedrijf nu sterker dan ooit te voren."

→ TOEKOMST

Didier Van Speybroeck licht de evolutie sinds de overdracht en naar de toekomst toe: "In eerste instantie hebben we verder gewerkt aan de efficiëntie van de organisatie. Alle techniciers zijn nu mobiel uitgerust met laptop en pc. Door het creëren van een managementteam werd gewerkt aan de structuur van de organisatie wat ons toeliet een tweede kantoor op te starten."

Michiels gaat verder: "Tegelijk is er ook in kennis geïnvesteerd. Centraal informatiebeheer, convergentie van data, spraak & beeld en redundantie van systemen zijn daar en voorbeeld van."

Van Speybroeck besluit: "Een efficiëntere organisatie en verdere kennisuitbouw leiden tot efficiëntie en besparingen bij ons cliënteel, en daar draait het tenslotte toch om".

Nieuws

FLANDERS IT GROUP

Recent nam de Nederlandse
Private Equity Partner

ALETRA CAPITAL PARTNER

een controlebelang in

FLANDERS IT GROUP
("Het Computerwinkeltje")

de specialist in België op het gebied van informatica
boeken, software, licenties en hardware toebehoren.

MnA adviseerde bij deze transactie.



MNA NV

PETER BENOITSTRAAT 11 / 5 - 8800 ROESELARE

T. +32 [0]51 20 70 16 - F. +32 [0]51 25 20 87

MNA@MNA.BE - WWW.MNA.BE