



Ludo Lievens, Lievens & Co Consulting

DE FAMILIALE ONDERNEMING IN DE ETALAGE DROOM – REALITEIT – NACHTMERRIE

Vijf tips om uw levenswerk - bedrijf op een professionele manier voor te bereiden op een overdracht.

Ondernemers hebben weinig zekerheden, maar één feit staat vast. Ooit komt de dag dat de onderneming overgedragen wordt, hetzij aan de volgende generatie (familiale overdracht), hetzij aan een derde.

In de praktijk stellen we vast dat veel Vlaamse bedrijven helemaal niet klaar zijn voor een overdracht en dit op de lange baan schuiven. Door een tijdige voorbereiding en professionele ondersteuning kan de ondernemer vermijden dat de overdracht van het bedrijf tot frustraties en niet-ingeloste verwachtingen leidt.

1. Waardebepaling

Hij die weet welke koers hij vaart, heeft altijd de wind in de zeilen

Een correct beeld over de waarde van de onderneming is cruciaal om met vertrouwen in een overdrachtsproces te stappen.

Uit studies blijkt dat 30% van de ondernemers totaal geen idee heeft van de waarde van zijn/haar onderneming

Het is bijzonder nuttig om nog vóór u de intentie (laat staan een concreet plan) heeft om de onderneming over te dragen reeds een waardering te laten opmaken door een onafhankelijke deskundige. Dit verslag kan eventuele pijnpunten blootleggen, waar u als ondernemer niet bij stilstaat. Een goed inzicht in de determinerende factoren (EBITDA, financiële schuldpositie, e.a. ...) die als basis dienen voor een waardering, kan de ondernemer helpen om de ondernemingswaarde positief te beïnvloeden. Hiermee houdt hij best rekening bij zijn investeringsstrategie en financieringstechnieken.

Deze theoretische waardebeoordeling door een onafhankelijke deskundige kan vervolgens dienen als basis voor overleg om tot een prijszetting te komen. De prijszetting op de markt is immers onderhevig aan een eigen dynamiek waarin heel wat andere overwegingen meespelen, zowel bij de overdrager als bij de overnemer.

The value of a company is what a fool wants to pay for it

2. Businessplan

Metten is weten

Het businessplan is het kompas bij uitstek voor de bedrijfsvoering, dit plan omvat in ieder geval een aantal cruciale punten: een SWOT-analyse, een kritische evaluatie van het businessmodel, het vastleggen van de doelstellingen en de strategie om die te bereiken, een financieel plan, e.a.

De opmaak van een businessplan is voor het bedrijf een bijzonder nuttige zometer noodzakelijke oefening, gezien het de ondernemer toelaat om afstand te nemen van de dagelijkse bedrijfsvoering teneinde de ondernemingsstrategie vast te leggen vanuit een langetermijnvisie.

Op basis van dit plan kan de ondernemer de prognoses periodiek aftoetsen aan de gerealiseerde cijfers en bijsturen waar nodig. Dit plan biedt een houvast zowel aan de huidige bedrijfsleiding als aan kandidaat-overnemers.

Een plan dat regelmatig opgevolgd en geactualiseerd wordt, biedt meer credibiliteit dan een ad hoc document. Hoe beter de ondernemer op dit vlak zijn huiswerk maakt, hoe vlotter investeringskredieten afgesloten kunnen worden en hoe beter de voorwaarden bij de bank.

In het kader van een overnametraject zal een geloofwaardig, onderbouwd en doorleefd businessplan de basis vormen voor het vaststellen van de overnameprijs.

De waarde van een bedrijf weerspiegelt zich vooral in het potentieel om in de toekomst winst te genereren.

3. Due Diligence: boekenonderzoek

Verkoop geen kat in een zak

Bij een overname zal de kandidaat-overnemer een grondige audit laten uitvoeren. Het is dan ook voor de overlater een volledig verkeerde strategie om bepaalde problemen onder de mat te vegen. Deze issues komen hoe dan ook als een boemerang terug bij de discussie over de garanties.

Indien problemen inzake vergunningen (ruimtelijke ordening), milieu (bodemvervuiling), fiscale of sociale risico's, pas aan het licht komen wanneer de ondernemer op het punt staat om de onderneming over te dragen, is de kans groot dat de deal afspringt of dat de overdrager genoeg moet nemen met een substantieel lagere prijs en/of een belangrijk deel van de overnamesom moet blokkeren als garantie voor claims uit het verleden.

De ondernemer kan proactief op dit doemscenario inspelen door zelf tijdig een Vendor Due Diligence te laten uitvoeren en zelf te zoeken naar oplossingen om dit tijdig recht te trekken.

4. Charter

Goede afspraken, sterke familiebanden

Eén van de grootste bedreigingen bij familiale overnames is het gebrek aan eensgezindheid omtrent de langetermijnvisie, de doelstellingen en de strategie over de generaties heen.

Voor een geslaagde familiale overdracht naar de volgende generatie, is het van belang dat de kandidaat opvolgers onderling op dezelfde golflengte zitten.

De praktijk leert dat bij de opmaak van een charter het proces (nl. klare afspraken in overleg bepalen) ernaartoe vaak even belangrijk is als het uiteindelijke resultaat. De opmaak van een charter zet de familieleden ertoe aan om samen een visie te formuleren en concrete afspraken vast te leggen. Hoe vroeger meningsverschillen aan de oppervlakte komen, hoe meer ruimte er is om tot een consensus te komen.

Het is belangrijk om de kandidaat-opvolgers in een vroeg stadium te betrekken in de bedrijfsvoering en hieromtrent een open communicatie te voeren. De ondernemer kan zich niet veroorloven het soms heftig en emotioneel proces voor zich uit te schuiven en de familieleden pas bij de onderneming te betrekken wanneer hij zelf volledig klaar is om het stuur uit handen te geven aan de volgende generatie.

De boodschap is hier duidelijk: proactief de overdracht voorbereiden door tijdig te starten met de uitwerking van een familiaal charter. Dit charter fungeert als een soort grondwet voor de vennootschap waarin de basisprincipes van de samenwerking worden uiteengezet.

Stel tevens een duidelijk draaiboek op m.b.t. de overdracht van verantwoordelijkheden en de rol van de overlater tijdens en na het proces.

Communicatie en vertrouwen zijn twee sleutelwoorden in het overnameproces

5. Financieel

Financieringsbehoefte overnemer

Bij het vaststellen van de overnameprijs is het voor de kandidaat-overnemer belangrijk om dit te koppelen aan financieringstechnieken. De kandidaat-overnemer kan hiervoor beroep doen op:

- Een bankfinanciering
- Een Vendor Loan
- Een schenking van de ouders

In deze optiek is het aangewezen om de bank reeds in een vroeg stadium bij het proces te betrekken teneinde af te stemmen welk deel van de overnameprijs financierbaar is en welk deel op een andere manier moet overbrugd worden.

Overtollige activa verzwaren de financieringslast. Daarom is het altijd aangewezen om de exploitatievennootschap zo clean mogelijk te houden, bv. door:

- vastgoed af te splitsen;
- overtollige cash niet op te potten, maar uit te keren.

Zorg ervoor dat de onderneming "lean and mean" is, dit zal de overnamefinanciering bij de bank zeker faciliteren.

Financiële behoeften overlater

Bij familiale overdrachten is het tevens cruciaal oog te hebben voor de financiële verwachtingen van de overlater, die meestal eenzelfde levensstandaard wenst te behouden na de overdracht. Hiertoe kunnen verschillende technieken uitgewerkt worden om het nodige comfort te waarborgen.

Financiële haalbaarheid voor de overnemer en financieel comfort voor de overlater zijn twee belangrijke criteria

Conclusie

De sterkte van een familiebedrijf, namelijk de gedrevenheid en het enthousiasme van de bedrijfsleider, kan ook soms de achillespees zijn als er geen formele afspraken vastliggen.

Proactief handelen, duidelijk communiceren en professionele begeleiding zorgt ervoor dat de overdracht van uw bedrijf een mooi sluitstuk vormt bij de realisatie van uw levenswerk.