

BEDRIJF TE KOOP

Overlaten en stopzetten in Vlaanderen

Jaarboek 2007 van het Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie

1. Inleiding

2007. Cumerio verdwijnt van de beurs na een overname door een sectorgenoot. Barco verkoopt een grote divisie, BarcoVision, aan Iteba en kondigt tegelijkertijd aan dat het zelf nieuwe overnames plant. Na een lange en hevige overnamestrijd is de overname van ABN-Amro een feit; dit leidt tot de grootste overname in de financiële sector in Europa. Ondertussen sluit Volkswagen haar Belgische dochter. Dit is slechts een greep uit de recente overnames en sluitingen van grote Belgische en Europese ondernemingen of afdelingen ervan. Het is een gekend fenomeen dat periodes met veel en spectaculaire overnames, zoals nu, worden afgewisseld door kalmere periodes. Tijdens drukke overnameperiodes duiken de soms spectaculaire fusies en overnames regelmatig op in de media; in het Journaal wordt dit bijna één van de vaste agendapunten. Dit mag geen verwondering wekken, aangezien fusies en overnames drastische gevolgen kunnen hebben voor aandeelhouders, personeel en de totale economie in een regio.

Wie de financiële pers volgt, zou echter verkeerdelijk de indruk krijgen dat vooral grote ondernemingen worden overgenomen. Niets is minder waar. De overname van grote ondernemingen is slechts het topje van de ijsberg, want ook bij kleinere ondernemingen wordt een grote turbulentie in het ondernemingslandschap vastgesteld. Een kleinere onderneming wordt na gemiddeld 15 jaar overgenomen door een andere onderneming, door een familielid of door het eigen personeel, ze wordt vrijwillig geliquideerd of ze gaat onvrijwillig failliet.

Waarom is het belangrijk om een boek te wijden aan dit fenomeen? Vanuit een Schumpeteriaanse visie is het stopzetten en/of overdragen van ondernemingen – onder welke vorm dan ook – essentieel om een gezonde en innovatieve economie te behouden. De transformatie of stopzetting van oudere ondernemingen creëert immers kansen voor nieuwe initiatieven in het continue proces van creatieve destructie. De ondernemingscyclus van opstarten, doorgroeien, overdracht aan een andere aandeelhouder en stopzetting zorgt voor turbulentie in de economie, noodzakelijk voor een periodieke vernieuwing ervan.

Het stopzetten of overdragen van een onderneming is niet enkel belangrijk vanuit macro-economisch perspectief maar ook voor ondernemers en aandeelhouders. Het stopzetten van een onderneming is immers een transactie die gevolgen kan hebben die verder strekken dan het zuiver economische. De emotionele band die sommige ondernemers of families hebben met hun onderneming en het gevoel van eigenwaarde dat ze putten uit hun ondernemersactiviteit zijn niet te verwaarlozen. Ondernemerschap kan worden vergeleken met ouderschap. Een ondernemer bedenkt een concept voor een onderneming, start en ondersteunt ze in haar ontwikkeling en groei. Dan komt het ogenblik dat de onderneming haar eigen weg dient te gaan, los van de ondernemer-starter. Om allerlei redenen kan het voor een onderneming beter zijn om op een bepaald ogenblik losgekoppeld te worden van de ondernemer. De onderneming is, bijvoorbeeld, te groot geworden en heeft nood aan een professioneel management of extra financiering die de middelen van de oorspronkelijke aandeelhouder(s) overtreft. De ondernemer kan zelf ook beslissen om de onderneming te verlaten, bijvoorbeeld wegens het bereiken van de pensioenleeftijd. In deze metafoor van ondernemerschap is het stopzetten van de onderneming dan ook een natuurlijk proces in een steeds terugkerende cyclus. Voor beleidsmakers is de overdracht van ondernemingen steeds belangrijker, aangezien de problematiek enkel groter zal worden in de komende jaren. Het verouderen van de Europese bevolking maakt dat een derde van alle Europese ondernemers – vooral deze uit de babyboomgeneratie – hun bedrijf zullen verlaten in de komende tien jaar (schatting van de Europese Commissie, 2003). Daar waar het vroeger evident was dat een onderneming werd overgedragen aan één van de zonen (dochters

werden zelden aangezien als mogelijke opvolgsters), is dit steeds minder het geval. Families zijn kleiner geworden en zonen en dochters van bedrijfsleiders hebben meer keuzemogelijkheden. Het overdragen buiten de familiale context wordt daarom belangrijker, maar dit is tegelijk ook een moeilijker proces. Indien knelpunten het overdrachtsproces bemoeilijken, kan dit tot gevolg hebben dat bedrijven verloren gaan, zelfs economisch sterke bedrijven. In dit geval is er een onnodige destructie van economische waarde: kennis, contacten en vaardigheden gaan zo onherroepelijk verloren. Een gezond economisch beleid is er dus op gericht om zoveel mogelijk knelpunten en barrières, die het overdrachtsproces kunnen belemmeren, weg te nemen.

Naast het overdragen van ondernemingen wegens het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd van de ondernemer, is er een tweede reden waarom bedrijfsoverdrachten nog aan belang zullen winnen. Ondernemingen worden immers meer en meer opgericht met de expliciete doelstelling om op middellange termijn te worden overgelaten — lang voor het met pensioen gaan van de ondernemer. Starters zien het oprichten van een onderneming niet meer noodzakelijk als een langetermijn familie-aangelegenheid, maar als een economisch en persoonlijk interessante activiteit op middellange termijn. Ook deze veranderde mentaliteit bij ondernemers maakt de problematiek van het overdragen van ondernemingen belangrijk.

Beleidsmatig wordt veel aandacht geschonken aan startende en groeiende ondernemingen door ondersteunende maatregelen. Tot nu toe is er echter minder aandacht voor overdrachten. Het overnemen van een bestaande onderneming kan echter een aantal voordelen hebben ten opzichte van het opstarten van een volledig nieuwe onderneming. Er is reeds een productie-apparaat, een uitgebouwde klantenbasis, een goede reputatie ... Daardoor heeft een overgelaten onderneming meer kans op slagen dan een nieuwe onderneming. De Europese Commissie schat dat 96% van de overgedragen ondernemingen vijf jaar na de overname nog bestaan, terwijl slechts 75% van de nieuw opgerichte ondernemingen vijf jaar overleven. Instrumenten gericht op het stimuleren van de oprichting van nieuwe en de snelle groei van bestaande ondernemingen zijn niet noodzakelijk ook geschikt om de transfer van bedrijven vlotter te laten verlopen en de economische waarde van die ondernemingen te vrijwaren. Het is dus passend dat het economisch beleid ook voldoende aandacht schenkt aan de problematiek van bedrijfsoverdrachten.

Dit boek heeft dan ook tot doel om inzicht te verschaffen in de problematiek van het stopzetten en overdragen van ondernemingen in Vlaanderen, gebaseerd op recent wetenschappelijk onderzoek. De aandacht gaat hierbij vooral naar het stopzetten en de overdracht van kleine en middelgrote ondernemingen, eerder dan naar de problematieken van grote ondernemingen. Dit betekent niet dat de bevindingen helemaal niet relevant zouden zijn voor grotere ondernemingen.

Naast aandacht voor het beleid, wordt ook aandacht geschonken aan de impact van de bevindingen voor ondernemers en intermediairs. Dit boek dient echter niet te worden gelezen als 'gids voor een geslaagde overname'. De ondernemer zal er geen kant-en-klare recepten vinden. Daarvoor verwijzen we naar de literatuur die specifiek de ondernemer-overlater of overnemer wil bijstaan. We hopen wel dat dit boek nieuwe inzichten zal brengen of vooroordelen zal wegnemen, waardoor meer ondernemers op het juiste ogenblik met een realistische kijk op zoek zullen gaan naar een overnemer of naar een overnamedoelwit, of waardoor intermediairs gericht en adequater advies zullen kunnen geven.

Het boek is opgebouwd uit vier grote delen, waarbij telkens een andere stap in de overdrachtsproblematiek wordt bestudeerd. Vooreerst wordt het belang van het stopzetten van ondernemingen in Vlaanderen en België aangetoond en in een internationaal perspectief geplaatst. Er wordt een typologie van bedrijfsoverdrachten ontwikkeld, dat als raamwerk zal dienen om de volgende bijdragen te situeren. In het tweede deel wordt het proces van stopzetten en overlaten geanalyseerd. We besteden speciale aandacht aan knelpunten in Vlaanderen, waaronder de financiering van overnames. Verder wordt in dit deel de stopzettings- en eventuele overdrachtsproblematiek van specifieke groepen ondernemingen uiteen gezet: micro-ondernemingen, hightechstarters en ondernemingen in moeilijkheden. Uiteindelijk wordt de keuze tussen een overname of een buy-out, waarbij de onderneming wordt overgenomen door het personeel, geanalyseerd. In het derde deel besteden we aandacht aan wat er gebeurt met de onderneming na een overdracht. We geven antwoord op vragen als: Hoe evolueren overgenomen ondernemingen in vergelijking met pas opgestarte ondernemingen? Hoe evolueren de ondernemingsprestaties na een buy-out of een overname? Hoe wordt een overgenomen onderneming geïntegreerd in het grotere geheel? In het laatste deel

van dit boek, tenslotte, worden Vlaamse en Belgische beleidsmaatregelen om bedrijfsoverdrachten soepel te laten verlopen vergeleken met beleidsmaatregelen in andere (voornamelijk Europese) landen. Op basis van de inzichten, verkregen uit alle deelonderzoeken, wordt ten slotte geëindigd met beleidsaanbevelingen naar de Vlaamse en Belgische overheid. De aanbevelingen zijn vooral gericht naar de overdracht van kleine tot middelgrote ondernemingen.

Dit document probeert een samenvatting te bieden van de belangrijkste conclusies die in het boek aan bod komen. Op basis daarvan worden een aantal aanbevelingen geformuleerd, zowel naar de overheid als naar de ondernemers en intermediairs toe.

2. Conclusies

Doorheen de verschillende onderzoeken die in het boek aan bod komen, worden een drietal vragen gesteld: (1) “Welke ondernemingen worden overgedragen?”, (2) “Hoe verloopt het overdrachtsproces, indien er een overdracht is?” en vervolgens (3) “Wat gebeurt er na de overdracht?”

2.1 Welke ondernemingen worden stopgezet of overgedragen?

Niet alle ondernemingen zijn overdraagbaar. Soms wordt er gewoon geen koper gevonden en wordt de economische activiteit stopgezet. Soms worden ondernemingen gedwongen stopgezet na een faillissement. Begrijpen welke ondernemingen worden geliquideerd, failliet gaan of worden overgedragen is belangrijk voor zowel de overheid als voor de ondernemers of aandeelhouders. Een overdracht zal meer waarde opleveren voor de ondernemers of aandeelhouders, aangezien ze een overdrachtprijs voor de economische activiteit krijgen. Bovendien blijft de economische activiteit minstens gedeeltelijk verder bestaan, wat positief is voor de Belgische economie. Hierna vatten we de inzichten samen die de deelonderzoeken hebben opgeleverd naar welke ondernemingen worden overgedragen, dan wel worden geliquideerd of failliet gaan.

Er wordt vaak uitgegaan van de veronderstelling dat een zelfstandige onderneming vooral wordt stopgezet of overgelaten wanneer de bedrijfsleider op pensioen gaat, of wanneer er zich een onverwachte negatieve gebeurtenis voordoet, zoals een overlijden of een echtscheiding van de zaakvoerder. Niets is minder waar: slechts één derde van de kleine ondernemingen worden stopgezet wegens de leeftijd van de ondernemer. Nog eens een kwart van de ondernemers duiden aan dat hun onderneming wordt stopgezet omdat er een onverwachte kans opduikt. In slechts een minderheid van de gevallen is het stopzetten totaal onvrijwillig, wanneer de onderneming failliet wordt verklaard.

Wanneer een ondernemer nadenkt over het overdragen van de economische activiteit, dient men zich vooreerst bewust te zijn van het feit dat niet alle ondernemingen overdraagbaar zijn. Ondernemingen met een zwakke economische leefbaarheid zijn niet aantrekkelijk als overdrachtskandidaat en zullen dus eerder stopgezet dan overgelaten worden. Het is opmerkelijk dat slechts een minderheid van de ondernemingen die worden stopgezet na economische problemen, wordt gedwongen dit te doen na een faillissement. Die ondernemingen die toch failliet worden verklaard zijn vooral ondernemingen waarbij de economische problemen worden gecombineerd met een financieel zwakke positie. We stelden vast dat zo lang mogelijk wordt gepoogd om deze negatieve uitkomst te vermijden. Nochtans is de mogelijkheid om de onderneming ordentelijk te liquideren groter wanneer vlugger na het ontstaan van de economische problemen wordt beslist om de activiteit stop te zetten. Op dat ogenblik is de financiële situatie meestal nog sterker, wat zich uit in een betere liquiditeits- en solvabiliteitspositie. Blijkbaar blijft er zelfs bij economische moeilijkheden een keuze voor de ondernemer om tijdig de correcte (lees: meest waardevolle) beslissing te nemen. Uit de resultaten van onderzoek blijkt verder nog dat economische moeilijkheden een herstructurering niet altijd in de weg staan: 14% van de ondernemingen met moeilijkheden wordt overgenomen, gesplitst of gefusioneerd. Zelfs na een liquidatie of een faillissement kan een deel van de waarde van de onderneming blijven voortbestaan. Niet alle faillissementen betekenen immers het volledige verlies van economische waarde!

Als er bij uitzichtloze situaties nog steeds een keuzemogelijkheid is, dan is dit zeker het geval bij economisch meer waardevolle initiatieven. Soms wordt het stopzetten van – of uitstappen uit – de onderneming al ingepland van bij de opstart. Dit is uiteraard het geval bij tijdelijke verenigingen, die per definitie worden stopgezet na een bepaalde tijd. Een uitstapscenario komt ook vaak voor bij ambitieuze hoogtechnologische starters, die grote financieringsbehoeften hebben om hun technologie te ontwikkelen. Interne middelen zijn er slechts in beperktere mate en externe financiers zoals risicokapitaalfinanciers of de kapitaalmarkt (beurs) zijn in Vlaanderen nog steeds onvoldoende ontwikkeld voor jonge, innovatieve ondernemingen met een zeer grote kapitaalbehoefte. Partnerships met grote ondernemingen kunnen soms tijdelijk voor extra financiële ademruimte zorgen, maar beperken dan weer vaak de strategie van de jonge onderneming. Indien voorgaande vormen van financiering geen oplossing bieden, zijn er twee mogelijkheden. Ofwel gaat de onderneming failliet (vooral indien de technologische- of marktontwikkeling toch niet zo vlot verliep als verwacht bij de opstart), ofwel wordt ze overgenomen. Beide scenario's komen ongeveer evenveel voor bij Vlaamse hoogtechnologische jonge ondernemingen.

Bij kleinere ondernemingen (zoals eenmanszaken) begint de ondernemer meestal niet met een uitstapscenario in gedachten. Desalniettemin dient de ondernemer voldoende vroeg het stopzetten van de onderneming voor te bereiden, want dit is één van de belangrijkste redenen voor het slagen van een overdracht. In de voorbereidingsfase kan de ondernemer het economisch succes van de zaak optimaliseren of belangrijke kennis overdragen, wat de kans op een succesvolle overdracht sterk verhoogt. Het lijkt er dan ook op dat 'denken aan de stop vanaf de start' ook voor kleine ondernemingen een teken is van goed ondernemerschap, in overeenstemming met het adagio 'plannen voor morgen is profiteren vandaag'.

Wellicht de allerbelangrijkste factor die maakt dat een onderneming al dan niet wordt overgedragen, is de intentie die de ondernemer heeft om haar over te dragen. Indien een ondernemer zelf de wens heeft om de onderneming over te dragen, indien men van oordeel is dat het overdragen van de onderneming praktisch haalbaar is en indien de naaste omgeving ook dezelfde mening is toegedaan, zal de intentie om de onderneming daadwerkelijk over te dragen zeer groot zijn én ook de waarschijnlijkheid dat de onderneming effectief wordt overgedragen. Wanneer het op overdrachten aankomt, is voor veel ondernemers *willen* vaak gelijk aan *kunnen*.

Toch willen we het bovenstaande positieve verhaal wat nuanceren. Er blijven steeds elementen die kunnen verhinderen dat een onderneming succesvol wordt overgedragen ondanks goede intenties of uitgebreide voorbereiding. Immers: niet alle ondernemingen zijn overdraagbaar. Hoe groter bijvoorbeeld de onderneming is, hoe groter de kans is dat ze wordt overgenomen. Kleine, onrendabele ondernemingen in economisch minder aantrekkelijke sectoren (zoals horeca of diensten aan personen) zijn zeer moeilijk over te dragen. Deze activiteiten worden dan ook meestal stopgezet, eerder dan overgedragen. Naast economische leefbaarheid, worden ook ondernemingen die sneller groeien dan sectorgenoten vaak overgenomen. De concurrentiële positie in de sector kan dus de kansen op overdracht versterken of verzwakken. De sectoriële en andere macro-economische barrières kunnen goede bedoelingen in de kiem smoren.

Tenslotte willen we een populaire opvatting ontcrachten die veelal heerst bij kleinere ondernemingen: 'overdracht is een beter alternatief dan stopzetting'. We kwamen immers tot de vaststelling dat de tevredenheid met stopzetting niet zozeer een gevolg is van de keuze die men had gemaakt (al of niet overlaten) maar wel of die keuze de intenties weerspiegelde en werd aangezien als vrijwillig. Zo bijvoorbeeld zal iemand die de intentie heeft om de onderneming stop te zetten omwille van pensioengerechtigde leeftijd, daar even gelukkig mee zijn als iemand die de wens had over te dragen en daarin is geslaagd.

2.2 Hoe verloopt een succesvolle overdracht?

In dit deel gaan we dieper in op de determinanten van succesvolle overdrachten. Waar in het vorige deel werd benadrukt wat ondernemers drijft in de richting van overdrachten eerder dan andere stopzettingsopties, gaan we hier uit van de veronderstelling dat de ondernemer al heeft besloten om het bedrijf over te dragen. De centrale vraag hier is dan ook hoe de ondernemer zich van een succesvolle overdracht kan verzekeren.

Zowel handboeken gewijd aan het succesvol overdragen van een onderneming als intermediairs benadrukken één belangrijke determinant voor een geslaagde overdracht: een grondige planning en voorbereiding. Nochtans willen we dit nuanceren. Zo gaan we grotendeels akkoord met deze stelling. Vooreerst is het makkelijker om een economisch rendabele onderneming over te dragen. Indien de onderneming onvoldoende rendabel is, dient de onderneming eerst zodanig te worden geherstructureerd dat ze (opnieuw) rendabel wordt. Het kan soms enkele jaren duren vooraleer de vruchten van een herstructurering worden geplukt. Daarom is het belangrijk om voldoende vroeg na te denken over een mogelijke overdracht en de herstructurerings te initiëren, indien nodig.

Verder werden er andere interne factoren geïdentificeerd, die een overdracht belemmeren, zoals:

- een onvolledige of onnauwkeurige boekhouding;
- een complexe juridische en eigendomsstructuur, met mogelijk een verstrengeling van het ondernemings- en privévermogen;
- fiscale of sociaalrechterlijke geschillen;
- niet in het bezit zijn van de nodige vergunningen.

Deze belemmeringen dient een ondernemer aan te pakken vooraleer het effectieve overdrachtsproces wordt gestart. Het wegnemen van deze belemmeringen en het zorgen voor een transparant bedrijf (dit is een bedrijf dat een buitenstaander kan doorgronden zonder al te veel moeilijkheden) kan opnieuw makkelijk enkele jaren duren. Het succesvol overdragen van een onderneming vergt dus ook een investering van de overlater. Vandaar dat we enerzijds akkoord gaan met de stelling dat men best tijdig begint met de voorbereiding van een overdracht.

Anderzijds blijkt de overdracht, zeker deze van een kleiner bedrijf, veel sneller te gebeuren dan de drie- tot vierjarige planningsperiode die de populaire literatuur vaak voorop stelt. Indien de onderneming economisch interessant is, een ordelijke boekhouding voert, in orde is met alle wettelijke vereisten zoals vergunningen, een heldere juridische structuur heeft en niet te sterk afhangt van één enkele persoon (de bedrijfsleider) kan een overdracht zeer vlug verlopen.

Vooraleer een overdracht wordt gerealiseerd, dienen enkele belangrijke beslissingen te worden genomen. Vooreerst dient te worden bepaald of de onderneming overgedragen wordt aan een familielid, aan het personeel (via een managementbuy-out) of aan een derde partij, hetzij één of meerdere privépersonen, hetzij een andere onderneming. De overlater dient zich bewust te zijn van het feit dat een managementbuy-out slechts mogelijk is indien de onderneming voldoende hoge en stabiele cashflow genereert en indien ze rendabel is. De cashflows zijn immers nodig om de vaak aanzienlijke schulden te helpen financieren.

Een tweede belangrijk element is het bepalen van de overdrachtprijs. De overdrager dient hierbij realistische verwachtingen te hebben. Men dient immers te beseffen dat er bijna altijd investeringen te wachten staan na de overdracht. Vergelijk het met de verkoop van een huis: de koper zal vaak wat verbouwingen doen, ook in een huis dat volledig bewoonbaar is. Maar soms ook heeft de overlater de laatste jaren voor de overdracht minder geïnvesteerd dan economisch wenselijk is. Dit is een mogelijk gevolg van een poging om de rendabiliteit op te krikken op korte termijn, maar kan ook zijn ingegeven door een verminderde innovatiegerichtheid van een oudere ondernemer. De overnemer moet dus niet alleen in staat zijn om de aankoopprijs te financieren, maar ook de extra investeringen. Dit blijkt ook in sterke mate het geval te zijn bij overdrachten binnen de familie. Hoe meer investeringen nodig zijn na de overdracht, hoe lager de overnameprijs zal zijn.

Dit brengt ons bij het standpunt van de overnemer. De beslissing om een bedrijf over te nemen eerder dan zelf een bedrijf op te starten – of ondernemerschap volledig links te laten liggen – is geen eenvoudige beslissing. Zo blijkt vooreerst dat een bedrijf overnemen niet per definitie tot meer succes leidt dan wanneer een bedrijf vanuit het niets wordt opgestart. Daarenboven lijkt het erop dat de voorbereiding (in kennis en expertise) van de opvolger de belangrijkste voorspeller is van het verwachte succes, althans volgens de vorige eigenaar. Voorbereiding is noodzakelijk om de ontastbare kennis en expertise over te

dragen. Dit is zodanig belangrijk dat andere meer 'softe' elementen, zoals conflict met of vertrouwen in de ex-eigenaar, nagenoeg volledig overschaduwde als voorspeller van toekomstig verwacht succes.

Nadat de overnemer de weloverwogen beslissing heeft genomen om een onderneming over te nemen, dient de financiering te worden gezocht. Indien de overnemer een onderneming is, is dit meestal wat makkelijker omdat die partij meestal meer middelen heeft dan privépersonen. De meest gebruikte financieringsbron is nog steeds de bancaire financiering, naast uiteraard de eigen middelen van de overnemer. Overheidsmaatregelen die de financiering van de overdracht faciliteren, zoals achtergestelde leningen verstrekt door het federaal Participatiefonds of regionale overheidswaarborgen voor bankkredieten, worden weloverwogen gebruikt. Het zijn vooral risicovolle dossiers of dossiers in risicovolle sectoren die dit soort overheidssteun verkrijgen. Alternatieve financieringsbronnen, zoals formeel risicokapitaal of financiering van businessangels, zijn minder van toepassing. Slechts enkele, zeer ambitieuze overdrachten kunnen dankzij deze financiers worden gerealiseerd. De recent ingevoerde win-winnelingen kunnen interessant zijn in kleine transacties, maar het is nog te vroeg om het effect hiervan te evalueren.

Gezien het gespecialiseerde karakter van het overdrachtsproces en gezien het feit dat dit zeker voor de overdrager vaak een éénmalige gebeurtenis is, doen de meeste ondernemers – zowel overdragers als overnemers – een beroep op professionele begeleiders. Dit kunnen accountants of bankiers zijn, die vooral de boekhoudkundige, financiële en fiscale aspecten zullen behandelen, of overnameconsulenten die het volledige proces inclusief de zoektocht naar een potentiële overdrachtkandidaat of -target begeleiden. Consultants kunnen worden ingeschakeld om specifieke problemen te helpen oplossen. Het is interessant te noteren dat het Budget Economisch Advies (BEA) een deel van de advieskosten van zowel de overdrager als de overnemer kan helpen dragen, indien die overnemer zelfstandige of kmo is. Het is echter aangewezen om zowel voor overnemer als overdrager kritisch om te gaan met het verkregen advies. Volgens de ex-eigenaars van net overgedragen ondernemingen is hun tevredenheid met de stopzetting alsook de verwachte prestaties van de opvolger immers niet hoger wanneer extern advies werd ingewonnen.

2.3 Wat na een overdracht?

In dit derde deel gaan we uit van de veronderstelling dat de keuze voor en eigenlijke beslissing tot overdracht al werd uitgevoerd. Hier interesseert ons hoe de onderneming evolueert na een overdracht en wat een succesvolle voorzetting of integratie drijft. Succes na overdracht hangt immers af van verschillende factoren die dan nog eens verder worden opgesplitst naargelang het type overdracht.

In eerste instantie gaan we de prestaties na een overdracht vergelijken met die van starters. Sommige personen wensen wel een onderneming te bezitten en ze uit te bouwen, maar wensen niet van nul te starten. Zij verkiezen dan ook om een bestaande onderneming over te nemen, eerder dan een onderneming op te starten. Europese studies suggereren dat overgenomen ondernemingen over het algemeen succesvoller zijn dan nieuw opgestarte ondernemingen en dat ze minder risicovol zijn. In Vlaanderen blijkt dit echter niet het geval te zijn. Hoewel er zeer sterk presterende overgenomen ondernemingen zijn, zetten nieuw opgestarte ondernemingen als groep betere prestaties neer op kortere termijn dan overgenomen ondernemingen. Zowel op het vlak van economische prestaties als de mate van innovatie en inbedding in netwerken, presteren de nieuw opgestarte ondernemingen beter dan de overgenomen ondernemingen. Indien de overnemer te zeer bezwaard is door tradities en het verleden van de onderneming, kan dit remmend werken en vernieuwing blokkeren, wat de middellange termijnprestaties niet ten goede komt.

Niet alle ondernemingen worden overgedragen aan een privépersoon en kunnen daarom worden vergeleken met starters. Veel ondernemingen worden overgenomen door een derde onderneming. Het is in dat geval uiteraard niet mogelijk om de economische prestaties te bestuderen van de overgenomen onderneming, aangezien de doelonderneming meestal niet als onafhankelijke entiteit blijft bestaan maar wordt geïntegreerd in de moederonderneming. Er blijkt echter dat de prestaties van de overnemers slechter worden kort na een overname. Het duurt enkele jaren vooraleer de relatieve prestaties van de overnemers op hun oorspronkelijke niveau terugkeren. Dit suggereert dat het succesvol integreren van een onderneming in een groter geheel een aantal jaren duurt. Dit postovername integratieproces kan een onderneming echter leren: ondernemingen die vaak andere ondernemingen overnemen slagen er immers vlugger in om hogere

prestaties neer te zetten. De mate van integratie die nodig is, is echter afhankelijk van de doelstelling van de overnemer. Overnames hoeven niet steeds te leiden tot een volledige integratie van de overgenomen onderneming. Indien de overgenomen onderneming over unieke competenties beschikt, zoals het initiëren en uitvoeren van vernieuwend onderzoek in hoogtechnologische ondernemingen, kan een vrij autonoom bedrijf behouden blijven.

Bij de overname van grotere ondernemingen door het personeel in een managementbuy-out is de situatie drastisch anders. Ondernemingen presteren veel beter dan gelijkaardige ondernemingen na een buy-out. Dit gaat niet ten koste van banenverlies, aangezien het personeelsbestand vaak aanzienlijk stijgt na de buy-out, noch van investeringen. Dit is zowel het geval bij de transacties die worden gefinancierd met private equity als deze die zonder private equity tot stand zijn gekomen. Deze vaststelling gaat dus in tegen de visie die vaak wordt geponeerd in de populaire pers, namelijk dat private equity-financiers uit zijn op vlugge winsten, bijvoorbeeld door sterk te snijden in het personeelsbestand of door noodzakelijke investeringen uit te stellen.

Uit de onderzoeken komt duidelijk naar voor dat de evolutie na de overdracht een complex gegeven is. Een deel van die complexiteit komt voort uit het feit dat er een grote diversiteit bestaat binnen de types overdrachten. Elke overnemer dient dan ook bewust te zijn van de uniciteit van de eigen situatie.

3. Beleidsaanbevelingen

Een doeltreffend economisch beleid zorgt ervoor dat economisch waardevolle ondernemingen kunnen worden overgedragen zonder al te veel belemmeringen. Een eerste positieve vaststelling is dat al heel wat Europese beleidsaanbevelingen om overdrachten te faciliteren, geïmplementeerd geworden zijn in Vlaanderen en in België. België heeft al 11 van haar 13 aanbevelingen geïmplementeerd of is er actief mee bezig. Dit is de tweede hoogste score van alle Europese landen, na Oostenrijk. Voor sommige maatregelen wordt België zelfs geïdentificeerd als een 'best practice' binnen Europa, zoals de federale achtergestelde leningen toegekend door het ParticipatieFonds. Zoals steeds, is er echter nog ruimte tot verbetering. Er werden nog knelpunten geïdentificeerd die dienen te worden weggewerkt. We behandelen hierna juridische, fiscale, financiële en administratieve maatregelen, samen met maatregelen om de bewustwording bij en ondersteuning voor ondernemers te verhogen. Dit alles vanuit een Vlaamse/Belgische context.

We starten met een algemene, statistische maatregel.

3.1 Meten is weten

Een economisch beleid dient gestoeld te zijn op concrete feiten en gegevens. De KruispuntBank der Ondernemingen heeft een schat aan informatie over Belgische eenmanszaken en ondernemingen die zijn stopgezet. Deze statistieken kunnen worden opgesplitst per gewest, sector, grootte ... Het regelmatig opvolgen van het stopzettingspercentage, naast het percentage oprichtingen, geeft een goed beeld van de economische dynamiek. Het is echter een gemiste kans dat wel wordt geregistreerd welke economische (lees: btw-plichtige) activiteit wordt stopgezet, maar niet wat er gebeurt na de stopzetting. Bij de schrapping van een btw-nummer zou men kunnen vragen of de activiteit

- vrijwillig wordt stopgezet (liquidatie);
- onvrijwillig wordt stopgezet (faillissement);
- volledig of gedeeltelijk wordt overgedragen
 - aan een familielid;
 - aan het personeel;
 - aan (een) ander(e) privéperso(n)en(en);
 - aan een andere onderneming.

Het systematisch registreren van de wijze van stopzetting op het ogenblik van de stopzetting, zal statistieken opleveren die op termijn beleidsmaatregelen zullen kunnen ondersteunen. Correcte cijfers laten

immers toe om twee belangrijke objectieven te verwezenlijken: (1) het vroegtijdig identificeren van problemen en (2) het evalueren van nieuwe maatregelen. Na verloop van tijd wisselen beide objectieven elkaar af en laten toe om op termijn op effectieve wijze de overdrachtsproblematiek op te volgen.

Daarnaast kan via het verzamelen van objectieve gegevens ook een derde doelstelling worden gerealiseerd, namelijk het afbakenen van bepaalde doelgroepen. Niet elke stopzetting of overdracht is immers onderworpen aan dezelfde knelpunten. Wanneer een nieuwe maatregel in het leven wordt geroepen, dienen vier vragen te worden gesteld:

- Voor wie: eenmanszaak, familieonderneming, beursgenoteerd of onderneming in moeilijkheden?
- Waarvoor: overerving, buy-out, fusie, overname, liquidatie of faillissement?
- Waarom: pensioenering, gebrek aan financiering...?
- Op welke manier: modaliteiten van de overdracht?

Door zich telkens zich af te vragen bij welke van deze vier vragen zich de grootste knelpunten voordoen, kunnen maatregelen veel gericht en dus ook effectiever worden gedefinieerd.

Idealiter wordt op het ogenblik van de schrapping uit het btw-register nog andere informatie opgevraagd, zoals de identiteit van de overnemer of de overnameprijs (teneinde te differentiëren tussen succesvolle en minder succesvolle overdrachten). We beseffen echter dat niet te veel nieuwe formaliteiten kunnen worden opgelegd aan ondernemers, in het kader van administratieve vereenvoudiging.

Meer specifiek bevelen we daarom aan dat er onverwijld een werkgroep wordt opgericht om deze aanbeveling te concretiseren. Daarin dienen zeker (een) vertegenwoordiger(s) van de KBO te worden opgenomen. Door de implementatie van deze maatregel zal Vlaanderen of België bovendien een voorloper zijn in de oproep van het OECD om deze informatie te verzamelen.

3.2 Verhoog de bewustwording bij ondernemers en intermediairs

In het boek tonen we aan dat ondernemers die de intentie hebben om hun onderneming over te dragen, meer kans hebben om dit effectief te doen. We hebben ook aangetoond dat een goede voorbereiding, die zich voornamelijk uit in een grotere financiële, fiscale en juridische professionaliteit, een overdracht faciliteert. Vandaar dat we de Europese aanbeveling onderschrijven om de bewustwording bij ondernemers, maar ook bij intermediairs, met betrekking tot de overdrachtsproblematiek te stimuleren. Deze aanbeveling is echter niet specifiek gerelateerd aan het overlaten van ondernemingen. Een professionele financiële, fiscale en juridische aanpak is in feite gewoon het gevolg van een professionalisatie van de bedrijfsleiding. Deze professionalisatie zal immers niet alleen het overdrachtsproces ten goede komen maar ook de algehele strategie en bedrijfsvoering. De besluitvormingsprocedure zal efficiënter en effectiever kunnen verlopen

dankzij een grotere transparantie. We pleiten er verder voor dat intermediairs meer aandacht schenken aan de langetermijnstrategie van een onderneming, inclusief de overdracht ervan, bij het opzetten van gecompliceerde juridische en fiscale constructies. Verder is het belangrijk dat ondernemers voldoende vertrouwen krijgen dat het overdragen van een onderneming geen onoverzichtelijke klus is, dat ze kunnen hun onderneming overdragen, indien ze het goed aanpakken.

We kijken echter af van de Europese aanbevelingen door te stellen dat *alle* ondernemers dienen bewust te worden gemaakt van het belang van de professionalisatie van hun onderneming in het kader van een mogelijke overdracht, en niet enkel die ondernemers die binnen afzienbare tijd op pensioen zullen gaan. Een grote groep overdrachten gebeurt immers door ondernemers die nog lang niet de pensioengerechtigde leeftijd hebben bereikt.

Hoe de bewustwording concreet dient te worden aangepakt in Vlaanderen, is voer voor verdere discussie. Een mogelijkheid is, om zoals in enkele andere Europese landen, alle ondernemers aan te schrijven en hen te wijzen op de overdrachtsproblematiek. Wellicht kan dit het best gebeuren door ondernemersagentschappen, zoals VLAO, of ondernemers- en sectororganisaties verder te sensibiliseren en in te schakelen voor de continue bewustmaking. Ook kan via banken of externe accountants worden gewerkt om de ondernemers te sensibiliseren voor de mogelijkheid tot overdracht. Sommige financiële

instellingen nemen nu al die rol op zich door hun klanten tijdig te informeren over de mogelijke toekomstige voordelen van een overdracht. Helaas is die informatie soms gekleurd omwille van de mogelijke voordelen die de financiële instelling zelf uit een overdracht kan halen. Vandaar dat objectieve informatie via een neutrale partij belangrijk blijft. Tenslotte verwijzen we ook naar het vorige hoofdstuk voor concrete voorbeelden van sensibiliseringscampagnes in andere Europese landen.

Een tweede doelgroep in de bewustwordingscampagnes zijn de potentiële ondernemers. Ook zij dienen meer inzicht te krijgen in de mogelijkheden om ondernemer te worden via de overdracht van een bestaande onderneming. Ook daar is een belangrijke rol weggelegd voor instellingen als VLAO en ondernemers-en sectororganisaties.

Om zowel overdragers als overnemers te bereiken, is het wenselijk om één gecentraliseerde website te ontwikkelen waar alle nuttige informatie met betrekking tot bedrijfsoverdrachten wordt gecentraliseerd, evenals doorverwijzing naar gespecialiseerde instanties. Zowel juridische, fiscale, financiële en administratieve informatie dient te worden opgenomen. Daarbij dient onmiddellijk te worden genuanceerd dat internet misschien niet het beste medium is om de oudere stopzettende ondernemer te bereiken. Oudere ondernemers in kleinere ondernemingen staan immers vaak nog weigerachtig om informatie te zoeken via internet. Daarom bevelen we aan dat alle informatie ook in eenvoudig brochures wordt verspreid.

3.3 Verstevig de omkadering van ondernemers

Bewustwording op zich is echter onvoldoende. Training en opleiding is een logische volgende stap na de bewustwording. Hierbij stellen we voor om de programma's vooral te richten op de intermediairs, eerder dan op de overnemers of overlaters (cf. supra). Die laatste groepen komen immers slechts sporadisch in aanraking met een overdracht of overname. De eerste groep – de intermediairs – worden daarentegen vaak ingeschakeld bij een overdracht. Vandaar dat zij een logische doelgroep zijn voor vorming over de overdracht van een onderneming. Het is belangrijk dat vorming een bredere kijk geeft aan de intermediairs, zodat ze niet te veel worden geleid door hun (beperkte) eigen ervaringen met overdrachten.

Om de intermediairs en dus indirect de overdragers te helpen, kan bijvoorbeeld naar analogie met Italië een persoonlijk bedrijfsevaluatiepakket worden ontworpen. Verder kan het inschakelen, sensibiliseren en opleiden van neutrale derden als 'meters' of 'peters' worden aangemoedigd. Het voordeel van neutrale gesprekspartners is dat zij geen verborgen agenda's of eigen doelstellingen hebben. Hun advies zal daardoor minder gekleurd zijn omdat ze geen eigen voordeel zoeken. Dit kadert in de Europese aanbeveling om zachte maatregelen te stimuleren, die bedrijfsoverdrachten kunnen faciliteren.

3.4 Optimaliseer het juridisch kader

Zeker om de continuïteit van eenpersoonsvennootschappen te optimaliseren, kan het juridische kader worden verbeterd. Het minimum aantal vennoten dat nodig is om een vennootschap op te stellen werd al in vele lidstaten verlaagd tot één persoon. In België kan een éénpersoons-bvba worden opgericht, maar naar analogie met andere Europese lidstaten zou zo vlug mogelijk de éénpersoons naamloze vennootschap moeten mogelijk worden. Dit komt tegemoet aan een aanbeveling van de Europese Commissie. Het onderbrengen van een éénpersoonszaak in een juridische entiteit als een naamloze vennootschap is immers een betere garantie voor de continuïteit ervan, bijvoorbeeld als de ondernemer komt te overlijden.

Bovendien moet het mogelijk worden om partnership te laten voortbestaan bij het overlijden van één van de partners. Het is, in tegenstelling tot aanbevelingen van de Europese Commissie, nog steeds niet mogelijk om continuïteit te bewerkstelligen tegen de wil van de overleden partner in, dankzij een goed opgesteld partnershipcontract. Hier zou dringend werk moeten van worden gemaakt. Dit is vooral belangrijk voor het voortbestaan van kleinere ondernemingen.

3.5 Fiscale maatregelen

Het successierecht is de laatste jaren grondig hervormd en faciliteert het overdragen van een onderneming binnen een familie. Er zou nog verder werk kunnen worden gemaakt van een fiscaalvriendelijke overdracht van een onderneming zonder te wachten op overlijden of schenking. In Denemarken is het bijvoorbeeld mogelijk om de belastbare winst bij de verkoop van een onderneming in een pensioenspaarfonds te storten. De pensioenspaarder geniet in het stortingsjaar volledige aftrek over het gestorte bedrag onder bepaalde omstandigheden. Zo geldt een minimumleeftijd van 55 jaar.

Ook kan verder werk worden gemaakt van een fiscaal gunstig kader bij de overdracht van een onderneming naar haar personeelsleden. Dit is immers zeer doeltreffend vanuit economisch oogpunt, zoals eerder in dit boek aangetoond. Dit impliceert dat niet enkel werknemersparticipatie fiscaal dient te worden gestimuleerd, maar dat dit dient te worden uitgebreid tot de overdracht van de volledige onderneming, bijvoorbeeld via een managementbuy-out-transactie. Opnieuw in Denemarken wordt de overdracht aan personeelsleden vergemakkelijkt door een buitengewone belastingaftrek toe te staan voor interestbetalingen die betrekking hebben op een lening, aangaande voor de aankoop van de aandelen van de onderneming waarin men actief is. Hierbij aansluitend dringen we aan op een aanpassing van de huidige fiscale wetgeving rond opties, toegekend aan personeelsleden. Op dit ogenblik dienen de werknemers belastingen te betalen wanneer opties worden toegekend, hoewel het mogelijk is dat de opties waardeloos aflopen. In dit geval kan het fiscaal verlies echter niet worden gerecupereerd. In de meeste andere landen worden opties voor het personeel belast op het ogenblik van de uitoefening ervan. Op dat ogenblik is immers duidelijk wat de reële waarde van de opties is, wat de belasting ervan billijker maakt.

Het systeem van de ‘geruisloze overdracht’, geïmplementeerd in Nederland, verdient ook verdere studie. In dit systeem is het mogelijk om een onderneming over te dragen (ook buiten de familiekring) zonder gevolgen voor de inkomstenbelasting onder bepaalde omstandigheden. Zo dienen de overdragende ondernemer en de opvolger ten minste drie jaar als ondernemers te hebben samengewerkt voordat de overdracht plaatsvindt (behalve in uitzonderingsgevallen, zoals overlijden).

Een interessant initiatief komt uit Frankrijk, waar de EDEN-maatregel de overname van een onderneming door de werknemers in het geval van een gerechtelijk akkoord of een faillissement faciliteert. Het EDEN-programma biedt o.a. een jaar lang vrijstelling van sociale premies en het gebruik van adviescheques en overheidssubsidies, die worden toegekend wanneer een privépersoon of een bank bijkomende financiering verstrekt voor de transactie.

3.6 Financiële maatregelen

Er bestaan al veel financiële overheidsmaatregelen die de overdrachtstransactie vergemakkelijken in België en Vlaanderen. Deze maatregelen blijken bovendien doeltreffend gebruikt te worden, namelijk voor de moeilijker en meer risicovolle dossiers. Er gelden ook enkele recente Vlaamse overheidsinitiatieven, die tot doel hebben het financieren van startende ondernemingen te faciliteren. Het is verheugend vast te stellen dat hierbij niet enkel de echte starters worden aangemoedigd, maar dat ook de overdracht van een bestaand bedrijf aan een starter in aanmerking komt. We denken hierbij bijvoorbeeld aan de win-winlening. Vandaar dat we hier niet echt pleiten voor het invoeren van nog meer financiële instrumenten gericht op de gemiddelde kmo. De bestaande instrumenten zouden moeten toereikend zijn. Wat echter wel kan verbeteren, is de bekendheid van de bestaande instrumenten en het aanvragen ervan (doorlooptijd, complexiteit). De overheid zou werk dienen te maken van een doorgedreven communicatie van de bestaande instrumenten, zowel bij de potentiële overnemers als bij de intermediairs zoals accountants, bankiers en consultants, of bij het VLAO en ondernemersorganisaties.

Waar we wel zeer dringend aandacht voor vragen, is de onverwijld aanpassing van artikel 629 van de Vennootschapswet. Dit artikel verhindert het gebruik van de activa van de doelonderneming als waarborg voor de financiering van de overdracht van de onderneming. Onder bepaalde omstandigheden, meer bepaald wanneer een grote meerderheid van de bestuurders en aandeelhouders van de doelonderneming akkoord gaat met de transactie, zou dit wel moeten worden toegelaten. Op dit ogenblik dienen ingewikkelde juridische constructies te worden opgezet om overdrachtstransacties (deels) te kunnen

financieren vanuit de over te nemen onderneming. Dit komt enkel de juridische en fiscale adviseurs ten goede. Deze regeling creëert enkel bijkomende lasten, zonder noemenswaardige waarde te creëren. Ook de Europese Commissie dringt aan op een onverwijld aanpassing van dit artikel. Dit zou voornamelijk de overdracht van een onderneming aan haar werknemers, bijvoorbeeld in een managementbuy-out-transactie, aanzienlijk vergemakkelijken en dit soort transacties verder stimuleren.

Daarenboven vragen we aandacht voor de financiering van grotere transacties. Tot nog toe zijn de financiële overheidsmaatregelen gericht op het faciliteren van eerder kleinere overnametransacties. Grote overname- of buy-outtransacties, echter, vallen uit de boot. De huidige ARKimedees-regeling geeft hier geen antwoord op. De ARKimedees-middelen zijn versnipperd over een groot aantal eerder kleine investeringsfondsen die weliswaar risicokapitaal makkelijker toegankelijk maken voor kleinere ondernemingen, maar helemaal niet relevant zijn voor de financiering van grotere transacties. De Vlaamse en Belgische private equityfinanciers kunnen middelgrote transacties (mee-)financieren. Grote transacties echter zijn exclusief voorbehouden voor buitenlandse private equity-financiers; Vlaamse financiers zijn totaal afwezig op deze markt. Het stimuleren van de vorming van grotere private equity-ondernemingen zou hieraan tegemoet kunnen komen.

Hieraan gerelateerd is de vaststelling dat hoogtechnologische ondernemingen vaak worden overgenomen bij gebrek aan voldoende financiering voor hun zelfstandige ontwikkeling. Het is uiterst moeilijk om autonoom door te groeien tot een wereldspeler vanuit Vlaanderen. Van zodra een onderneming echt grote bedragen nodig heeft, ofwel voor haar verdere technologische ontwikkeling ofwel voor marktexpansie, is dit nog altijd moeilijk te verkrijgen via risicokapitaalfinanciers of via de kapitaalmarkten (de beurs). Vandaar dat een overname (of, in het slechtste geval een faillissement) vaak de enige mogelijkheid is om de onderneming verder te zetten. Het is ironisch dat de Vlaamse overheid zeer veel investeert in jonge ondernemingen om technologieën te ontwikkelen, maar wanneer het échte rendement kan worden gerealiseerd, dient de onderneming te worden verkocht aan – meestal – een buitenlandse onderneming die ten volle van de technologische ontwikkeling kan profiteren. Een beleid dat niet enkel positief is voor ondernemingen die een beperkt bedrag aan risicokapitaal nodig hebben, maar ook ondernemingen die grote bedragen nodig hebben ondersteunt, is daarom wenselijk.

3.7 Administratieve maatregelen

Milieu- en andere vergunningen gaan over op de overnemer, nadat de overdracht is gemeld. Die melding dient echter te gebeuren voordat de overdracht effectief plaatsvindt. In het kader van administratieve vereenvoudiging is het aan te bevelen om de melding van de overdracht te laten plaatsvinden op één tijdstip en aan één loket, bijvoorbeeld samen met de melding van de schraping uit het btw-register.

4. Aanbeveling voor ondernemers en intermediairs

Het doel van dit boek was helemaal niet om een praktische gids bij overlaten voor ondernemers te maken. Toch heeft het onderzoek interessante inzichten opgeleverd die ondernemers en intermediairs kunnen inspireren wanneer ze worden geconfronteerd met een bedrijfsoverdracht. Zonder exhaustief te zijn, geven we de belangrijkste inzichten hier weer. We differentiëren tussen aanbevelingen voor ondernemers die hun onderneming wensen stop te zetten of over te dragen enerzijds, en ondernemers die de overdracht van een onderneming beogen anderzijds.

4.1 Voor kandidaat-stopzetter of kandidaat-overlatter

Zorg ervoor dat de onderneming op een professionele en transparante wijze wordt gerund. Dit is niet enkel noodzakelijk in het kader van deugdelijk bestuur, maar het verhoogt ook de aantrekkelijkheid van de onderneming voor derde partijen. Zelfs indien u geen concrete plannen heeft om de onderneming over te dragen, verhoogt dit de kans op een onverwacht interessant aankoopbod van een derde partij. Een ondoorzichtige en onprofessioneel gemanagede onderneming zal slechts zelden dit geluk te beurt vallen! En hoe aantrekkelijker uw onderneming wordt voor meerdere partijen, hoe hoger de uiteindelijke overdrachtsprijs is die u kunt verwachten.

Sommige ondernemingen worden opgestart met de expliciete wens om op afzienbare tijd te worden overgenomen, zeker indien ze actief zijn in een activiteit die heel veel financiering vergt. Hoogtechnologische starters bereiden de toekomstige overname voor door al vanaf het begin voldoende hooggekwalificeerd personeel aan te werven, door hun kennis te beschermen via intellectuele eigendomsrechten (patenten) en door de juiste aandeelhouders bij hun onderneming te betrekken. Ook voor ondernemers met minder hooggespannen ambities kan dit als voorbeeld werken: professionalisering kan al heel vroeg, van bij de opstart.

Indien de overdracht van de onderneming een mogelijkheid is die u voorziet op middellange termijn, laat dan een audit uitvoeren om allerlei obstakels tijdig uit de weg te ruimen. We denken hierbij bijvoorbeeld aan juridische structuren, vergunningen, een correcte en voldoende uitgebreide boekhouding of eventuele geschillen. Doe dit tijdig: voorzie hiervoor zeker een periode van een drietal jaar. Laat het duidelijk zijn dat een ordentelijke overdracht ook een investering van de overdrager vraagt. De intentie om uw onderneming over te dragen is de belangrijkste factor die de overdracht uiteindelijk doet slagen. U, als ondernemer, bent een uiterst belangrijke schakel in het proces.

Denk na aan wie u de onderneming wil overdragen: familie, personeel, een derde individu of een andere onderneming. Laat een vermoed gebrek aan financiële middelen bij de potentiële overnemer geen a priori belemmering zijn: er is meer financiering voorhanden dan wellicht wordt aangenomen, mits de nodige creativiteit aan de dag wordt gelegd. Het overdragen aan familie of personeel heeft als voordeel dat het overdrachtsproces kort en efficiënt kan zijn, aangezien de overnemer een goed inzicht heeft in de interne werking van de onderneming. Een uitgebreide doorlichting van de overnamekandidaat is in dat geval niet nodig.

Aangezien het overdragen van een onderneming voor de meeste ondernemers een éénmalige gebeurtenis is, valt het aan te bevelen om in zee te gaan met een goede adviseur. Bij de keuze van de adviseur dient wel nagegaan te worden of die partij vrij en ongedwongen kan handelen in het voordeel van de overdrager. Interessant is het feit dat dit soort advies gedeeltelijk wordt gesubsidieerd via het Budget voor Economisch Advies.

Soms wordt u gedwongen om uw onderneming stop te zetten, gedwongen door economische moeilijkheden die de aanleiding vormen tot financiële moeilijkheden. Stel daarom een herstructurering niet te lang uit indien de onderneming economische moeilijkheden heeft. Indien de herstructurering onvoldoende resultaten oplevert, denk dan voldoende vlug na over een fusie of overdracht, rekening houdend met het feit dat het veel moeilijker is om een slecht presterende onderneming over te laten dan een goed presterende. Indien dit onmogelijk blijkt, denk dan vlug concreet na over een vrijwillige liquidatie. U dient er zich van bewust te zijn dat stopzetten u ook voldoening kan geven indien dit een bewuste keuze is. Hoe langer echter wordt gewacht om drastische stappen te zetten, hoe meer een faillissement of gerechtelijk akkoord de enige – gedwongen – uitweg blijkt.

Tenslotte willen we een oproep doen naar de kleinere ondernemers. Veelal lijkt voor deze kleinere spelers een overdracht een onhaalbare kaart. Niets is echter minder waar. Verschillende ‘best practices’ tonen aan dat een ondernemer zich niet mag laten ontmoedigen want willen overdragen is meestal gelijk aan kunnen overdragen.

4.2 Voor kandidaat-overnemers

Nog voor er wordt beslist om een bedrijf over te nemen, dient de kandidaatovernemer zich de vraag te stellen: ben ik er klaar voor? Heb ik voldoende kennis en kunde verzameld door middel van opleiding en ervaring om de stap te wagen. Voorbereiding van de opvolger blijkt één van de belangrijkste indicatoren voor de toekomstige prestaties van het bedrijf, vooral bij kleinere ondernemingen. Ga dan ook te rade bij uzelf en misschien ook bij de huidige eigenaar of u in huis hebt wat nodig is om het bedrijf succesvol te maken/houden.

Wanneer beslist wordt tot een overdracht, dient voldoende financiering te worden gevonden. Hou er rekening mee dat méér dan enkel de overdrachtprijs dient te worden gefinancierd. Bij de meeste overdrachten dienen immers extra investeringen in de doelonderneming te worden voorzien. Wees creatief bij de zoektocht naar financiering en laat u niet te veel beperken door de meest evidente financieringsbron, namelijk bankschulden. Naast bankschulden zijn er een hele waaier van overheidsmaatregelen, zoals overheidswaarborgen, de win-winlening of achtergestelde leningen, die de financiering van een overname faciliteren. Wees proactief en spreek zelf uw bankier aan op het mogelijke gebruik van deze alternatieven. Naast schuldfinanciering kan extra kapitaal worden aangetrokken via nieuwe aandeelhouders zoals businessangels of risicokapitaalfinanciers.

Het overnemen van een onderneming is echter slechts de eerste stap in een lang proces; een succes maken van de overdracht blijkt niet evident te zijn. Indien u als individu een onderneming overneemt in plaats van een onderneming op te starten, dan is succes mogelijk maar zeker niet gegarandeerd. Dankzij de overname start u met een voorsprong, aangezien er al een product of dienst met een stevige klantenbasis, personeel en leveranciers aanwezig is. Indien u al voor de overdracht een tijdje actief bent in de doelonderneming, krijgt u een goed inzicht in het potentieel ervan. Zorg er echter voor dat deze inzichten u geen verlammeende voorsprong geven. Blijf kritisch en denk na over de langetermijnstrategie die u wenst te implementeren. Het is een goed idee om een volledig businessplan op te maken, net zoals u zou doen bij het opstarten van een nieuwe onderneming. Dit moet u toelaten om te beslissen wat u overhoudt van de onderneming, en wat dient te worden veranderd.

Indien een andere onderneming de doelonderneming overneemt is succes ook niet gegarandeerd. Het zware integratiewerk komt pas na de overname en duurt gemiddeld zo'n drie jaar. Daarbij kunnen we geen uniform integratierecept voorschrijven. De mate van integratie – van totale absorptie tot volledig behoud van de zelfstandigheid – hangt af van de doelstelling van de overname. Het goed afstemmen van de doelstelling van de overname op de postovername-integratie is uiterst belangrijk voor het welslagen van de overname. Het is daarbij verheugend om vast te stellen dat ondernemingen leren uit hun ervaring: ondernemingen die regelmatig een overname doen plukken vlugger de vruchten van de overnames dan ondernemingen voor wie een overname een eenmalige gebeurtenis is.

5. Practisch

Dit boek vormt een logisch sluitstuk in de driedelige reeks van het Steunpunt Ondernemingen, Ondernemerschap en Innovatie. In het eerste deel werd het starten van ondernemingen bestudeerd, in het tweede stond de groei van onderneming centraal. Dit boek is grotendeels gebaseerd op onderzoek verricht binnen het Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie, onder leiding van vier professoren-promotoren: Luc Sels en Geert Van Hootegem van de Katholieke Universiteit Leuven, en Bart Clarysse en Sophie Manigart van de Vlerick Leuven Gent Management School en van de Universiteit Gent. Binnen het Steunpunt hebben ook de professoren Hubert Ooghe en Hans Crijns (beiden geaffilieerd met de Vlerick Leuven Gent Management School en Universiteit Gent) onderzoek verricht rond dit thema. Het onderzoek werd uitgevoerd door een groot aantal medewerkers, namelijk Tine Claeys, Miguel Meuleman en Sabine Vermeulen van de Vlerick Leuven Gent Management School, Sofie Balcaen, Annelies Bobelyn, Sofie De Prijcker, David Devigne, Lotte Goossens en Annelies Maesen van de Universiteit Gent en Johan Maes, Hann Thoné en Christine Vanhoutte van de Katholieke Universiteit Leuven. Alexandre Francart en Matthias Deschrijvere van het Kenniscentrum voor de Financiering van de kmo's (KeFiK) hebben een bijdrage geleverd over financiële knelpunten bij overdrachten, gebaseerd op recent binnen KeFiK uitgevoerd onderzoek. De redactie van dit jaarboek lag bij Prof. Sophie Manigart en Hannes Leroy.

Het boek kan besteld worden via de bibliotheek van de Vlerick Leuven Gent Management School (tel: 09/210 97 27 of via library@vlerick.be). Het boek is eveneens verkrijgbaar via Roularta of in de boekhandel.

ISBN 978 90 5466 519 9

NUR 780

€ 29,90

320 blz.