

# M&A-activiteiten bij familiale ondernemingen opnieuw in de lift

Zijn er nog kopers voor familiale bedrijven? Staan er nog kmo's te koop? Zijn er in crisistijden alternatieven gevonden voor een klassieke overname? Didier Bouckaert, director Deloitte Fiduciaire Charleroi, ziet dat de M&A-activiteit in familiale bedrijven opnieuw aantrekt. En het zijn niet alleen de Acquisitions die terug op gang komen, ook de Mergers (fusies, partnerships, strategische allianties) worden (eindelijk) ontdekt. M&A terug van weggeweest?

## Waarom was het even stil in M&A-land?

**Didier Bouckaert:** Ik weet niet of het zo stil was. Als je M&A natuurlijk beperkt tot de transactiemarkt, het louter samenbrengen van partijen of het louter begeleiden van de transactie op zich, dan zijn het inderdaad magere jaren geweest in vergelijking met voor de crisis. Maar de invulling van M&A-dienstverlening bij Deloitte Fiduciaire is zo veel breder dan transacties. De waarde wordt niet alleen gemaximaliseerd op het moment van de transactie, maar vooral in de jaren ervoor.

## Wat doet Deloitte Fiduciaire op M&A-vlak als de transacties beperkt zijn?

De 'pre-acquisitie'-activiteiten zijn eigenlijk belangrijker dan de overlating zelf. En daarin zit veel beweging. Familiale ondernemers bereiden zich beter dan ooit voor om maximaal waarde te creëren, maar zeker ook de waarde te beschermen. Deze voorbereiding materialiseert zich in herstructureringen (fusies, splitsingen), het opzetten van rapporteringssystemen, motiverende verloningssystemen, depersonaliseren van het familiebedrijf, onroerend goed in of buiten de groep structureren, en ook na te denken over de beste structuur voor het intellectueel kapitaal binnen de onderneming, zoals R&D, octrooien en patenten.

## Het lijkt wel alsof u eigenlijk geen erg hebt in de financiële crisis?

**Didier Bouckaert:** Er zijn wel degelijk blijvende gevolgen. Het belangrijkste gevolg is dat het niet meer zo evident is om financiering te vinden. Of omgekeerd en positief gesteld: alleen goede projecten vinden nog kopers. Op zich is dat misschien zelfs positief. Financieringsschaarste leidt dan weer

tot nieuwe oplossingen. De verkoper treedt meer en meer op als (gedeeltelijk) financier van de koper, de zogenaamde vendor loan. Het positief gevolg is dat de opportunistische deals, verkopen en wegwezen, in zo'n constellatie niet kunnen. De verkoper treedt wel volledig terug, maar hij blijft belang hebben in de continuïteit van het overgelaten bedrijf.

## Zijn we "back to normal"?

**Didier Bouckaert:** Inderdaad. De prijszetting en het opportunisme in de M&A-markt was soms buiten elke proportie. De financiële crisis heeft het realiteitsbesef teruggebracht. De omzet van een bedrijf kan ook dalen.

**Didier Bouckaert,  
Deloitte Fiduciaire**





**Deloitte Fiduciaire**  
begeleidde o.a.  
de overname van  
Wortegemsen Albert Kint  
door Filliers Graanstokerij

Een business plan is meer dan cijfermatig 10 % groei incalculeren. Ondernemen wordt weer een ambacht of een kunst. Ondernemers beseffen dat ze waarde moeten creëren en beschermen om ze later te kunnen valoriseren. Het is precies in de fase van waardecreatie en -bescherming dat de kern van onze activiteiten ligt. Ook zonder eigenlijke transacties zijn er grote uitdagingen en opportuniteiten binnen de bedrijven. Het blijft ons verbazen hoe laat sommige ondernemers starten met de voorbereiding en de impact daarvan op het finaal "resultaat" onderschatten.

#### **Waarom denkt een ondernemer na over de verkoop van zijn bedrijf?**

*Didier Bouckaert:* Familiale ondernemers beseffen dat zij hun eigen rol over een aantal jaren zullen moeten afbouwen. Het overnamevraagstuk negeren, vernietigt waarde. Meerdere opties liggen vaak open, van een familiale opvolging, over management buy out tot volledige verkoop van de onderneming. Hierover een visie en strategie ontwikkelen moet absoluut tijdig aangepakt worden, crisis of niet. Meer zelfs, de huidige omstandigheden zijn een perfecte "testomgeving" en bieden de kans de kwaliteit van het familiale en/of externe management te testen.

#### **Zijn er nog nieuwe positieve tendensen die u waarneemt de laatste maanden?**

*Didier Bouckaert:* Ja, de M in M&A, of de Mergers zijn in opmars. Dit zijn allerlei vormen van samengaan, fuseren, partnerships tussen bedrijven. Soms kan je in absolute termen zoveel meer waarde creëren door samen te gaan met derden. Dit kan in allerlei vormen: echte fusies, kruisparticipaties, samen nieuwe activiteiten ontwikkelen in een joint venture. Het is kiezen tussen een kleine overlating voor het bestaande bedrijf op vandaag of eerst durven samengaan om op termijn samen letterlijk meer waarde te realiseren. Bovendien kan zo'n samengaan ook oplossing bieden voor individuele problemen als gebrek aan opvolging of managementstructuren, nood aan professionalisering, het aantrekken van talent, samenbrengen van technologie en verkoopkanalen. Er is dus zoveel meer te beleven in M&A-land dan het louter kopen of verkopen van een bedrijf. Kortom: het gaat zowel over de strategie van de onderneming als deze van de ondernemer. En daar moet professioneel over nagedacht worden. Dat is vaak ook het moment waarop onze expertise en ervaring het meest impact kan hebben.

#### **Case: Overname van TDS door Pami Office Furniture**

##### **Waarom hebben jullie TDS overgenomen? Was het om schaalgrootte te creëren of om een nieuwe technologie in huis te halen? Of was het nodig om de crisis te overleven?**

*Lode Essers (Pami Office Furniture):* De versterking van onze positie in de markt van kantoormeubilair was de belangrijkste drijfveer voor de overname van TDS. Wij zijn nu op twee locaties, Overpelt en Luik, actief als fabrikant van kantoormeubilair en projectinrichting. Dat geeft ons, naast schaalgrootte, troeven op vlak van de aanbestedingen, de aankoop en de productie. Dankzij deze operatie is de groep PAMI/TDS de onbetwistbare marktleider op de Belgische markt, wat ons uiteraard crisisbestendiger maakt.

##### **Waarom hebben jullie verkocht?**

*Jean-Marie Onclin (TDS):* Verscheidene factoren hebben ons ervan overtuigd dat de tijd rijp was om de onderneming te verkopen. Ten eerste weten we allemaal dat een bedrijfsleider er op een bepaalde leeftijd goed aan doet om aan zijn opvolging te denken. Voor mij was dat ogenblik aangebroken. Daarnaast vestigden onze industriële investeerders onze aandacht op het feit dat wij op een kruispunt waren beland: we moesten ofwel opnieuw investeren, ofwel een externe partner zoeken die ons in staat zou stellen om TDS verder te laten groeien. De laatste factor was zuiver conjunctureel: de crisis en de toenemende concurrentie deden ons beseffen dat er een hergroepering nodig was. In Pami hebben wij een solide partner gevonden die relatief dicht bij ons staat en waarmee een heleboel vormen van synergie mogelijk zijn, met name op het vlak van de aankopen.