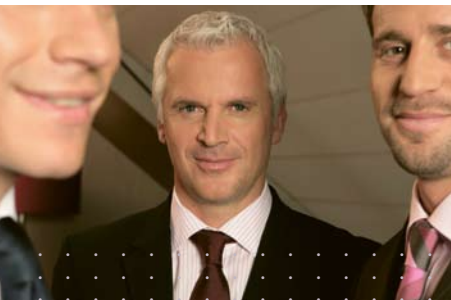


Inhoud

- ARTIKEL
Management buy-out (deel I)
- TESTIMONIAL
Milieu en Leven

Management buy-out (deel I)

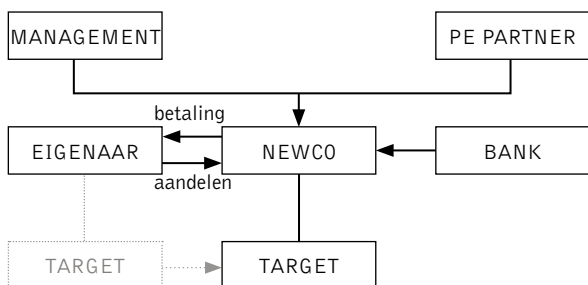
Meer en meer verwerft bij een overname het management van de onderneming een aandeel in het bedrijf. In dit eerste deel wordt uiteengezet wat een Management Buy-Out (MBO) inhoudt en hoe een Private Equity provider (PE Provider) wordt aangetrokken.



→ | WAT IS EEN MBO?

Een Management Buy-Out is een specifieke vorm van overname waarbij een management, dit kan het huidige team zijn of één die specifiek daarvoor is samengesteld, doorgaans via een nieuw op te richten vennootschap, alle of een deel van de aandelen van het bedrijf (target) verwerft, met behulp van een Private Equity (PE) partner en schuldfinanciering van een bank.

Schematisch:



→ | HOE VERLOOPT EEN MBO?

Doorgaans is het managementteam de initiatiefnemer, doch ook de eigenaar van het bedrijf kan de eerste stap zetten.

Voorwaarde is dat overname van het bedrijf in kwestie aan de orde is. In een klassiek scenario kan dit bijvoorbeeld doordat de eigenaar op leeftijd komt. Evenzeer kan het management in actie schieten wanneer het bedrijf slabakt doordat de eigenaar het verwaarloost of een verkeerd beleid voert.

In zoverre het management het bedrijf in al zijn aspecten kent, het goed op elkaar is ingespeeld en voldoende ondernemingszin heeft, kan het de stap naar een MBO zetten.

In eerste instantie zal het management aftoetsen in hoeverre een overname zin heeft. Vooral de bereidheid van de eigenaar om over te dragen en zijn prijsverwachting spelen daarbij een rol.



“De eigenaar geeft het management de kans om gedurende een afgelijnde periode een aanvaardbaar voorstel te formuleren”



Die bereidheid is niet zo evident. De eigenaar heeft immers dikwijls de mogelijkheid zijn bedrijf aan een grotere industriële speler over te laten. Dit kan hem/haar soms meer opbrengen dan bij een MBO. Anderzijds brengt vlakaf “nee” tegen het management ook een risico met zich mee: de managers kunnen beslissen het bedrijf te verlaten.

Daarom geeft de eigenaar aan het management vaak de kans, gedurende een afgelijnde periode, een financiële partner te zoeken en een aanvaardbaar voorstel te formuleren.

→ | PE PROVIDER GEZOCHT

Vooraleer het management met een PE partner rond de tafel zit, is er eerst voorbereidingswerk.

Er dient best een Information Memorandum te worden opgesteld dat de historiek activiteiten, organisatie, klanten, leveranciers, activa, passiva en resultaten van de onderneming beschrijft.

Belangrijk onderdeel daarvan vormt een business plan of een budget dat enerzijds het potentieel van het bedrijf aantoont en anderzijds toelaat de leverage (of financiële hefboom) te bepalen die bij de overname kan worden aangewend.

De managers dienen ook te bepalen hoeveel aandelen zij uiteindelijk willen verwerven en welk kapitaal zij daarvoor ter beschikking hebben. Ook de leverage of (financiële) hefboom die het bedrijf kan dragen dient te worden berekend.

“In een klassieke overname zijn twee partijen betrokken: de overdrager en de overnemer. Bij een MBO wordt er echter doorgaans drieband gespeeld: de overdrager, de PE provider met daar tussen gewrongen het management”

Gezien bij de overname ook afspraken dienen onderhandeld te worden tussen het management en de PE partner kan het ook van belang zijn daar wat concurrentie te laten spelen. Daarom wordt een lijst met PE partners opgesteld die voldoen aan het voor de betreffende transactie noodzakelijke profiel.

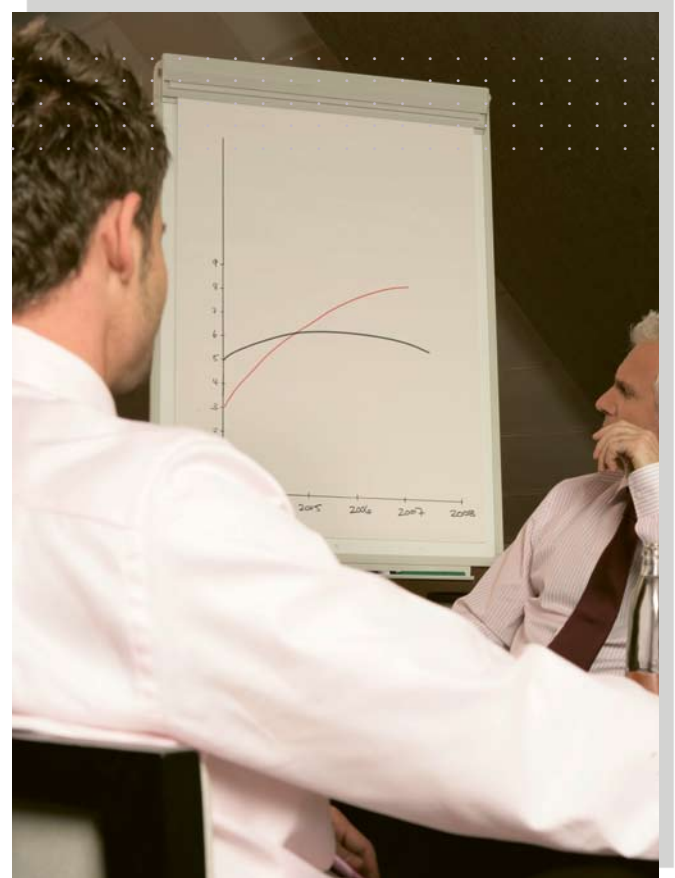
Vervolgens worden de PE partners die weerhouden werden op een “short list” gecontacteerd en wordt het Information Memorandum voorgesteld.

Door één of enkele PE providers worden dan verdere gesprekken aangeknoopt met het management en de eigenaar.

→ | DRIEBAND

In een klassieke overname zijn twee partijen betrokken: de overdrager en de overnemer. Bij een MBO wordt er echter doorgaans drieband gespeeld: de overdrager, de PE provider met daar tussen gewrongen het management.

In onze volgende nieuwsbrief zullen we de relatie tussen het management en de PE provider nader bekijken. ■





→ | **BEDRIJF**

Milieu en Leven werd in 1997 opgericht door de heer Frank Van Nijlen. Als gespecialiseerde ophaler van gevaarlijk en ongevaarlijk afval haalt het zowel bedrijfsafval als algemeen afval op bij ondernemingen en openbare besturen. Naast ophaling, verzorgt het bedrijf eveneens de opslag, de overslag en het afvoeren van de afvalstromen naar de verwerkende bedrijven.

Gezien het oorspronkelijke pand te klein was geworden, werden in de loop van 2006 nieuwe bedrijfsgebouwen opgetrokken op het industriepark te Olen. Deze voldeden niet enkel aan de vereisten en inzichten van de onderneming zelf maar ook aan deze van de toezichthoudende overheid.

Naast het onroerend goed werd ook de organisatie continu uitgebreid en werd voortdurend geïnvesteerd in rollend materieel en installaties om de toenemende vraag te kunnen bijhouden.

→ | **AANLEIDING**

Frank Van Nijlen: "Ondanks de mooie verdere groeiperspectieven van mijn bedrijf, kon ik toch niet om de vaststelling heen dat in de sector van afvalophaling en -verwerking consoli-

"Ik kon niet om de vaststelling heen dat in de sector van afvalophaling en -verwerking consolidatie volop aan de gang is, aangevoerd door de grotere spelers die in België actief zijn"
(Frank Van Nijlen)

datie volop aan de gang is, aangevoerd door de grotere spelers die in België actief zijn".

Frank Van Nijlen had dit overnamegeweld zien aankomen: "Van in den beginne had ik twee mogelijke opties in het achterhoofd: ofwel een nicheactiviteit uitbouwen, ofwel de snelgroeiende markt van klassieke ophaling, opslag en afvoer volgen en een positie uitbouwen die de grote milieubedrijven niet links kunnen laten liggen." Van Nijlen koos voor de tweede optie en bouwde een mooi bedrijf uit. Verder groeien door

“De waarde van een onderneming op overtuigende wijze naar voren brengen vereist een gespecialiseerde kennis en ervaring”

overname, leek hem in de gegeven marktomstandigheden uitgesloten: daarvoor was de consolidatie in de sector reeds te ver gevorderd. Zelf organisch blijven groeien hield eveneens risico's in: wat als de marktleiders al hun blinde vlekken hebben opgevuld? “Dan dalen de marges en wordt het moeilijk te overleven als je geen marktaandeel hebt,” aldus Van Nijlen. “Wanneer de consolidatiestorm is gaan liggen blijft een sterk veranderd landschap over waarin pioniers niet meer aan hun trekken komen. Daar pas ik voor. Er zijn mogelijkheden genoeg op andere terreinen.”

→ | VOORBEREIDING

Toen Frank Van Nijlen voor zichzelf had uitgemaakt dat de tijd was aangebroken om over te dragen, werd MNA aangezocht om het verkoopproces in goede banen te leiden. Eerst werd de waarde van de onderneming bepaald. Vervolgens werd een information memorandum opgesteld. Veel aandacht werd besteed aan het naar boven brengen van deze elementen die de waarde van het bedrijf onderstrepen. Frank Van Nijlen “Zeer vaak kijken overnemers over belangrijke elementen heen, zoals toekomstgerichte investeringen en het groeipotentieel van het bedrijf. Als eigenaar ben je dan niet de partij om deze boodschap over te brengen: elke positieve boodschap wordt dan door een koper geïnterpreteerd als een verkoopargument. De waarde van een onderneming op overtuigende wijze naar voren brengen vereist een gespecialiseerde kennis en ervaring en kan enkel van een degelijke overnameadviseur verwacht worden.”

→ | TRANSACTIE

Diverse potentiële kopers werden door MNA discreet benaderd. Gezien de interesse uit diverse hoeken werd losgeweekt, werden een tijdlang verschillende pistes simultaan verkend. Voorstellen werden geformuleerd en uitvoerig bestudeerd. Uiteindelijk viel de keuze op Van Gansewinkel. Van Nijlen: “Zij waren het best geplaatst om het potentieel van Milieu en Leven in te zien en te realiseren. Zowel in hun activiteitenpalmet als in hun regionale dekking pasten wij erg goed.”

→ | TOEKOMST

Dat het ook op relationeel vlak klikte met de mensen bij Van Gansewinkel was voor Frank Van Nijlen mooi meegenomen: “Ik heb mij geëngageerd om in de komende twee jaren de continuïteit te verzekeren en dus nauw samen te werken. Liefst doe ik dat in een collegiale sfeer.”

Frank Van Nijlen (47 jaar) gaat na zijn begeleiding nog niet met pensioen. Milieu en Leven is zijn tweede onderneming. Voorheen heeft hij nog een bouwbedrijf opgericht en mettertijd verkocht. Van Nijlen: “Wat de toekomst brengt weet ik nog niet. De tijd brengt wel raad. Voor wie wil ondernemen zijn er voldoende mogelijkheden. En alle opgedane ervaringen van het afgelopen jaren kunnen me enkel helpen nog beter te scoren.” ■

“Van Gansewinkel was het best geplaatst om het potentieel van Milieu en Leven in te zien en te realiseren”

Nieuws



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