

Inhoud

- ARTIKEL
Management buy-out
(deel III)
- TESTIMONIAL
Soft-Naert



Management buy-out (deel III)

Meer en meer verwerft bij een overname het management van de onderneming een aandeel in het bedrijf. In het vorige deel werd de relatie tussen het management en de Private Equity Provider (PE Provider) nader bekeken. In het derde en laatste deel wordt de relatie tussen enerzijds de eigenaar en anderzijds de PE Provider en het management nader toegelicht en zien we hoe partijen na onderhandeling komen tot de closing van de deal. Tenslotte wordt het MBO proces nog eens kort samengevat.

→ | EIGENAAR – PE PROVIDER

Eenmaal de PE provider-overnemer overtuigd is van de opportuniteit, zal hij een voorstel formuleren naar de eigenaar. Dit gebeurt onder de vorm van een intentieverklaring of een bod. Het voorwerp van de overdracht, de prijs en de voorwaarden en garanties worden daarin voorgesteld. Ook de verschillende stappen om tot het sluiten van de transactie te komen worden opgelijst. Tenslotte worden ook de nodige voorbehouden rond audit, financiering en noodzakelijke akkoorden met het management geformuleerd.

→ | MANAGEMENT – EIGENAAR

Het management ziet zich gewrongen tussen de PE provider en de eigenaar en dient diplomatisch tewerk te gaan: de eigenaar wil een zo hoog mogelijke prijs en zo weinig mogelijk waarborgen & garanties, terwijl de PE provider

een zo laag mogelijke prijs en zoveel mogelijk waarborgen & garanties.

Doorgaans wordt vastgesteld dat bij de aanvang van het proces, het management geneigd is de eigenaar ter wille te zijn, terwijl naar het sluiten van de deal toe de sympathie van het management overhelt naar de PE provider.

De eigenaar vindt dan weer aansluiting bij de PE provider om een deel van zijn waarborgen en garanties af te wentelen op het management. Zo garandeert het management vaak dat het businessplan op een redelijke wijze is opgesteld en bevestigt het de feitelijke gegevens die in het audit rapport zijn opgenomen. Het topkader kan zich dan weer op zijn beurt indekken door het



“Naar het sluiten van de deal toe, helt de sympathie van het management over van de eigenaar naar de private equity provider.”



middenkader bepaalde informatie te laten bevestigen, door de te geven garanties te beperken of door de maximale aansprakelijkheid te begrenzen in bedrag en in tijd.

→ | CLOSING

Een eerste stap in de closing is de oprichting van Newco en het tekenen van de aandeelhoudersovereenkomst tussen de PE provider en het management.

Vervolgens wordt het geld aan Newco door de bank ter beschikking gesteld aan de overeengekomen voorwaarden.

Tenslotte betaalt Newco de eigenaar voor de aandelen en verwerft ze de aandelen van de target. Tegelijk worden de dienstverleningsovereenkomsten met het management gesloten. ■



→ | KORT SAMENGEVAT:

- Een MBO is een specifieke vorm van overname waarbij een management alle of een deel van de aandelen van het bedrijf verwerft, met behulp van een Private Equity (PE) partner en schuldfinanciering van een bank.
- Vooreerst dient het Management de overnamebereidheid en prijsverwachting van de eigenaar af te toetsen.
- Een Information Memorandum met businessplan dient opgesteld, de financiële leverage dient te worden bepaald en het profiel van de PE provider moet worden vastgelegd.
- Met de geselecteerde PE provider legt het management de grote lijnen van samenwerking in een intentieverklaring vast.
- De PE provider lanceert dan een voorstel naar de eigenaar toe.
- Het management zit gewrongen tussen de Eigenaar en de PE provider. Tijdens de onderhandelingen verschuift hun loyaliteit doorgaans van eerst- naar laatstgenoemde.
- Bij closing wordt een Newco opgericht die met behulp van een banklening de aandelen van de eigenaar overneemt.

*Citaat van Koen Dejonckheere, gedelegeerd bestuurder van GIMV
“We stevenen af op een jaren durende structurele toename van het aantal fusies en overnames”
(Bron: De Tijd, 21 april 2009)*

Testimonial



SOFT-NAERT



© Foto Kurt

Achteraan v.l.n.r.: Filip Huwaert, Dominick Gallant, Kristo van Holsbeek, Filip Naert. Vooraan: Patricia Vandelanotte.

“Een voorbeeld van een dergelijk ERP pakket is E-Meubel, dat gericht is naar de meubelhandel.”

→ | **BEDRIJF**

Soft-Naert werd in 1980 door de heren Daniel en Patrick Naert opgericht en 3 jaar later vervoegde broer Filip het team. De activiteiten richtten zich toen op maatsoftware voor administratieve toepassingen, geschreven in Cobol en geïnstalleerd op minisystemen.

Filip Naert “Met de doorbraak van pc’s, Windows en pc-netwerken zijn we op deze kar gesprongen en leverden vanaf toen zowel hard- als software rechtstreeks aan de cliënt.

In 1995 werd een eigen boekhoudpakket Tribune ontwikkeld.

Via opdrachten voor maatsoftware deed Soft-Naert toen veel ervaring op in productie-, groothandel- en detailhandel-

omgeving. Er kwamen ook opdrachten uit diverse sectoren, zoals deze van textiel en meubel. Daniël Naert “Zo ontstonden stilaan standaardmodules die telkens aan de noden van de cliënt werden aangepast.”

Door de opkomst van aangepaste tools, evolueerden deze standaardmodules naar standaard ERP pakketten waarbij integratie, opleiding en ondersteuning komen te kijken. Een voorbeeld van een dergelijk ERP pakket is E-Meubel dat gericht is naar de meubelhandel.

In 2000 vervoegde Filip Huwaert het bedrijf als nieuwe venoot. Hij stond van toen af in voor de technische keuzes en opvolging van de programmering.





Soft-Naert behaalde ook het ISO-certificaat. Filip Naert "Onze sterkte is, door ervaring en door goed te luisteren naar de noden van onze opdrachtgever, software te kunnen leveren die de efficiëntie van onze cliënt sterk verhoogt."

De firma Soft-Naert is vandaag werkzaam met een team van 15 mensen en levert zowel maatwerksoftware als standaard pakketten en systeemintegratie.

→ | AANLEIDING

Daniel Naert: "Ik had de leeftijdsgrens bereikt, waarbij wij overeengekomen waren dat ik als vennoot zou uitstappen. Per 1 januari 2008 heb ik mij dan ook uit het operationele teruggetrokken."

Filip Huwaert "Door een goede taakverdeling en met de steun van alle medewerkers, hebben we het bedrijf Soft-Naert in de laatste jaren sterk doen groeien. Om de verdere groei te verzekeren dienden wij echter een nieuwe partner aan te trekken."

"Dat klopt" beaamt Filip Naert "de dynamiek zit in ons bedrijf en we kunnen bij de betere KMO's nog heel wat toegevoegde waarde creëren door het automatiseren van hun bedrijfsprocessen, doch deze groei moet ondersteund worden door een goed management."

→ | VOORBEREIDING

Toen de consensus onder vennoten gevonden was, werd MNA aangezocht om een nieuwe partner te vinden.

Eerst werd de waarde van de onderneming bepaald.

Vervolgens werd een information memorandum opgesteld. Speciale aandacht werd daarbij besteed aan het toelichten van de groeimogelijkheden van het bedrijf.

Tenslotte werd de ICT sector in kaart gebracht om te zien welke bedrijven vanuit professionele hoek als potentiële partner in aanmerking kwamen.

→ | TRANSACTIE

Hoewel er concrete interesse bleek vanuit ICT bedrijven, was samenwerking vanuit technisch oogpunt niet zo evident.

De huidige vennoten begonnen ook meer en meer in te zien dat, indien Soft-Naert als onafhankelijk bedrijf wilde verder werken, het aantrekken van een management buy-in kandidaat als nieuwe vennoot de enige optie was.

"Soft-Naert combineert cliëntgerichtheid met een efficiënte organisatie."

Daarom werd gekozen voor een partij die niet enkel kennis en ervaring had opgedaan in de ICT branche, doch ook complementair was aan de andere vennoten.

De keuze viel uiteindelijk op mevrouw Patricia Vandelanotte, Master Informatica met een tiental jaar ervaring in de ICT branche.

→ | TOEKOMST

Patricia Vandelanotte "Het bedrijf Soft-Naert spreekt me sterk aan omwille van het jonge team en de ervaren leiding: zij combineren cliëntgerichtheid met een efficiënte organisatie: een noodzaak om vandaag de beste software aan betaalbare prijzen te kunnen leveren."

Filip Naert en Filip Huwaert besluiten samen "Met de kennis, de ervaring en het brede netwerk aan contacten van Patricia Vandelanotte zien wij de volgende stap van ons bedrijf met vertrouwen tegemoet." ■

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