

 **DUE DILIGENCE** Zoektocht naar de meest efficiënte aanpak. [P04](#)

 **INTERIM MANAGER** Externe ondersteuning van bij de start. [P05](#)

 **FAMILIALE OVERNAMES** Specifieke noden onder de loep. [P08](#)

Bedrijfsovernames

© COVERFOTO: CREDIT ID / DIETER TELEMANS

Kris Peeters:
“Ondernemers moeten
tijdig nadenken over
de volgende generatie.”

Waar het ideale
bedrijf voor
overname er zo
uitspringt!

KBCMatchit.be

KBC Match'it: dé online omgeving voor bedrijfsovernames waar kopers en verkopers elkaar vinden in vertrouwen. Vind de juiste klik in alle discretie op www.kbcmatchit.be

IN DEZE BIJLAGE

**Tax scan**

Hendrik Putman vertelt waarom de verkoper zijn bedrijf vooraf best laat doorlichten op fiscaal vlak.

P08**Voorbereiding**

Arne Coeman legt aan de hand van vier tips uit hoe je je bedrijf verkoopklaar kan maken.

P09**Overleg**

Waarom alle eigenaars van een familiebedrijf samen moeten nadenken over de toekomst.

LEES MEER OP: WWW.IEDEREENONDERNEEMT.BE
 VOORWOORD

“Een goede ondernemer kijkt tijdig uit naar een opvolger”

“Een bedrijfsovername is niet noodzakelijk negatief. Het kan een goed alternatief zijn voor ondernemers die niet graag van nul beginnen. Daarnaast kan je via een overname de continuïteit van een onderneming garanderen”, vertelt Pieter Timmermans, gedelegeerd bestuurder van het VBO.

Een bedrijf uit de grond stampen is zowel op administratief als financieel vlak niet eenvoudig. Vooral de sociale en fiscale wetgeving wordt door ondernemers in België als complex ervaren. We mogen de impact van een kwaliteitsvolle wetgeving echter niet onderschatten - deze heeft immers een zeker effect op de competitiviteit van onze Belgische ondernemingen. Investeren in een kwaliteitsvolle regelgeving kan een belangrijke strategie zijn om de economie aan te zwengelen.

Meer zekerheid

Het kan aantrekkelijk zijn om een bestaande activiteit over te nemen en dus niet van nul te moeten beginnen. Op die manier wordt een startende ondernemer met minder onzekerheid geconfronteerd. De onderneming heeft immers al een trackrecord, waardoor hij heel wat tijd kan besparen. Daartegenover staat dan weer dat een overnemer onmiddellijk moet meedraaien in een bestaande onderneming.

Een bedrijfsovername zorgt er in heel wat gevallen ook voor dat een bedrijf kan blijven bestaan en de jobs behouden blijven. Hoewel



” De sociale en fiscale wetgeving wordt door ondernemers in België als complex ervaren.

Pieter Timmermans

Gedelegeerd bestuurder VBO

heel wat ondernemers die een stap opzij willen zetten in eerste instantie op zoek gaan naar familiale opvolging, wordt steeds vaker een verkoop overwogen. Door de vergrijzing wint dat type overname aan belang. Een grote groep ondernemers uit de babyboomgeneratie zal tegen 2030 de pensioenleeftijd bereiken en op zoek gaan naar een geïnteresseerde interne of externe overnemer. Een eventuele overname bereid je niet van vandaag op morgen voor: een goede ondernemer kijkt al tijdig uit naar een opvolger.

Internationale groei

De overname van vaak relatief kleine, jonge en innovatieve ondernemingen is steeds vaker een alternatief voor interne innovatie. Steeds meer grote ondernemingen monitoren actief het start-uplandschap om potentieel interessante ondernemingen te identificeren. Daarnaast bestaan er steeds meer organisaties die specifiek gericht zijn op het samenbrengen van grote ondernemingen en start-ups.

Anderzijds biedt deze interesse van grote ondernemingen ook opportuniteiten voor start-ups. Na een overname krijgen ze vaak

toegang tot bijkomend kapitaal, nieuwe contacten en een veel groter commercieel netwerk. Al deze elementen kunnen de overgenomen onderneming helpen internationaliseren en groeien.

Tot slot bieden overnames ook mogelijkheden op het vlak van markt- en productiegroei, bijvoorbeeld door een grotere commerciële slagkracht van overnemers of door overnames in andere markten of landen die de toegang tot nieuwe markten vergemakkelijken.

Een nieuw avontuur

Ondernemers die hun onderneming verkopen, zitten bovendien meestal niet stil. Ze beginnen aan een volgend avontuur of ze begeleiden nieuwe ondernemers bij het uitbouwen van hun onderneming. Als deze ondernemingen in België blijven, kunnen ze ook hier tewerkstelling en groeiopportuniteiten realiseren. Het is daarbij belangrijk dat men steeds op lange termijn blijft denken: een goed functionerend bedrijf uit de grond stampen dat toegevoegde waarde creëert voor de ondernemer, de werknemers en de lokale gemeenschap. Als dat bedrijf in Belgische handen kan blijven, des te beter.

VOLG ONS

/MediaplanetBelgium



@MediaplanetBE



Mediaplanet Belgium



Mediaplanetbe



Mediaplanet Belgium

BEDRIJFSOVERNAMEN MAART 2018 • **Managing Director:** Leoni Smedts • **Head of Production:** Daan De Becker • **Digital Manager:** Stijn Rosiers • **Business Developer:** Michiel Geuns
 • **Project Manager:** Jeroen Hendrickx - Tel: +32 2 421 18 33 - E-mail: jeroen.hendrickx@mediaplanet.com • **Redactie:** Joris Hendrickx, Sandra Gasten • **Lay-out:** iGRAPHIC - E-mail: info@i-graphic.be
 • **Print:** Roularta • **Distributie:** Trends • **Mediaplanet contactinformatie:** Tel: +32 2 421 18 20 - E-mail: info.be@mediaplanet.com • D/2017/12.996/68

Verzeker je van service en snelheid!

multipen
 SOCIAAL VERZEKERINGSFONDS
www.multipen.be



EUNOMIA
 ONDERNEMINGSLOKET
www.eunomia.be

Wacht niet te lang met het consulteren van een expert

De vergrijzing van onze ondernemers leidde voorlopig nog niet tot een massale verkoopgolf. Dat komt omdat veel bedrijfsleiders te lang wachten om een overname te bespreken met een expert, waardoor er uiteindelijk te weinig tijd overblijft voor een grondige voorbereiding.

Bedrijfsleiders die hun bedrijf willen verkopen, hebben vaak al een erg lang denkproces achter de rug vooraleer ze een expert consulteren. Velen zoeken in die fase vooral online allerlei informatie en zijn terughoudend om raad te vragen aan mensen die hen echt vooruit kunnen helpen. Een bedrijf overdragen blijft immers een confidentiële aangelegenheid.

Een bedrijfsleider heeft nu eenmaal liever niet dat iedereen weet dat zijn bedrijf te koop staat. Vaak is dat ingegeven vanuit een vrees voor negatieve perceptie bij klanten of leveranciers die zouden kunnen denken dat het slecht gaat met de onderneming.

Continuïteit

Een bedrijf dat succesvol wordt verkocht, wijst doorgaans op een goed draaiend en performant bedrijf. Bovendien biedt het klanten



■ Een bedrijf verkopen doe je meestal maar één keer in je leven. Het is dus niet meer dan logisch dat je hier als ondernemer geen expert in bent.

een continuïteit van producten en diensten. Je klanten hebben er dus baat bij dat er op lange termijn wordt nagedacht over de juiste opvolging. Een bedrijfsovername kan pas een risico vormen indien je deze als ondernemer te lang laat aanslepen en dan plots moet verkopen zonder een grondige voorbereiding.

Advies op maat

Een bedrijf verkopen doe je als ondernemer meestal maar één keer in je leven. Het is dus niet meer dan logisch dat je hier als ondernemer geen expert in bent. Zelf informatie opzoeken en het bijwonen van algemene informatiesessies volstaan meestal niet.

”Zelf informatie opzoeken en het bijwonen van algemene informatiesessies volstaan meestal niet.

Het is dus belangrijk om zo snel mogelijk te spreken met iemand die het juiste kader schept, informatie op maat kan geven, de opties naast elkaar kan leggen en samen met jou afstemt wat voor jouw specifieke bedrijf, sector, markt en situatie de beste oplossing is. Dat is nu eenmaal maatwerk waarbij een expert dankzij zijn ervaring en kennis van de mogelijkheden het verschil kan maken. Uiteraard vraagt een dergelijk proces de nodige tijd. Het is dus cruciaal dat je hier zo vroeg mogelijk mee start.

DIT ARTIKEL KWAM TOT STAND IN SAMENWERKING MET KBC.

Joris Hendrickx

redactie.be@mediaplanet.com

Hoe een sociaal verzekeringsfonds een overnemer kan ondersteunen

Aan het sociaal statuut als zelfstandige zijn een aantal wettelijke verplichtingen en rechten verbonden waarvan een beginnend ondernemer vaak niet op de hoogte is. Een sociaal verzekeringsfonds kan daarbij helpen. We vroegen aan Niki Luyten, directeur bij Multipen vzw, hoe dat gebeurt.

Waarvoor kan een overnemer bij een sociaal verzekeringsfonds terecht?

“Bij de overname van een bedrijf komt heel wat kijken: financiering, ondertekening van het contract, overnamepremie, enz. Daarnaast moet de overnemer, die vaak uit de privésector komt, zich in orde stellen met het sociaal statuut voor zelfstandigen. Daarvoor moet hij zich verplicht bij een sociaal verzekeringsfonds aansluiten, zodat hij gedekt blijft tegen risico's en een pensioen opbouwt. Dat is gratis. Via ons digitale ondernemingsloket, Eunomia, maar ook persoonlijk of via e-mail, kan de overnemer onder meer een ondernemingsnummer en vergunningen aanvragen, zich inschrijven in het btw-register of akten neerleggen bij de rechtbank van koophandel. Daarnaast zorgt een fonds ervoor dat de sociale zekerheidsgegevens correct doorstromen naar de mutualiteiten of het pensioenfonds.”



Niki Luyten • Directeur Multipen vzw

© FOTO: ID / WOUTER VAN VOOREN

Welke moeilijkheden komt een overnemer tegen en hoe helpt u daarbij?

“De overlater moet bij zijn sociaal verzekeringsfonds een certificaat opvragen, waarin verklaard wordt dat er geen openstaande schuld is bij het Sociaal Fonds of dat er geen gerechtelijke procedure loopt voor de inning van openstaande bijdragen. Die onbetaalde bijdragen kunnen niet ten laste van de overnemer komen, wel kan er nog een vennootschapsbijdrage openstaan. Daar worden dan afspraken over gemaakt. Wanneer de overlater als zelfstandige stopt, bekijkt het fonds welke afrekeningen er te verwachten zijn.”

In welke fase komt een ondernemer bij jullie terecht?

“Toekomstige ondernemers kunnen hier terecht vanaf het prille idee, zelfs wanneer de onderneming nog een droom is. Zo kunnen ze

het kostenplaatje aftoetsen, een overzicht krijgen van toekomstige bijdragen of info verkrijgen over de combinatie van het zelfstandige statuut met een functie in loondienst.”

Jullie werken ook met heel wat partners. Waarom?

“Omdat wij ons willen focussen op het aspect sociale zekerheid. Onze partners zijn boekhouders en sociaal secretariaten die het personeelsbeleid onder de loep nemen. We hebben ook een partner die ondernemers begeleidt bij hun pensioenberekening of -optimalisatie, waardoor zij op de meest efficiënte manier pensioenrechten opbouwen en minder belastingen en bijdragen moeten betalen.”

Sandra Gasten

redactie.be@mediaplanet.com

“De due diligence zal in de toekomst meer gericht verlopen”

Bij een overname kan een grondige en efficiënte begeleiding het verschil maken, zowel tijdens de onderhandelingen als bij de due diligence. Meer uitleg door Bart Goossens, managing partner bij GSJ Advocaten en Ingrid Vanhaute en Ina Van Steelandt, senior advocaten bij de vakgroep Ondernemingsrecht.

■ Hoe verloopt de eerste fase van de onderhandelingen over een overname?

“In eerste instantie leren kandidaat-koper en verkoper elkaar uiteraard kennen. Vervolgens bezorgt de verkoper de kandidaat-koper algemene, voornamelijk financiële gegevens over zijn bedrijf. Op basis daarvan gaat men vervolgens een gesprek aan en probeert men tot een overeenstemming te komen over de voorlopige prijs en de principiële aspecten van de deal. Hierna wordt een intentieverklaring of een gelijkaardig document opgemaakt.”

“De vraag is vaak echter hoever men daar in moet gaan. Dient men bijvoorbeeld ook al te spreken over aspecten rond de beperking van de vrijwaringsverplichting van de verkoper? In sommige gevallen is dat wel degelijk aangewezen, omdat de rest van het proces dan sneller kan verlopen. Maar dan dient de relatie tussen beide partijen wel zeer goed te zijn.”



Bart Goossens • Managing partner
GSJ Advocaten



Ingrid Vanhaute • Senior advocaat
vakgroep Ondernemingsrecht GSJ Advocaten



Ina Van Steelandt • Senior advocaat
vakgroep Ondernemingsrecht GSJ Advocaten

” Een due diligence kan vaak zeer tijdrovend zijn. Alvorens men hiermee start, denkt men dus best na over de vraag welke informatie relevant is.

■ Wat als dat niet zo is?

“In andere gevallen is het beter om dat nog niet te doen en het enkel te houden bij een verklaring dat beide partijen de intentie hebben om een deal te sluiten rond een indicatieve en niet bindende prijs. Men laat dan eerst een grondig onderzoek uitvoeren, op basis waarvan terug gesprekken kunnen worden aangeknoopt.”

“Het zal dan onder meer gaan over in hoeverre de verkoper een vrijwaring wil geven over het verleden. Heeft de kandidaat-koper een comfortabel gevoel na de due diligence, dan kunnen de gesprekken over bijvoorbeeld de omvang van de vrijwaringsverplichting (hoelang, vanaf welk bedrag, tot welk bedrag, enz.) vlotter verlopen.”

■ Wat is in die fase de meerwaarde van een goede overnamebegeleiding?

“Het is voor de kandidaat-koper en verkoper uiteraard niet eenvoudig om te beslissen hoe ver men in een intentieverklaring

kan gaan. Dankzij onze ervaring met overnameprocessen voelen wij dat beter aan. De discussie zal alleszins makkelijker verlopen wanneer beide partijen goed geïnformeerd zijn over het verdere verloop van de transactie, en in de praktijk hoort daar dus toch vaak een due diligence bij.”

“Bovendien zijn wij emotioneel niet betrokken, waardoor we beter in staat zijn om alles rationeel te bekijken. Daarnaast is het wel belangrijk om de emoties van de partijen een plaats te geven, zeker wanneer het gaat om een familiaal bedrijf. Het is dan vervolgens aan ons om eventuele negatieve emoties proberen weg te nemen of klanten advies te geven over hoe ze er best mee omgaan.”

■ Wat zijn volgens u de belangrijkste aandachtspunten bij zo'n due diligence?

“Een due diligence kan vaak zeer tijdrovend zijn. Alvorens men hiermee start, denkt men dus best na over de vraag welke informatie relevant is. Er is dan ook niets zo vervelend als een kandidaat-koper die de verkoper een lange lijst van niet-gepersonaliseerde vragen bezorgt. De verkoper dient dan haast heel zijn bedrijf te uploaden in een virtuele dataroom.”

“Maar ook voor de kandidaat-koper is dat geen aanrader. Hij krijgt dan immers ontzettend veel informatie waar hij zijn weg in dreigt te verliezen. Als advocaten die ook worden geraadpleegd in het kader van geschillen over bedrijfsovernames, hebben wij de

ervaring om in te schatten wat relevant is en wat niet. We zijn dus beter geplaatst dan een gewone consultant om vooraf eventuele risico's te detecteren die zeker nader moeten worden bekeken. Ik verwacht alleszins dat de due diligence naar de toekomst toe meer gericht zal verlopen.”

” Door de moderne digitale middelen is het mogelijk om informatie online te plaatsen en dan tijd te geven aan de kandidaat-koper om deze te bestuderen.

■ Welke positie neemt u als advocaat in ten opzichte van uw cliënt?

“Indien nodig durven wij als advocaat zeker ook onze stem te verheffen. We houden echter te allen tijde het belang van onze cliënt voor ogen. De cliënt heeft immers belang bij het sluiten van een deal. Als advocaat mogen we onszelf dus zeker niet op de voorgrond plaatsen, want dan bestaat het risico dat de deal afspringt. Bij een eventuele discussie is onze meerwaarde alvast dat we dankzij onze ervaring en tools sneller een oplossing kunnen vinden die de impasse doorbreekt en die evenwichtig is voor beide partijen.”

■ Welke evoluties stelt u de afgelopen jaren vast?

“Vroeger lag de focus zeer sterk op welke vrijwaringen een verkoper diende te geven aan een koper. Er werd vaak veel tijd en energie besteed aan het opstellen van een lijvige bijlage aan het contract waarin alle mogelijke aandachtspunten zeer specifiek werden uitgewerkt. Vandaag neemt men daarentegen het standpunt in dat beide partijen verplichtingen hebben op het vlak van het aanleveren én het bestuderen van de informatie.”

“Door de moderne digitale middelen is het nu mogelijk geworden om informatie online te plaatsen en dan tijd te geven aan de kandidaat-koper om deze te bestuderen. Bij het tekenen van het contract wordt die informatie dan opgeslagen op een fysieke drager en wordt bepaald dat men voor alles wat megedeeld is geen vrijwaring meer kan aangaan, uitgezonderd een aantal bijzondere vrijwaringen die in het contract expliciet worden verwoord. Het belang van een lijvige bijlage met vrijwaringsclausules neemt hierdoor sterk af. Het vergemakkelijkt bovendien de transactie, want het beperkt de risico's die de verkoper neemt.”

► www.gsj.be

Joris Hendrickx

redactie.be@mediaplanet.com

“Interim manager is goud waard”

De meeste bedrijven kunnen het extra werk dat een overname met zich meebrengt niet absorberen zonder externe hulp. Daarom doen veel bedrijven een beroep op interim management. Thomas Vande Vyvere, zaakvoerder van Catalize, legt uit.



Catalize is actief in de werving en selectie van tijdelijke en permanente senior finance functies. Waarom worden interim managers het vaakst ingezet op financiële posities bij overnames?

“De meeste bedrijven hebben eerder uitzonderlijk te maken met een overname of een verkoop. De vereiste technisch-financiële kennis is dan ook lang niet altijd inhouse aanwezig. Is deze expertise toch intern aanwezig, dan creëert de hogere werkdruk een zodanige stress op het financiële departement - dat één van de kernactoren in dergelijke processen is - dat de dagelijkse gang van zaken in het gedrang komt.”

“Er wordt daarom vaak een beroep gedaan op tijdelijke krachten als ondersteuning voor de CFO en zijn team, zodat ook de recurrente financiële rapportage blijft lopen en de statutaire verplichtingen worden nagekomen. Een bijkomend voordeel hiervan is dat de nieuw

” Hij kan zijn ervaring aanwenden bij de due diligence en het opzetten van een dataroom of dagelijkse zaken opvangen.

Thomas Vande Vyvere
Zaakvoerder Catalize

verworven kennis na de overname in het bedrijf aanwezig blijft en dat de interim manager voor de going concern zaken altijd nog een beroep kan doen op de interne mensen.”

Wanneer is het beste moment om als bedrijf een interim manager in te schakelen?

“Wanneer een eigenaar van plan is om zijn onderneming te verkopen, kan het al nuttig zijn om een interim manager in de arm te nemen nog vóór er sprake is van een kandidaat-overnemer. Dat is dan niet om nog snel even de cijfers ‘op te smukken’, maar wel om het financieel departement professioneel te structureren. Dat resulteert ontegensprekelijk in hogere waarderingen.”

“Eens een overnameproces is ingezet, dan kan een interim manager zijn nut bewijzen in zaken die specifiek met de overname verband houden, zoals de due diligence, het opzetten van een dataroom of om de dagelijkse zaken op te vangen terwijl de interne mensen aan de overname werken.”

“Ook na de overname is er nog een pak werk. Minder succesvolle overnames zijn vaak te wijten aan te weinig aandacht voor deze fase. Een ervaren interim manager is goud waard bij de integratie van de boekhou-

ding, de rapportering en de aanpassing van de IT-systemen volgens de methodologie en procedures van de overnemer.”

Welk nut kan een interim manager hebben voor investeringsmaatschappijen?

“De investment managers van investeringsmaatschappijen zetelen dan wel in de raad van bestuur van de overgenomen onderneming, maar vaak staan ze niet operationeel mee aan het roer. Ze willen echter wel een gedetailleerd zicht krijgen op de cijfers en de key performance indicators die voor hen van belang zijn. Daarom plaatsen zij graag tijdelijk iemand in het bedrijf die een aantal structurele zaken implementeert en vervolgens het dagelijkse management weer overdraagt aan een langetermijnmedewerker.”

catalize

► www.catalize.be

Joris Hendrickx
redactie.be@mediaplanet.com

“Hele familie bij het proces betrekken”

Eigenaars van een familiebedrijf moeten tijdig nadenken, durven na te denken en samen nadenken over een overdracht. “Een juiste begeleiding en correcte contractueel vastgelegde afspraken kunnen daarbij het verschil maken”, vertellen Trees Vuylsteke en Klaas Vanneste, vennoten bij DLPA Advocaten.

Hoe belangrijk is het dat men tijdig begint na te denken over een overname?

Vuylsteke: “We zien vaak dat een bedrijfsleider te lang wacht, soms zelfs tot er een conflict is en het moeilijk wordt om nog objectief en vanuit het belang van de onderneming te denken. De denkoefening begint het best al enkele jaren voor het einde van de actieve loopbaan, tussen de leeftijd van 50 en 60 jaar. Maar dat houdt dan ook in dat men moet durven na te denken.”

Wat bedoelt u met ‘durven na te denken’?

Vanneste: “Een eigenaar moet zich de vraag stellen waar de familie met de familieonderneming naartoe wil, wie het bedrijf kan en wil leiden, en hoe de volgende generatie daar in kan passen. Afhankelijk van het antwoord op deze vragen, zal duidelijker worden hoe de eigendom kan worden georganiseerd. Misschien is een overdracht van de leiding aan derden of aan één van de kinderen de beste oplossing. De anderen worden dan uitgekocht of krijgen louter een rol als aandeelhouder. Daarbij is het van cruciaal belang om open te communiceren.”

Vuylsteke: “Dat brengt ons meteen bij ‘samen nadenken’. Een opvolgingsproces kan maar



■ Volgens Trees Vuylsteke en Klaas Vanneste, vennoten bij DLPA Advocaten, begint de voorbereiding van de familiale overdracht het best al enkele jaren voor het einde van de actieve loopbaan, tussen de leeftijd van 50 en 60 jaar.

slagen wanneer de hele familie bij de denkoefening betrokken wordt. Daarnaast doet men best al vanaf het prille begin een beroep op externe adviseurs die oplossingen kunnen aanreiken waar men zelf niet aan zou hebben gedacht.”

Hoe kan een juiste begeleiding het verschil maken?

Vanneste: “Juridisch advies vanaf de eerste fase van het overnameproces is enorm belangrijk. Iedere overname is immers maatwerk. Het is aan ons om met onze ervaring bepaalde aandachtspunten aan te kaarten, oplossingen aan te reiken en de gemaakte keuze juridisch te vertalen naar gebalanceerde en sluitende documenten. Een goed contract helpt om conflicten te vermijden en biedt een juridische houvast wanneer zich toch een discussie voordoet. Dankzij onze rechtbankervaring kunnen we inschatten waarover de meeste conflicten zich voordoen en kunnen we daar bij de opmaak van overeenkomsten rekening mee houden. Onze betrokkenheid is des te groter, omdat wij als advocaat de contracten die we opstellen ook zelf voor de rechtbank moeten kunnen verdedigen.”

Vuylsteke: “Daarnaast kunnen wij door onze bemiddelende rol uiteenlopende standpunten

helpen verenigen tot een oplossing waar iedereen achter kan staan. Deze oplossing kan devorm aannemen van een aandeelhoudersovereenkomst of een familiecharter. Een familiecharter legt onder meer vast wie aandelen kan bezitten, hoe familieleden carrière kunnen maken, wie deel uitmaakt van de raad van bestuur, hoe de familie bij de onderneming betrokken wordt, enz. In een aandeelhoudersovereenkomst wordt onder meer bepaald hoe een familielid-aandeelhouder zijn aandelen kan overdragen met respect voor voorkeepsrechten of goedkeuringsclausules, of hoe het bestuursorgaan wordt samengesteld.”

DLPA

► www.dlpa.be

Joris Hendrickx
redactie.be@mediaplanet.com

■ Minister van Werk Kris Peeters over bedrijfsovernames in België:

“Ondernemers moeten tijdig nadenken over de volgende generatie”

Bedrijfsovernames hebben steeds een grote impact op de Belgische economie. We vroegen Kris Peeters, minister van Werk, hoe groot die impact is en wat de gevolgen zijn van een bedrijfsovername.

■ Hoe belangrijk zijn overnames voor het gezond houden van onze economie en bedrijven?

“Continuïteit is belangrijk in een economie. Het stopzetten van een bedrijf betekent een verlies aan productie en economische activiteit. Bovendien is er een potentieel jobverlies, ook daar moeten we oog voor hebben. Daarom is het belangrijk dat ondernemers op tijd beginnen nadenken over de volgende generatie.”

■ Welke kansen gaan gepaard met overnames?

“Soms maken de marktomstandigheden het noodzakelijk om te zoeken naar schaalvoordelen. In andere gevallen worden KMO's geconfronteerd met de beperkingen eigen aan de familiale structuur. In het eerste geval zijn de groeimogelijkheden duidelijk, maar ook bij familiale structuren kan een fusie of overname tot groei leiden. Het zorgt er vaak voor dat KMO's niet alleen vers kapitaal aantrekken, maar ook een sterk management dat de bedrijfsvoering versterkt. En een sterkere bedrijfsvoering leidt vrijwel zeker tot betere resultaten en groei.”

■ Welke algemene evoluties stelt u vast op het vlak van overnames?

“Ik heb de indruk dat er een sterke professionalisering is, ook bij familiale KMO's. Mede

”Maatregelen als de tax-shift en de hervorming van de vennootschapsbelasting vormen goede argumenten om buitenlandse overnemers te overtuigen om hier te blijven investeren.

”Het is vooral aan de betrokken families zelf om het ondernemerschapsgen door te geven aan de volgende generaties.

onder invloed van overheidscampagnes en inspanningen van organisaties als UNIZO, VOKA en het VBO, zijn ondernemers beter geïnformeerd wanneer ze eraan beginnen. Een goed voorbereide overname vermijdt dat tijd verloren gaat aan administratieve en juridische complicaties en zorgt ervoor dat de focus blijft liggen op de eigenlijke economische activiteit. Het is dus belangrijk dat de ondernemer die overlaat nog meedenkt en meewerkt aan het ondernemingsplan voor de toekomst en zo de overnemer ondersteunt bij de doorstart.”

■ Hoe spelen u en de regering hier op in?

“Een belangrijke prioriteit is het creëren van een gelijk speelveld tussen vennootschappen en zelfstandigen. Bij een zelfstandige activiteit betekent een overname per definitie de stopzetting van de zelfstandige activiteit van diegene die de activiteit overlaat. Wij hebben er bij de recente hervorming van de vennootschapsbelasting voor gezorgd dat het afzonderlijk tarief in de personenbelasting op de gerealiseerde meerwaarde door de zelfstandige ondernemer gelijkgesteld wordt met dat van de liquidatiereserve in de vennootschapsbelasting. Concreet daalt daardoor het huidige tarief van 16,5% naar 10% voor vastgestelde meerwaarde bij de overname.”





■ Wat zijn uw persoonlijke focuspunten op het vlak van overnames?

“Als minister van Werk vind ik het erg belangrijk dat er gekeken wordt naar de gevolgen voor de werknemers. Het is belangrijk dat zij hun job verder kunnen uitvoeren en de opgebouwde rechten gerespecteerd worden. Maar ook voor de overnemer is het belangrijk dat er continuïteit is op personeelsvlak. Het is immers bij de werknemers dat de knowhow zit.”

■ Overnames door buitenlandse bedrijven: waar moeten we aandacht voor hebben?

“België heeft een open economie. Meer dan 80% van onze productie wordt verkocht in het buitenland. Buitenlandse overnames zijn dus een inherent element van die open economie. Dit gezegd zijnde zien we wel een tendens bij vele landen om ‘strategische sectoren’ te beschermen. We zullen dus ook in België op federaal niveau en met de regio’s een debat moeten voeren over welke de strategische sectoren zijn en hoe we die kunnen beschermen. De regering is zich in elk geval bewust van het belang hiervan.”

■ De vergrijzing zorgt voor een steeds groter aantal bedrijven die te koop komen te staan. Hoe gaan we hier het best mee om?

“Eén van de gevolgen daarvan, is net dat er meer kans is op buitenlandse overnames. Zoals gezegd, moet de regering daar oog voor hebben. Door strategische sectoren te beschermen, maar ook door een economisch klimaat te creëren waarin het goed ondernemen is. Op die manier overtuig je buitenlandse overnemers om productie en beslissingscentra in ons land te behouden. Dat hebben we de voorbije jaren dan ook gedaan. Maatregelen als de taxshift en de hervorming van de vennootschapsbelasting vormen zeer goede argumenten om buitenlandse overnemers te overtuigen hier jobs te creëren en hier te blijven investeren.”

■ Vlaanderen telt heel wat familiale bedrijven. Zal hun aantal onder andere door de vergrijzing afnemen?

“Gelukkig is het familiaal ondernemerschap nog sterk aanwezig in ons land. Het is één van de hoekstenen van onze economie. Het is vooral aan de betrokken families zelf om het ondernemerschapsgen door te geven aan de volgende generaties. Uiteraard hoop ik dat dergelijke traditiebedrijven een mooie toekomst blijven hebben.”

■ Een overname creëert vaak heel wat onzekerheid bij het personeel van het bedrijf. Hoe kunnen we hen beschermen en opvangen?

“Zoals ik al zei, is het in de eerste plaats in het belang van de onderneming en de overnemer zelf om het personeel te behouden en hun knowhow te blijven valideren. Maar uiteraard zijn er gevallen waarin een overname leidt tot een herstructurering en jobverlies. De Wet Renault biedt in dergelijke gevallen een beschermend vangnet. Die Wet is twintig jaar oud en is toe aan modernisering. Ik maak daar werk van. Mijn voorstel is om de procedure van de Wet Renault te versterken. Samen met de sociale partners, wil ik daar op korte termijn werk van maken.”

Uitdagingen bij familiale overnames

Een familiale overname kan heel wat specifieke uitdagingen met zich meebrengen. Een professionele en persoonlijke begeleiding kan dan het verschil maken. We spraken met Stefan Lossy, advocaat bij Lossy Law.

Hoe belangrijk is het om bij de overdracht van een familiaal bedrijf rekening te houden met emoties?

“Het komt vaak voor dat er al sinds geruime tijd bepaalde conflicten lopen binnen de familie, die dan een bedreiging kunnen vormen voor een goede gang van zaken tijdens het overnameproces. Het is binnen een familiebedrijf dus enorm belangrijk om vooraf duidelijke afspraken te maken en te proberen om bepaalde zaken te objectiveren.”

“Wanneer een bedrijfsleider bijvoorbeeld door een bepaalde opvolgingsproblematiek erover denkt om te verkopen aan een externe partij, dan dienen er objectieve criteria te worden opgesteld. Ook moet men zich vooraf goed organiseren en de emotionaliteit uit het dossier halen. Dat wil daarom niet zeggen dat emotionele aspecten moet worden vooruitgeschoven, integendeel: ze moeten onmiddellijk worden aangepakt.”

Hoe kan men zich best voorbereiden?

“Het goed structureren van het bedrijf is erg belangrijk. Zo moet men de raad van bestuur zijn volwaardige functie laten uitvoeren en dienen er onafhankelijke bestuurders deel van uit te maken. Zij kunnen veel objectiever kijken naar het belang van het bedrijf.



” Men moet vermijden om in verdeelde slagorde naar een kandidaat-koper op zoek te gaan.

Stefan Lossy
Advocaat Lossy Law

Daarnaast moet men vooraf al een degelijk management uitbouwen. Het bedrijf moet immers ook verder kunnen blijven bestaan bij het wegvallen van de pater familias.”

Welk advies heeft u voor ieder familiebedrijf?

“Vaak wordt geadviseerd om een familiecharter op te stellen. Daarmee verduidelijken de familieleden de rol van de familie ten opzichte van het bedrijf en hun rol ten opzichte van elkaar. Zo kan er bijvoorbeeld in worden opgenomen dat men qua rekruteringsbeleid enkel mensen aanneemt op basis van hun objectieve kwalificaties. Indien een familielid bijvoorbeeld een managementfunctie bekleedt, dan dient dat te gebeuren met een verloning die conform is met de criteria die van toepassing zijn op andere managers.”

Wat als de familie toch niet op dezelfde lijn zit?

“Het komt voor dat men de verkoop aan een externe partij dan als de enige mogelijkheid ziet om uit het familiale conflict te raken. Men moet evenwel vermijden om in verdeelde slagorde naar een kandidaat-koper te gaan zoeken. Er dient één partij te zijn die als woordvoerder optreedt van alle aandeelhouders.”

“Dat vraagt om zeer goede afspraken tussen de verschillende aandeelhouders met betrekking tot de wijze waarop de verkoop zal worden georganiseerd, de prijs, enz. Dergelijke afspraken worden best in een juridisch bindende overeenkomst opgenomen. Zo’n aandeelhoudersovereenkomst wordt opgesteld vanuit de noden en behoeften die bestaan binnen de familie en in relatie tot de onderneming.”

“Het opstellen van deze overeenkomst vergt een zeer persoonlijke aanpak, het is maatwerk. Uiteindelijk moet iedereen op één lijn zien te geraken, dezelfde strategie hanteren en vooral zijn gezond verstand gebruiken. Wij kunnen alvast de nodige tools aanreiken en hen via een persoonlijke aanpak zo goed mogelijk begeleiden om de overname succesvol te laten verlopen.”

LOSSY

► www.lossy-law.eu

Joris Hendrickx
redactie.be@mediaplanet.com

Tax scan kan waarde bedrijf verhogen

In aanloop naar een overnameproces is het cruciaal dat een bedrijf fiscaal op punt staat. Een tax scan is dus zeker geen overbodige luxe. Uitleg door Hendrik Putman, advocaat-vennoot bij Mythra Fiscale Advocaten.

Hoe belangrijk is het fiscale aspect bij het bepalen van de waarde van een bedrijf?

“Fiscaliteit is een zeer belangrijke factor. Wanneer een bedrijf fiscaal geen orde op zaken stelt, brengt dit onzekerheid met zich mee tijdens het overnameproces. Dit gaat zowel over latente belastingrisico’s, maar ook eventuele boetes, belastingverhogingen en nalatighedsinteressen. Soms is men er zich als verkoper zelfs niet van bewust. Wanneer deze risico’s pas tijdens de due diligence aan het licht komen, dan heeft dat uiteraard een negatieve impact op de prijs die de verkoper kan bekomen.”

Hoe kan men deze risico’s beperken?

“Het is aan te raden dat een ondernemer, alvorens zijn bedrijf te koop aan te bieden, eerst een ‘tax scan’ laat uitvoeren. Dat is een lichte vorm van ‘vendor due diligence’, waarbij de verkoper zijn bedrijf vooraf laat door-



” Wanneer een bedrijf fiscaal geen orde op zaken stelt, brengt dat onzekerheid met zich mee tijdens het overnameproces.

Hendrik Putman
Advocaat-vennoot Mythra Fiscale Advocaten

lichten om eventuele fiscale pijnpunten aan het licht te brengen. Dat laat hem vervolgens toe om deze punten tijdig aan te pakken en vaak zelfs op te lossen alvorens er sprake is van een verkoop. Hierdoor kan de ondernemer de waarde van zijn bedrijf aanzienlijk verhogen en heeft hij een betere onderhandelingspositie bij de latere overname.”

Wanneer voert men best een tax scan uit?

“Een echte ‘(vendor) due diligence’ gebeurt vaak pas enkele maanden voor de verkoop van het bedrijf. Dan is het vaak al te laat om bestaande pijnpunten nog op te lossen. Wij raden daarom aan om ruim op voorhand, zelfs wanneer er nog geen sprake is van een verkoop, al een tax scan te laten uitvoeren. Zo kunnen tijdig oplossingen worden uitgewerkt en geïmplementeerd, waardoor het bedrijf fiscaal gezond blijft.”

“Een tijdige tax scan kan bovendien opportuniteiten aan het licht brengen. België beschikt over talrijke fiscale incentives en vaak laat men (onbewust) opportuniteiten liggen. Ondernemers zijn immers in de eerste plaats bezig met ondernemen. Ook op die manier kan een tax scan de waarde van het bedrijf verhogen.”

Welke rol kunnen jullie als fiscale advocaten verder nog spelen in het licht van een overname?

“We kunnen assisteren tijdens onderhandelingen, de verkoopovereenkomst vanuit fiscaal perspectief nakijken of de fiscale clausules van de overeenkomst opstellen. Daarnaast kunnen we in het kader van een overname vaak akkoorden of ‘rulings’ bekomen met de fiscus (bijvoorbeeld voor het behoud van fiscale verliezen). Ook het verkoopsklaar maken en al dan niet herstructureren van het bedrijf vanuit fiscaal oogpunt is een mogelijkheid (bijvoorbeeld afzonderen van het vastgoed van de operationele activiteiten). Tot slot kunnen we alle fiscale informatie logisch en gebruiksklaar organiseren, zodat de uiteindelijke due diligence vlotter kan verlopen.”

► www.mythra.be

Joris Hendrickx
redactie.be@mediaplanet.com

“Alles start bij duidelijke afspraken”

Ook voor startende ondernemingen is het belangrijk om reeds bij aanvang duidelijke afspraken te maken over zaken die een invloed kunnen hebben op een eventuele overname in de toekomst. Een gesprek met Tomas en Gregory Bruneel van L.Inc Advocaten.



Gregory Bruneel
L.Inc Advocaten

Hoe belangrijk is het om al vanaf de start van een onderneming na te denken over een overname?

Tomas: “Het is zeer belangrijk om al vanaf de oprichting van een onderneming bepaalde zaken op punt te stellen, zodat een eventuele overname in de toekomst vlotter kan verlopen. Het komt er in feite op neer dat men al van bij het begin goede afspraken moet maken. Hoe langer men hier mee wacht, hoe moeilijker het wordt. Een advocaat gespecialiseerd in ondernemings- en vennootschapsrecht kan hierin een preventieve en adviseerende rol vervullen, eerder dan curatief te moeten optreden als er discussie is ontstaan.”

Welke vorm kan zo’n document aannemen?

Tomas: “In de meeste gevallen worden deze afspraken ofwel opgetekend in de statuten, ofwel in de aandeelhoudersovereenkomst.



Tomas Bruneel
L.Inc Advocaten

” Het is zeer belangrijk om al vanaf de oprichting van een onderneming bepaalde zaken op punt te stellen.

Statuten worden gepubliceerd in de bijlagen tot het Belgisch Staatsblad en kunnen niet zomaar worden gewijzigd zonder een bijzondere meerderheid en tussenkomst van de notaris. Het voordeel van de opname van bepaalde afspraken in de statuten is dat een kandidaat-koper achteraf niet kan zeggen dat hij te goeder trouw was en niet op de hoogte was van de gepubliceerde afspraken.”

Gregory: “Een aandeelhoudersovereenkomst wordt tussen partijen onderling afgesloten en krijgt verder weinig publiciteit. Ze laat dankzij haar vertrouwelijk karakter toe om bepaalde zaken gedetailleerder uit te werken. De keuze tussen deze twee mogelijkheden hangt af van diverse factoren, waarbij er vaak een keuze moet worden gemaakt tussen vertrouwelijkheid en publiciteit.”

Wat kan er zoal in worden opgenomen?

Tomas: “Qua overdracht van aandelen gaat het voornamelijk over afspraken omtrent de al dan niet vrije overdraagbaarheid van aandelen. Een goedkeuringsclausule bepaalt bv. dat wanneer een vennoot zijn deel verkoopt, de andere vennoot of het bestuursorgaan ook een zeg heeft over wie zich dan mag inkopen. Een voorkeepsrecht geeft hem zelfs de mogelijkheid om dat deel zelf over te kopen bij voorrang, vooraleer een derde zich kan inkopen. In geval van een bedon-

gen volgrecht kan hij zijn deel dan weer mee verkopen. Bij dat laatste onderhandelt de ene vennoot dus meteen mee voor de andere.”

Gregory: “In de andere richting kan er ook een volplicht in worden opgenomen voor een bepaalde verkoopprijs. Dit houdt in dat wanneer het bedrijf goed draait en een van de aandeelhouders zijn deel aan een gunstige prijs kan verkopen, de andere aandeelhouders dan verplicht moeten volgen en hun aandelen mee moeten verkopen aan dezelfde voorwaarden. Het is immers mogelijk dat de bieder enkel interesse heeft om het bedrijf in zijn totaliteit over te nemen. Zijn hier geen afspraken over gemaakt, dan kunnen de andere aandeelhouders dit zelfs met een minderheidsaandeel blokkeren.”



Joris Hendrickx
redactie.be@mediaplanet.com

Zo maak je een bedrijf verkoopklaar

Ondernemers die eraan denken om hun bedrijf te verkopen, doen er goed aan ruim op voorhand te starten met het verkoopklaar maken van hun bedrijf. Vier tips van Arne Coeman, specialist corporate finance bij VGD.

Onderzoek heeft aangetoond dat maar liefst vier op de tien Vlaamse ondernemers de waarde van zijn of haar bedrijf niet kent. “Die informatie is echter cruciaal wanneer je je bedrijf wil overlaten. Het is daarom aangeraden om een waardebeoordeling te laten uitvoeren. De resultaten van die waardebeoordeling kunnen dan meteen ook aangegeven worden om je bedrijf verkoopklaar te maken en de waarde ervan te maximaliseren door enkele acties te ondernemen.”

1 Optimaliseer je werkkapitaal

“Ieder bedrijf heeft een bepaald werkkapitaal dat opgaat in haar bedrijfsvoering. Het gaat dan onder meer over de aangehouden voorraden, openstaande facturen aan klanten, schulden aan leveranciers, enz. De waarde van je bedrijf wordt echter mee bepaald door de vrije beschikbare cashflow. Daarom is het cruciaal om in de aanloop naar een overname dit werkkapitaal te optimaliseren. Dat kan door ervoor te zorgen dat facturen sneller worden geïnd, door de voorraden te beperken en door de betalingstermijnen van leveranciers zo optimaal mogelijk te gebruiken.”



” Maar liefst vier op de tien Vlaamse ondernemers kent de waarde van zijn of haar bedrijf niet.

Arne Coeman
specialist corporate finance bij VGD

2 Evalueer je kostenstructuur en investeringsplannen

“De snelste manier om je vrije beschikbare cashflow te vergroten is het snijden in kosten door simpelweg minder geld uit te geven. Vaak zijn ondernemers het gewoon om veel kosten te maken en zo hun bedrijfsresultaat fiscaal naar beneden te halen. In de aanloop naar een verkoop kan je deze focus best wijzigen door elke kost tegen het licht te houden. Ook de investeringsbudgetten en investeringsplannen moeten worden geëvalueerd. Indien je op relatief korte termijn wil verkopen, is het raadzaam om niet-noodzakelijke investeringen even uit te stellen.”

3 Haal meer uit je omzet

“Als ondernemer moet je je de vraag stellen hoe je de omzet die je uit bestaande producten of diensten haalt, kan verhogen. Dat is namelijk cruciaal om meer ondernemingswaarde te creëren. Kan je meer verdienen aan bestaande klanten? Kan je slapende klanten wakker maken en activeren?”

4 Zorg voor een duidelijke administratie

“Een geïnteresseerde koper zal zijn mening over het bedrijf grotendeels baseren op de

beschikbare informatierapporten. Deze zijn voornamelijk afkomstig van de administratie van je bedrijf. Het is niet enkel belangrijk dat de informatie correct is, maar ook de manier waarop en de snelheid waarmee ze geleverd wordt, is van belang. Investeren in de verduidelijking en de actualisering van de administratie is dus zeker het overwegen waard.”

“Onze raad is daarom om vooraf een doorlichting van je onderneming te laten uitvoeren (een vendor due diligence). Die geeft een duidelijk beeld van de sterktes en zwaktes van je onderneming, waardoor je nog de kans krijgt om een aantal zwaktes aan te pakken vóór aanvang van het overnameproces, en zo mogelijk een hogere verkoopprijs te bekomen.”



► be.vgd.eu

Joris Hendrickx
redactie.be@mediaplanet.com

BEDRIJFSGEBOUW TE KOOP ?



activo

VERKOOP & VERHUUR VAN BEDRIJFSGEBOUWEN

GENT
KORTRIJK
ROESELARE
IEPER
TOURNAI
VEURNE

09 245 75 75
056 75 75 75
051 75 75 75
057 75 75 75
069 75 75 75
058 75 75 75

WWW.ACTIVO.BE



Het zoeken naar een geschikte overnemer omvat een specifieke procedure met verschillende stappen.

Kwalitatief proces noodzakelijk voor het bereiken van de beoogde doelstellingen

Het succesvol realiseren van complexe en tijdsintensieve processen bij een fusie, overname of een kapitaalsronde wordt sterk bepaald door de voorbereidingsfase en de professionele ondersteuning.



Kristof Beckers • Associate the Capital Link

Als onafhankelijke M&A en corporate finance boutique adviseert the Capital Link bedrijven, investeerders en aandeelhouders tijdens het gehele proces bij de aankoop en verkoop van ondernemingen. Daarnaast worden we ingeschakeld door bedrijven die behoefte hebben aan vers kapitaal om acquisities en groeitrajecten te financieren. Dit kan onder de vorm van eigen vermogen ('equity'), mezzanine- of bankfinancieringen, afhankelijk van de wensen van de ondernemer en de financiële positie van het bedrijf. Kristof Beckers, associate bij the Capital Link, geeft een overzicht van de verschillende stappen tijdens het M&A-proces.

Doelstellingen en verwachtingen

"Bij de eerste stap van de voorbereidende fase is het van belang dat de beoogde doelstellin-

gen en verwachtingen helder worden gedefinieerd. De doelstellingen, marktpositie en strategie van een bedrijf alsook de wensen van de ondernemer, bepalen in grote mate de aard van de transactie die zal worden nagestreefd. De meerwaarde van de adviseur bestaat eruit om zeer helder de verschillende opties uit te werken om de ondernemer diepgaand inzicht te verschaffen. Daarnaast zal de adviseur als klankbord de strategie en het businessplan van de ondernemer 'challengen'. Ook de definitie van het profiel van een koper, investeerder of target en een realistische waardebeoordeling van de onderneming dienen naast tal van andere elementen voorafgaandelijk helder te zijn."

Verzamelen van informatie

"Nadat de doelstellingen gedefinieerd zijn, dienen alle relevante gegevens en informatie te worden verzameld en geïnventariseerd. Bovendien is het belangrijk om ontbrekende elementen aan te vullen of te vervolledigen. Relevante data betreffen de jaarrekeningen, management rapportering, fiscale aangiften, overeenkomsten met klanten en leveranciers, overzicht personeel, de verzekeringspolissen, eventuele geschillen, enz., maar ook een verzameling van niet-financiële en juridische data. Deze gegevens zullen in een latere fase van de voorbereiding eveneens nuttig zijn bij de samenstelling van de dataroom en voor het opstellen van het 'informatie memorandum' (IM)."

Het informatie memorandum

"Om de juiste investeerder of koper aan te trekken, dient een kwalitatief IM te worden opgesteld. Dit document is een gedetailleerde presentatie van het bedrijf en wordt

in samenwerking met de aandeelhouders en het management opgesteld. De inhoud van het IM betreft meer dan enkel financiële en juridische gegevens. Een goede beschrijving van de diensten of producten, de marktpositie en de strategie van de onderneming komen in het IM eveneens aan bod."

„ Het helder definiëren van de doelstellingen en verwachtingen is essentieel.

"Gelijktijdig met het samenstellen van het IM wordt een long list van potentiële kopers of investeerders opgesteld. Vervolgens wordt een selectie gemaakt van de potentiële kandidaten die opgenomen worden in de short list. Vooraleer deze geselecteerde kandidaten het IM toegestuurd krijgen, dienen ze een geheimhoudingsovereenkomst (NDA) te ondertekenen."

Beveiligde dataroom

"Nadat met een kandidaat koper of investeerder overeenstemming is bereikt over de belangrijkste elementen van de transactie - die worden opgenomen in een 'term sheet' of 'letter of intent' (LOI) - zal de kandidaat koper of investeerder toegang krijgen tot de dataroom. Om de confidentialiteit van de daarin aanwezige data optimaal te garanderen, wordt een sterk beveiligd online platform aangeraden waarin alle financiële, juridische en operationele data van de onderneming gestructureerd en verzameld

worden. De dataroom zal de basis vormen voor het due diligence (DD) proces, waarbij de juistheid en de volledigheid van de inhoud van juridisch belang is."

"Het DD-proces betreft een grondige doorlichting van alle financiële, fiscale, juridische en operationele gegevens van de onderneming. Bovendien dient de DD om de risico's en de tekortkomingen van de onderneming in beeld te brengen. Een grondige voorbereiding van het DD-proces is cruciaal om de transactie te doen slagen."

Kwalitatieve overeenkomsten

"De laatste stap van het proces betreft het opstellen van de overeenkomsten en van alle relevante documentatie met betrekking tot de transactie. Na het DD-proces zullen partijen met elkaar de verdere voorwaarden van de deal onderhandelen. Ook in deze fase is voorbereiding van groot belang. Tevens is een goede samenwerking en een sterke communicatie tussen de onderneming, de corporate finance adviseur en het legal team heel belangrijk. Kwalitatieve overeenkomsten die de doelstellingen en verwachtingen weergeven van de partijen zijn de resultante van een sterke voorbereiding en een goed georganiseerd proces."

► www.thecapitallink.com

Joris Hendrickx
redactie.be@mediaplanet.com



Gedeelde kennis is dubbele kennis

Advocaat met kennis van zaken is een meerwaarde

Een overname van een bedrijf is een complexe aangelegenheid met vele facetten. De adviseur moet van vele markten thuis zijn. Een advocaat die ook ervaring heeft met geschillen rond overnames en die — meer algemeen — regelmatig betrokken wordt in discussies waarmee ondernemingen op diverse terreinen worden geconfronteerd, is zonder meer een meerwaarde. Hij/zij heeft de mogelijkheid om snel risico's te detecteren in de due diligence fase en heeft de ervaring met de wijze waarop rechters/arbiters naar een overeenkomst kijken in het raam van een concreet geschil.

Constructieve houding bij de onderhandelingen

De cliënt heeft er belang bij dat een overname succesvol wordt afgerond. De ervaring heeft geleerd dat een constructieve houding hiervoor een belangrijke sleutel is. Niets is zo dodelijk voor onderhandelingen dan haantjesgedrag. Wij moeten ons zelf niet op de voorgrond plaatsen. Het belang van de cliënt primeert en dit belang is gediend met een overeenkomst die evenwichtig is voor zowel de verkoper als de koper.

Efficiënte afhandeling van de overname

De juridisch, financiële en fiscale begeleiding van een overname kan een kostelijke aangelegenheid zijn. Vooral de kost van een due diligence kan de pan uit rijzen. Een goede voorbereiding van dit onderzoek is dan ook belangrijk. Traditioneel worden er ellenlange gestandaardiseerde vragenlijsten voor informatie toegezonden aan de verkoper. Dikwijls worden dezelfde vragen verschillende keren gesteld. Deze handelwijze kost nodeloos geld en tijd. Het is belangrijker om gerichtere vragen te stellen rekening houdend met de aard van de onderneming, de context waarin de activiteiten van de onderneming wordt gevoerd en de risico's die aan zulke onderneming verbonden zijn.

Meer informatie over onze expertises vindt u op onze website www.gsj.be



the Capital — Link
Clients First, Always.

"We focus on building long-term relationships, finding solutions to challenges, providing high quality execution and having a real understanding of M&A and Corporate Finance."

Address:

Blarenberglaan 4, 2800 Mechelen - Belgium
T +32 3 870 52 79

WWW.THECAPITALLINK.COM