



Dossier acquisitie

Schaalvergroting voor de ene, loslaten voor de andere

Grote spelers in de hightech nemen steeds vaker start-ups over. Maar ook gevestigde waarden uit allerhande sectoren sluiten zich aan bij grotere spelers in hun markt. Wat drijft een ondernemer om zijn bedrijf te verkopen?

Veelal ligt een opvolgingsproblematiek aan de basis. Doordat veel babyboomers binnenkort de pensioenleeftijd bereiken, zal de dealflow gedurende de komende jaren toenemen. Maar we zien ook meer ondernemers die “zin in iets nieuws” hebben. De tijd waarin een ondernemer getrouwd was met zijn/haar bedrijf is voorbij en er is een stijging merkbaar in het aantal “serial entrepreneurs”. Ten slotte kan een verkoop aan een grote sectorspeler de enige mogelijkheid zijn om verder te kunnen groeien.

Door het sombere economische klimaat van de voorbije jaren hebben veel grote groepen hun risicovolle investeringen uitgesteld. Er komt stilaan meer en meer druk van aandeelhouders om de opgepotte cash aan te wenden. Doordat een sectorspeler synergieën en schaalvoordelen kan creëren, zal hij potentieel een hogere overnameprijs bieden dan private investeerders of fondsen die

zich baseren op het autonoom rendement van het bedrijf. Complementariteit in gebruikte technologie of marktsegment zetten grote overnemers vaak aan om een goede prijs te bepalen.

Hierna spreken we met Marc Van Gestel en Philippe Joassart, ex-aandeelhouders van respectievelijk Jamadata en Kenomar.



Kris Claessens
kclaessens@deloitte.com

Jan Delcroix
jdelcroix@deloitte.com

Jean-Michel Noë
jnoe@deloitte.com



Jamadata

Het softwarebedrijf Jamadata uit Geel biedt software en diensten aan voor facturatie, boekhouding en POS-systemen, voornamelijk toegespitst op het segment van drankenhandelaars. In deze welomlijnde nichemarkt kan het terugvallen op een loyaal klantenbestand. De broers-oprichters Jan en Marc (JaMa) Van Gestel besloten zeer recentelijk om hun zaak over te laten onder begeleiding van het M&A-team van Deloitte Fiduciaire.



“Het was een confrontatie om het bedrijf los te maken van onszelf.”

Marc Van Gestel, Jamadata

De grootste uitdaging? In het hoofd van de overnemer kruipen

Als marktleider in haar sector bekleedt Jamadata een unieke marktpositie. Waarom hebben jullie beslist om de zaak over te laten?

Marc: Ons zusterbedrijf eMailMasters.com verricht dataverwerking voor de dranksector en moest hiervoor samenwerken met andere softwareleveranciers die vreesden dat hun softwarepakket zou worden weggeconcurrereerd door dat van Jamadata. Voor buitenstaanders was het soms moeilijk om het onderscheid tussen onze twee firma's te zien. Mijn broer gaf ook aan om er op termijn mee te willen ophouden. Maar vooral, onze klanten rekenen er op dat onze software blijft bestaan, waardoor je nadenkt over de continuïteit van je bedrijf. Toen hebben we beslist om een overnemer te zoeken.

Hoe start zo'n overnameproces?

Marc: We zijn het gesprek aangegaan met onze vertrouwenspersoon Jan Delcroix die ons al jaren begeleidt. Daarna hebben we samen met Kris Claessens van het Deloitte Fiduciaire M&A team de bedrijven waarmee we een strategische fit zagen, in kaart gebracht. Voor ons waren continuïteit naar klanten en personeel cruciaal. Vervolgens werden de kandidaat-overnemers geïdentificeerd en benaderd.

Wat was voor u het grootste knelpunt?

Marc: Confronterend was het om het bedrijf los te maken van onszelf. Wij hebben onze zaak altijd gerund als kmo, waarbij de omgang en samenwerking met de klanten centraal stond. Cijfers waren niet alleen bepalend. Maar als je een overnemer zoekt, spelen uw EBITDA, zakencijfer, ratio's, ... wel degelijk een grote rol. Wij wezen de kandidaat-overnemers op de vele opportuniteiten, maar leerden snel de manier waarop een overnemer naar een bedrijf kijkt.

Wat wij beschouwden als een bagatel, kon voor de geïnteresseerde overnemer van groot belang zijn. Het overnamepalet is vaak financieel gekleurd, terwijl ik altijd vanuit mijn buikgevoel heb gewerkt. Als ingenieur wil je immers met zo weinig mogelijk middelen zoveel mogelijk bereiken.

Wat was doorslaggevend in de keuze van een kandidaat-overnemer?

Marc: Dezelfde marktfilosofie was van primordiaal belang. Ook proximiteit speelt een rol, want je wil je personeel geen honderd kilometers laten verhuizen. We waren verwonderd dat sommigen niet geïnteresseerd reageerden, terwijl wij de complementariteit meenden te zien. De sterke interesse van het nabijgelegen M-Soft verraste ons positief. De acquisitie door deze grotere softwaregroep helpt uiteraard om ons marktleiderschap te handhaven en het groeipotentieel te garanderen.

Was het moeilijk om Jamadata los te laten?

Marc: Het klikt gelukkig goed met de overnemer en de focus ligt niet enkel op het financiële. Hoe dan ook ga je door een zeker rouwproces, maar we worden nog even betrokken tijdens de transitiefase, wat ons de tijd geeft om los te laten.

Hoe reageerden uw klanten op deze overname?

Marc: We hebben geen negatieve reacties gekregen. Het enige heikele punt was dat we drie dagen voor de overname een contract binnenhaalden bij een nieuwe klant, maar we hadden nog geen overeenkomst op papier getekend. Op het moment dat het persbericht van onze overname werd uitgestuurd zijn we met de overnemer naar de nieuwe klant getrokken, die positief reageerde. Een reden te meer om aan te nemen dat het plaatje klopt en we de juiste beslissing hadden genomen.



Wanneer de concurrentie te sterk wordt

Luiks bedrijf voor non-foodaccessoires gaat over naar Europese groep



Om het voortbestaan van zijn onderneming te verzekeren, stond Philippe Joassart voor de keuze om zijn concurrenten de oorlog te verklaren, of Kenomar over te dragen aan een overnemer van formaat. Hij koos voor de vreedzame oplossing en verzocht Deloitte om hem in deze overgang te begeleiden. Zijn onderneming gaat voortaan samen met Smartwares, een grote speler op de Europese distributiemarkt. Een terugblik naar deze geslaagde overname.

Wie was Kenomar en waarom werd beslist om samen te gaan met een andere groep?

Philippe Joassart, gedelegeerd bestuurder:

Kenomar is een Luiks bedrijf met een eenvoudig concept: aan de Belgische grootdistributie een assortiment non-foodrayons aanbieden, gericht op modeaccessoires, die volledig identiek zijn op alle verkooppunten en voorzien worden van een volledige logistieke service. Wij werken een gamma uit voor onze klanten, kopen de goederen en de collecties in – voornamelijk in Azië – en bieden aan elk winkelmerk exclusieve collecties aan. In het begin waren wij de enigen die deze markt professionaliseerden. De distributeurs werkten vooral met lokale aankopers. Een keten kon gemakkelijk een leverancier per stad of per provincie hebben. Ons concept sloeg erg snel aan bij de grootdistributie over heel België.

Kan men zeggen dat Kenomar de Belgische markt geprofessionaliseerd heeft?

Philippe: Ja, dat verklaart ook het snelle succes. Wij richtten ons op de winkelketens. Onze eerste klant telde toen een zestigtal winkels. Met onze tweede klant hebben wij het aantal winkels verdubbeld. Met elk nieuw akkoord verdubbelden wij nagenoeg in omvang. Het was een trapsgewijze groei, helemaal niet lineair. Zo sleepten wij Trends Gazellen in de wacht en nog andere eervolle onderscheidingen, omwille van onze bliksemsnelle groei.

Qua omzet ging u van nul naar ...

Philippe: Wij hebben deze onderneming met enkele vrienden opgestart en al snel bereikten wij met onze eerste klant een omzet van ongeveer twee miljoen euro. Wij moesten aanpassingen doorvoeren, personeel aanwerven, auto's kopen, werkplaatsen zoeken,... Daarbij was het van essentieel belang om niet alles op één kaart te zetten. En in de Belgische grootdistributie hebben een twintigtal klanten 95 % van het marktaandeel. Wij hebben geprobeerd om nieuwe klanten te winnen, met een voorkeur voor overnames. Kleine ondernemingen moeten vechten om te overleven. Wij hebben dus systematisch kleinere actoren benaderd met een gelijkaardig businessmodel als het onze. Het doel: synergieën vinden en aan schaalvergroting doen.

Welke strategische gedachte stuurde, na deze success story, de volgende actie?

Philippe: Wij hadden de limiet bereikt van ons menselijk én financieel kapitaal. Ofwel moesten we nog groter worden en de concurrentie op Europees niveau aangaan, ofwel was het tijd om wat we hadden opgebouwd, over te laten aan een grotere speler. Momenteel hebben de belangrijkste concurrenten zich gevestigd in België met kolossale middelen en een concurrentieel aanbod tegenover dat van Kenomar. Het had geen zin om te denken dat we deze internationale concurrenten de strijd konden aanbinden. Het overleg met Deloitte heeft die indruk gesterkt. Het was beter

om deze activiteit over te dragen zolang er nog niet te veel marktaandeel verloren was.

Hoe is deze transactie verlopen?

Philippe: Samen met Deloitte hebben wij de identiteitskaart van Kenomar opgemaakt: de onderneming, de gamma's, de klanten, het personeel, de financiële situatie ... Deloitte heeft de markt van nationale en Europese doelgroepen benaderd die onze activiteit eventueel zouden willen overnemen en heeft ons een lange lijst van actieve kandidaten in Europa op de markt voor de distributie van non-foodaccessoires voorgesteld. Het voordeel met Deloitte Fiduciaire is dat de internationale bekendheid van deze groep je de nodige legitimiteit biedt bij een overnemer, waardoor deze gerustgesteld is omdat hij weet dat de tussenpersoon een betrouwbare instelling is.

De groep Smartwares was uiteindelijk het meest geïnteresseerd. Waarom?

Philippe: In Europa is Smartwares een belangrijke distributeur van non-foodartikelen. Zij hebben een dertigtal bedrijven. Eén van hun filialen, Nedac Sorbo, is leider op de Nederlandse en Engelse markten van Kenomar. Zij hebben ook een Belgisch filiaal, Nedac Sorbo Belux, met een iets hogere omzet dan de onze, en met aanvullende en gemeenschappelijke gamma's, in tegenstelling tot onze concurrenten die in het buitenland gevestigd zijn. Nedac Sorbo had een kantoor in Breendonk, maar zou zich in een lange en zware concurrentiestrijd moeten werpen om leider te worden op onze markt van modeaccessoires. De overname van Kenomar leverde hen dus een lokaal leiderschap op zonder een commerciële strijd te moeten voeren.

Smartwares heeft een aandeelhouderschap van het type private equity. Hebt u een andere aanpak ondervonden omdat het Nederlanders zijn en er een private-equitygroep achter zit?

Philippe: Het feit dat er een private-equitygroep achter zit, was eerst een zware dobber. Deze zijn namelijk onderworpen aan een hele reeks economische verplichtingen en moeten een doelbedrijf op dezelfde manier doorlichten, ongeacht of het om een klein of groter bedrijf gaat. De laatste twee kandidaten, Franse en Nederlandse, hadden een dataroom en een complexe, uitermate grondige due diligence uitgewerkt. Als familiale kmo waren wij verplicht om alle nodige documentatie voor te leggen en hen te overtuigen om ons over te kopen. Maar uiteindelijk bleek dit een groot voordeel omdat je dan over een becijferde, onbetwistbare onderhandelingsbasis beschikt.

Welke uitdagingen waren er nog bij deze overname, naast de dataroom en de overnameaudit?

Philippe: We moesten een raakvlak vinden tussen

ons en de overnemer die in de activiteit van Kenomar geïnteresseerd was, maar niet in de onroerende activa. Dankzij de creativiteit van de mensen van Deloitte werd aan ieders doelstellingen tegemoet gekomen. Wij hebben uiteindelijk geopteerd voor een overdracht van de activa (assets deal) in plaats van een aandelenoverdracht (shares deal). Deze optie kwam mij goed uit, want zo kon ik een onroerend goed van een zekere waarde behouden, in plaats van het voor een prikje aan Smartwares over te laten.

Hoe hebben de klanten het bericht van deze overname vernomen? Verandert er voor hen iets?

Philippe: Wij hebben aan de klanten aangekondigd dat de continuïteit van de werkzaamheden verzekerd zou worden door Nedac Sorbo. De kracht van Kenomar was onze nabijheid en de snelle en persoonlijke klantenservice. De klanten zagen nog steeds dezelfde commerciële medewerkers en vonden dit erg belangrijk. Wij hebben hen gerustgesteld: de overnemer staat economisch sterker dan wij en het aanbod zal in de toekomst nog uitgebreider zijn. Zij zullen hun voordeel halen bij deze verandering. De commercieel directeur van Kenomar is nu Sales Manager bij Nedac Sorbo.

Kenomar had de grenzen van haar mogelijkheden bereikt

U hebt uw bedrijf zojuist overgelaten. Beschouwt u zichzelf als een uitzondering onder de Waalse ondernemers?

Philippe: Neen. Veel kmo's kiezen deze weg wanneer zij aan de limiet van hun mogelijkheden zijn gekomen – een banklening krijgen is tegenwoordig nog verre van gemakkelijk. De vorige generatie richtte een bedrijf op en droeg het over aan hun kinderen. In de huidige economische context hebben de kmo's een veel kortere levensduur en een totaal andere financieringsstructuur.

Eens ondernemer, altijd ondernemer?

Philippe: Met Kenomar vond ik het geweldig om betrokken te zijn bij de opstart van een onderneming en er een belangrijke economische speler in de regio van te maken. Op mijn 42ste ben ik nog jong genoeg om me aan een nieuwe uitdaging te wagen. Samen met twee vrienden hebben we zonet een nieuw project gelanceerd, deze keer B2C, genaamd Rhinocerosstore. Wij verkopen eindereksen en vorige collecties van merkklédij, aan sterk verlaagde prijzen, in een privéverkoophal waarvan de toegang beperkt is tot de leden. Wij hebben momenteel een winkel in Luik, een andere in Charleroi en er zijn al andere openingen gepland.