



ZAAK OVERNEMEN GEEN GARANTIE VOOR MINDER KOPZORGEN

“MIJN VROUW WAS BIJNA WEG”

Jonge ondernemers kiezen steeds vaker voor een overname, omdat de bestaande structuur hen een houvast geeft. De ondernemersorganisatie Unizo start daarom met het project ‘Overnamecoach’.

Het gaat om een reeks trainingssessies waarin Unizo wijst op de addertjes onder het gras. Een bedrijf oprichten of er een overnemen, klinkt zoals bouwen of renoveren. Beide hebben hun voor- en nadelen. En dat er addertjes onder het gras zijn, bewijzen drie verhalen van seniorstarters.

Sven Soetens (37) is een fotograaf met ambitie. Geen genoegen nemend met reportagewerk, besliste hij in 2004 om in Kemzeke een winkel te openen met fotomateriaal. Zijn droom: een keten van vijf zaken over heel Oost-Vlaanderen. Amper een jaar later diende zich de mogelijkheid aan om in Zele een fotozaak over te nemen. “Eigenlijk kwam die kans te vroeg,” zegt Soetens. “Ik was niet echt op zoek. Maar via een e-mail van de beroepsfederatie, vernam ik dat die winkel te koop stond. Pal in het gebied waar ik mijn eerste uitbreiding had gepland.”

Soetens waagde het erop. “Ik maakte een afspraak. En dan ben ik met een paar banken gaan praten. Van hen hing alles af, want al mijn geld stak in de eerste zaak.” Zijn huisbankier stond weigerachtig tegenover het idee. “Zij verdienden al genoeg aan mij,” lacht Soetens. “Maar de tweede bank waar ik langsging, hapte wel toe. Het sterk financieel plan zal daar voor iets tussen hebben gezeten. Maar het klikte. En dat menselijke aspect is belangrijk bij een financiering.”

De zaakvoerder van de winkel in Zele wilde er de brui aan geven omdat hij het beu was. “Zijn plan was om naar Zuid-Afrika te trekken, maar dat heeft hij uiteindelijk niet gedaan.” En zo waren er wel meer dingen die hij niet gedaan had. “Achteraf bleek dat de oude stock opnieuw in de boekhouding gebracht was. Daar zaten spullen tussen van vijf jaar oud die je nooit meer verkocht krijgt. Dat was een financiële aderlating nog voor ik mijn deur had opengedaan. Hij vroeg geen instapgeld voor de overname, maar opeens was duidelijk wat zijn fee was.”

Soetens had zich nochtans voorbereid, dacht hij. “Ik had vooraf heel de boekhouding uitgeplozen. Maar dan weet je nog niet welke lijken er uit de kast kunnen vallen. Als adviseurs had ik mijn boekhouder, de bank en een notaris. Ik had

een bedrijfsrevisor in de arm kunnen nemen, maar die doen niets gratis. Op een bepaald moment besef je dat je niet alles kunt weten en dan zeg je: ogen toe en gaan.”

Soetens merkte dat de winkel in Zele geen doorslagje was van zijn eigen zaak. “In je eigen gemeente weet je wie de concurrenten zijn. Om dat in Zele te weten te komen, moest ik eerst een kleine studie maken van de gemeente. Ik had bovendien geen enkele ervaring met de verkoop van gsm’s. Ook dat heb ik moeten leren. Gelukkig heb ik een personeelslid mee overgenomen. Dat heeft ervoor gezorgd dat we meteen konden terugvallen op een paar automatismen.”

Zelf starten of een bestaande zaak overnemen, het heeft volgens Soetens allebei zijn voor- en nadelen. “Ik kan echt niet zeggen welke van de twee formules het best werkt. Wanneer je je eigen zaak begint, heb je weinig of geen ervaring. De grote vraag is of er klanten zullen komen. De kans is niet gering dat je op je bek gaat. Maar je kunt wel alles zelf bepalen.

Bij een bestaande zaak heb je de klanten en de hele organisatie die op poten staat. Maar er is ook heel wat ballast, die je na de overname moet wegsnijden.”

Soetens zegt dat hij bij een volgende overname meer op zijn hoede zal zijn. “Extra advies heb ik niet nodig. Ik denk dat mijn eigen ervaring zal moeten volstaan. Ik heb er ook geen spijt van dat we zo snel die tweede zaak hebben overgenomen. Op twee jaar tijd hebben we daar een rendabele zaak van kunnen maken. Nu is het zaak om de leningen afbetaald te krijgen. Maar als er weer kapitaal is, sluit ik een nieuwe overname niet uit.”

Hij geeft nog snel een tip mee voor wie zich aan een dergelijke onderneming wil wagen. “Kijk af en toe om naar uw vrouw of partner. Ik ben twee maand geleden getrouwd. Maar onze relatie heeft aan een zijden draadje gehangen. Ondanks alle afspraken heb ik immers al mijn tijd in de zaak gestoken. Stocks die niet in orde zijn, kasten die niet op hun plaats staan en vitrines die dringend anders moeten. Je gaat daarin op, je ligt daar wakker van. Alles bij elkaar genomen, steek je er evenveel tijd in als in een zaak die je zelf opstart. Gewoon omdat je er alleen voor staat.”

Moe om van nul te beginnen

Toen Dimitri Baeten (39) vorig jaar LKM overnam, had hij al twee bedrijven opgericht. Nadat een private-equity-fonds zijn zaak, die gespecialiseerd was in geluidsinstallaties voor grote winkels en supermarkten, had overgenomen, startte hij met een bedrijf dat muziekcomputers voor horecazaken verdeelde. In 2005 besliste hij eruit te stappen. De zaak was volgens hem te snel gegroeid en bood geen garanties op lange termijn.

Baeten was het moe om van nul te beginnen en ging op zoek naar een bedrijf dat hij kon overnemen. “Starten is leuk, maar het geeft niet de ultieme voldoening. Ik wilde een bestaand bedrijf naar een hoger niveau tillen,” zegt hij. Door de ervaring met zijn twee vorige bedrijven had hij zich een duidelijk

beeld gevormd van wat hij wilde. “Het moest een bedrijf zijn in de business to business. Geen consumentengoederen of dienstverlening, want daar heb ik geen verstand van.” Hij zocht uiteraard een financieel gezond bedrijf en bij voorkeur een waar de eigenaar met pensioen gaat en zich volledig terugtrekt uit de zaak. “In een aantal van de dossiers die ik gezien heb, waren de eigenaars achteraan in de veertig, wat vrij jong is. Als ik een tijdje doorvroeg, bleek dat ze nog tien jaar in de zaak wilden blijven en gewoon iemand zochten die verse centen op tafel kon leggen. Zo’n scenario wilde ik vermijden. Ik wilde zelf het beleid volledig kunnen bepalen.”

Na wat speurwerk op het internet en vele dossiers later, stootte Baeten in de zomer van 2006 op LKM, een bedrijf uit Lier dat kantoormeubelen op maat maakt. De eigenaar, Robert Leemans, zocht een overnemer voor het bedrijf dat in 1968 was opgericht door zijn vader. Onder Leemans was LKM (Lierse KantoorMeubelen) uitgegroeid tot een flinke

kmo met vijf werknemers. Maar op zijn 62ste zat hij in de knoop met de opvolging. Zijn dochter werkt halftijds en wil vooral tijd besteden aan haar gezin, en zijn zoon heeft een job op de IT-afdeling van Fortis. Beiden hadden al laten verstaan dat ze geen zin hadden om van job te veranderen. “Het aspect werkzekerheid speelt daar zeker mee. Een onderneming, bestaand of beginnend, blijft altijd aan risico’s onderhevig,” zegt Baeten.

LKM kwam aardig in de buurt van het ideaalbeeld dat Baeten in zijn hoofd had. “Het is een tweesnijdend zwaard,” zegt hij. “Je krijgt een goed draaiend bedrijf in de schoot geworpen, maar je merkt dat er niet is gewerkt aan de opvolging. Alles wat marketing, verkoop en backoffice aangaat, is ongeveer twintig jaar blijven steken in de tijd. Om maar een

“Dat was een financiële aderlating nog voor ik mijn deur had opengedaan.”

10 tips van seniorstarters:

1. Omring je met mensen die informatie of ervaring hebben die jij niet hebt. Zowel voor de financiering en het fiscale gedeelte als voor het opstellen van een nieuw businessplan.
2. Trek voor dat advies een budget uit, want de investering is klein bier bij de risico’s van een foute overname.
3. Definieer op voorhand waar je naartoe wil met de overname. Ervaring hebben in de sector waar je zoekt, kan geen kwaad, maar belangrijker is dat het bedrijf aansluit bij je talenten of bij wat je graag doet.
4. Informeer je uitgebreid voor je concrete stappen doet. Leg jezelf geen onnodige deadlines op, tijdsdruk is een slechte raadgever. Beter de kat uit de boom kijken dan meteen die vaste job opgeven.
5. Neem een correcte en open houding aan tegenover de eigenaar van het bedrijf dat je wil overnemen. In de aanloop naar en meteen na de overname moet er sowieso worden samengewerkt.
6. Durf uitdrukkelijk te vragen naar de knelpunten in het dossier. Beter grondig vragen dan achteraf met lijken te zitten die uit de kast vallen.
7. Hanteer een gezonde achterdocht — geen paranoia. Zowel tegenover de informatie afkomstig van het bedrijf, als tegenover de raadgevers van de tegenpartij.
8. Giet alles in een sluitend overnamecontract. Maak concrete afspraken op basis van de informatie die je hebt ingewonnen over het bedrijf en zet die om in een degelijk contract.
9. Sta open voor de mogelijkheden die zich voordoen. Afwegen is goed, maar ondernemen blijft risico’s nemen. Vertrouw daarvoor op je intuïtie. Kijk of het klikt. Overnemen blijft, zowel in de relatie met de eigenaar als met de banken, een zaak van mensen onder elkaar.
10. Vergeet je familie niet. Een overnameproces vergt tijd en is intensief. Niet alle relaties zijn daartegen bestand.

■■■ voorbeeld te geven, toen ik op 3 januari ben begonnen, heb ik hier internet laten leggen.”

Zodra hij zijn bruid gemonsterd had, stroopte Baeten de mouwen op voor het serieuze werk: de onderhandelingen voor het overnamecontract. “Ik had gelukkig al wat ervaring omdat mijn vorige bedrijven telkens waren overgenomen. Ik kende het proces intussen. Maar het blijft altijd aftasten. Bij de eerste ontmoeting met de eigenaar had ik twee presentaties op zak, een ‘harde’ en een ‘zachte’. Toen bleek dat ik alleen zat tegenover hem, zijn vrouw, de boekhouder en een makeelaar, heb ik mijn meest vergaande tegenbod op tafel gegooid. Ik bood de helft van wat zij vroegen, netjes gefundeerd met cijfers. Zoals ik had verwacht, stuitte dat op verzet.”

Het was slechts een tactische zet van Baeten, want de volgende dag al sprak hij opnieuw met de zaakvoerder af. En deze keer met hem alleen. “Ik heb hem meteen gerustgesteld en gezegd dat ik het niet zo hard wilde spelen. Die twee mensen spraken in zijn plaats, terwijl ik met hem rechtstreeks wilde onderhandelen. Dat bleek ook meteen te lukken.”

Leemans was vooral bezorgd over de voortzetting van zijn bedrijf. Hij wilde weten of alle werknemers zouden kunnen blijven en of de naam die hij had opgebouwd, zou blijven bestaan. “Ik ben me ervan bewust dat ik het levenswerk van die man voortzet. Hij is erin geslaagd om een organisatie neer te zetten die er nog steeds staat. Tussen ons is er een vorm van wederzijds respect. Dat vergemakkelijkt de relatie.”

De vorige eigenaar werkt tot het einde van dit jaar mee in het bedrijf. “Ook voor hem is dit een hele aanpassing. Zijn vrouw werkte in het bedrijf. Ze woonden boven de zaak. Ik weet dat ik hen daarin tijd moet geven. En ik beseft dat we tegen het einde van het jaar misschien met een huizenhoog meningsverschil zitten. Dat kan. Het gaat bij een overname niet alleen over cijfers. Je blijft werken met mensen. En dat wordt vaak onderschat.”

Ambtenaar wordt ondernemer

Steven Buyens (29) was tot begin 2006 aan het werk als ambtenaar bij de Vlaamse administratie Wegen en Verkeer. De 29-jarige ingenieur interesseerde zich vooral voor stabiliteitsstudies en veiligheidscoördinatie en was daarom in bijberoep een zaak begonnen waar hij dat soort opdrachten kon uitvoeren. “Ik had al heel wat werk en stond vorig jaar voor de keuze: stoppen als ambtenaar en alleen verder als zelfstandige of een firma overnemen waarin ik mijn werk kon integreren,” zegt Buyens.

Hij koos voor het tweede. “Vooral omdat je bij een bestaand bedrijf al een goed zichtbare kostenstructuur hebt. Je weet ongeveer wat je inkomsten en uitgaven zijn. Dat maakt het risico een stuk kleiner.” Tot verbazing van vrienden en collega's hing hij zijn ambtenarenpet aan de haak. “Mijn familie wist dat ik een commerciële activiteit had. Ze keken er niet van op. Maar de collega's zijn inderdaad geschrokken. Zij klampen zich erg vast aan hun ambt, dat hen alle zekerheden biedt.”

Buiten zijn werk als zelfstandige had Buyens geen enkele ervaring met bedrijfsvoering, laat staan met overnames. “Ik ben begonnen met een uitgebreide informatieronde. Zowel op het internet als in de vakbladen. Op de site www.overname-markt.be ben ik op een bureau gevallen in Oosterzele, dat te koop stond.”

Het studiebureau De Moor, dat gespecialiseerd was in het ontwerpen van wegen, de aanleg van verkavelingen en landmeteractiviteiten, was volgens Buyens een perfecte basis om zijn stabiliteitsstudies en veiligheidscoördinatie op te enten. De transactie verliep erg snel. “Op een paar maanden was alles beklonken. De officiële overname was op 1 december 2006, maar ik ben eigenlijk al gestart in mei.”

De vorige eigenaar deed zijn zaak van de hand omdat hij



DIMITRI BAETEN (LKM)

“Het gaat bij een overname niet alleen over cijfers. Je blijft werken met mensen.”

een groter aannemersbedrijf had overgenomen. “We hebben een vlotte overgang kunnen organiseren. In december was hij nog voor vier vijfde in het bedrijf, in januari nog halftijds. Intussen is hij weg, maar ik kan nog steeds bij hem terecht met mijn vragen.”

Dat het spel van begin tot het eind fair is gespeeld, heeft het overnameproces vergemakkelijkt volgens Buyens. “De overnamebegeleider van de vorige zaakvoerder, Piet Van Raes, heeft mij alle gegevens doorspeeld. Op basis daarvan heb ik een financieel plan gemaakt en ben ik naar de bank gestapt. In die fase is het belangrijk om de zaak door te spreken met de juiste mensen, zoals in mijn geval een boekhouder die weet wat hij doet.”

Hoe correct de relatie met de zaakvoerder ook mag zijn, een geslaagde overname staat of valt met een goed contract. “Je mag nooit te beroerd zijn om expliciet te vragen naar de knelpunten,” zegt Buyens. “Een contract is geen vodje van 2 bladzijden. Steek er gerust tijd in en zorg ervoor dat je concrete dingen neerschrijft. Ik heb bijvoorbeeld bij de rechtbank een lijst opgevraagd met alle lopende claims tegen het bureau. Het contract bepaalt nu dat de verantwoordelijkheid bij de vorige eigenaar ligt wanneer er betwisting is over de kwaliteit van ontwerpen van voor de overname.”

Buyens geeft toe dat de overgang van ambtenaar naar ondernemer niet eenvoudig is. “Vooral dan psychologisch. Vroeger had ik ook mensen die voor mij werkten, maar toen moest ik ze niet betalen. Nu ben ik verantwoordelijk voor de vier mensen die hier werken. Ik moet hun loon betalen en zien dat er voldoende werk is.”

Wat dat betreft, ziet hij op korte termijn weinig problemen. Buyens wil drie mensen aanwerven om het werk op te vangen dat hij zelf heeft meegebracht. Hijzelf moet tijd vrij maken voor zuiver managementwerk. “Maar ik heb er nog geen seconde spijt van gehad. Eindelijk kan ik doen wat ik graag doe. De stress die ik nu heb is anders. Als ambtenaar komt je stress uit externe factoren, zoals vertragingen of andere dingen waar je geen vat op hebt. Dit geeft veel meer voldoening, omdat uiteindelijk alles aan jezelf ligt.”

Wouter De Broeck ■

Trends en Urizo voeren een enquête uit bij seniorstarters. Verslaggeving in het magazine begin mei.