

Een voortdurende voorbereiding op een mogelijke verkoop, levert alleen maar voordelen op

Hoe bereid ik mijn bedrijf voor op een verkoop?

Hoewel de verkoop van een onderneming in principe een eenmalige gebeurtenis is, is de ideale voorbereiding hierop eigenlijk een continu proces. Met deze filosofie in het achterhoofd verbetert een ondernemer immers niet alleen de rendabiliteit van zijn bedrijf, maar tegelijk verminderen ook de bedrijfsgebonden risico's (en de perceptie ervan door een mogelijke koper). Deze houding zal dus logischerwijze een positieve invloed hebben op de waarde van de onderneming.

Iedere ondernemer weet dat zakendoen tegenwoordig niet evident is, zelfs los van de negatieve invloed die de kredietcrisis en de economische crisis kunnen hebben op een onderneming. Het efficiënt beheer van een bedrijf veronderstelt een gedetailleerde kennis van de factoren die een invloed hebben op zowel omzet als kosten, maar ook inzicht in de beslissingsvariabelen die invloed hebben op de waarde van de onderneming.

De uitdagingen

De uitdagingen waarmee een ondernemer dagelijks wordt geconfronteerd, kunnen grosso modo worden ingedeeld in twee groepen. Enerzijds is er het puur operationele gedeelte (identificatie, meting en opvolging van de zogenaamde *revenue drivers* en *cost drivers*), anderzijds zijn er de uitdagingen van financieel-fiscale aard (zoals het bepalen van de optimale leningsstructuur, van de ideale voorafbetalingen op de vennootschapsbelasting en het periodieke cash management).

Het is duidelijk dat een succesvol all-round management een bijzonder brede expertise vraagt. Hoewel vele ondernemers hun bedrijf zeer goed kennen, is het duidelijk dat zij voor een aantal zaken best een beroep doen op bijkomende kennis, vaak via externe consultants. Het grote nadeel van deze werkwijze is echter dat een externe consultant de onderneming vooral zal bekijken vanuit het standpunt van zijn eigen specialisatie, waardoor het bredere perspectief op het bedrijf vaak ontbreekt. Daarenboven heeft deze specialist in de meeste gevallen niet de nodige 'interne' ondernemingskennis en zal hij soms ook onvoldoende tijd kunnen nemen om het bedrijf goed te leren kennen.

...en een mogelijke oplossing

Een oplossing voor dit dilemma ligt in de uitwerking van een gedetailleerd ondernemingsmodel, waarbij zowel de puur operationele als de financieel-fiscale aspecten aan bod komen. Dit model moet de ondernemer in staat stellen om o.a.:

- de operationele resultaten van de onderneming van zeer dichtbij en vooral zeer snel op te volgen, waardoor hij direct kan ingrijpen indien dit nodig blijkt;
- de initiële planning (die in principe bij de aanvang van het boekjaar wordt opgemaakt) snel bij te stellen.
- het effect op de financieel-fiscale beslissingsvariabelen snel en accuraat in te schatten.

- de invloed van bepaalde financiële items (zoals de totale toekomstige afschrijvingen, alsook de interest- en de kapitaalaflossingen van het vreemd vermogen) op de cashflow reeds bij het begin van de beslissingsperiode te weten te komen.
- eventuele bottlenecks inzake financiering vroegtijdig te identificeren en in elke situatie de gepaste financieringswijze te kiezen (kapitaalsverhoging via bestaande aandeelhouders of via venture capitalists, of een verhoging van het vreemd vermogen).
- toekomstige lasten ten overstaan van derden (zoals de fiscus en het RIZIV) reeds vroeg in te schatten.

Deze benadering heeft het bijkomende voordeel dat de ondernemer de verschillende belanghebbenden (zoals aandeelhouders en banken) zeer regelmatig op de hoogte kan houden van het operationele en financiële reilen en zeilen van de onderneming. Deze spontane communicatie door de ondernemer naar bijv. financiële instellingen zal in tijden van kreditschaarste sterk geapprecieerd worden, wat de toekomstige 'goodwill' ten aanzien van de onderneming zeker ten goede zal komen.

“Een algemeen beslissingskader is een noodzaak. Het heeft geen zin om op één vlak winst te maken, terwijl dezelfde strategie op andere vlakken leidt tot een groter verlies.”

Nico Daminet

Waardecreatie als ultiem doel

Het uiteindelijke doel van deze oefening is de waarde van de onderneming te verhogen. De beste manier is, zoals gezegd, een goede initiële planning én snelle opvolging, waarbij alle beslissingen worden genomen in een algemeen kader. Het heeft immers geen zin om op één vlak (een onmiddellijk zichtbare) winst te maken, terwijl dezelfde strategie op andere vlakken leidt tot een groter (maar minder opvallend) verlies.



Nico Daminet: “Een goed uitgewerkt bedrijfsmodel heeft het bijkomende voordeel dat de ondernemer belanghebbenden zoals aandeelhouders en banken, regelmatig op de hoogte kan houden van het operationele en financiële reilen en zeilen.”

Daarbij is het ook van belang om in de vennootschap zelf – met het oog op de verkoop ervan – slechts die balansitems te houden die economisch noodzakelijk zijn voor de creatie van waarde. Het aantal potentiële kopers vermindert immers zeer snel naarmate het relatieve deel van de niet strikt noodzakelijke ondernemingsactiva groter wordt.

Tot slot willen we u er nog op wijzen dat u:

- onroerende goederen best zoveel mogelijk buiten de operationele vennootschap houdt. De financieel-fiscale nadelen hiervan kunnen mits een degelijke planning grotendeels worden opgevangen (zoals via een opstalconstructie of via de aanvraag van de btw-eenheid voor de vennootschapsgroep).
- 'excess cash' (die gelet op het risicoprofiel van de verschillende mogelijke investeringen, niet rendabel kan worden) het best stelselmatig uit de vennootschap weert. Aangezien eenmalige operaties hier fiscaal duur kunnen uitvallen, is een goede planning ook op dit vlak onontbeerlijk.

Conclusie

De verkoop van een onderneming bestaat voor het grootste deel uit de (continue) voorbereiding aan de hand van een gedetailleerd ondernemingsmodel, dat voortdurend wordt bijgewerkt om ervoor te zorgen dat alle beslissingen worden gekaderd in één ondernemingsmodel. De centrale doelstelling hierbij is bijkomende waardecreatie.

Nico Daminet, Emerio.

A wise choice to see the full legal picture



A top legal practice in Belgium, Laga is a full service business law firm, highly recommended by the most authoritative legal guides. Laga comprises approximately 110 qualified lawyers, based in Diegem/Brussels, Antwerp and Kortrijk. Laga offers expert advice in the fields of banking & finance, commercial, corporate/M&A, employment, IT/IP, public/administrative, restructuring, real estate and tax law. Where appropriate to ensure a seamless and comprehensive high-quality service, Laga lawyers work closely with financial, assurance and advisory, tax and consulting specialists, and with select EU and US law firms.

For further information please contact Hilde Laga on + 32 56 59 43 00 or email hlaga@laga.be

www.laga.be

Laga

President Kennedypark 8a, 8500 Kortrijk, Tel. + 32 56 59 43 00
© 2009 Laga.

ondernemers
& co

De specials van onze adviesrubriek “Ondernemers&Co” bieden u een ideaal forum om uw knowhow in specifieke vakgebieden onder de aandacht te brengen van West-Vlaamse ondernemingen en hun decision makers.

Gastschrijvers diepen deze uit in diverse bijdragen.

Op 26 juni focust Ondernemers&Co zich op “Zakendoen in Europa”.

Reserveer zo snel mogelijk uw plaats in deze special.

Voor meer informatie over de advertentiemogelijkheden, neem contact op met Marijke Vanthuyne, op het nummer 056-24 16 56, of mail naar marijke.vanthuyne@voka.be.