

## Heeft u op het verkeerde moment verkocht?

# Help, mijn omzet steeg spectaculair na de verkoop van mijn bedrijf...

Veel ondernemers stellen ongelukkig vast dat hun bedrijf vlak na de verkoop of de overname door de familie plots een hoge vlucht neemt: de omzet schiet de hoogte in en het orderboekje vult zich sneller dan voorheen. Allemaal hebben de gewezen CEO's dezelfde reflex: "Heb ik het bedrijf misschien op het foute moment van de hand gedaan?" In bijna alle gevallen is er een andere uitleg. Eén die niet noodzakelijk meer troost biedt.

Een bedrijf doet het jaren goed. Het heeft een behoorlijke omzet, en dikwijls is er ook een rustige, maar gestage groei. De bedrijfsleider wordt echter een jaartje ouder en besluit zijn bedrijf van de hand te doen. Of het nu een externe koper wordt, of familiale opvolging, vlak na de overdracht doet zich steevast eenzelfde fenomeen voor: het bedrijf lijkt een tweede adem te vinden en groeit beter dan voorheen. Het bezorgt de overgever in nogal wat gevallen een wrange nasmaak.

Er is een uitleg voor dit fenomeen. Het gaat niet om een conjunctuurwijziging. En ook niet om de betere (management-) kwaliteiten van de opvolgers. De oud-ondernemer ligt zelf aan de grondslag van de groeispart.

## Hoe kan dat?

Om te beginnen is de ene groei de andere niet. In weerwil van wat men zou denken, is groei niet altijd een teken van goed management. Je hebt bedrijven die groeien door toeval. Ze zijn actief in een markt die zo snel groeit dat hun bedrijf gewoon wordt meegezogen. Vele installateurs van zonnepanelen zijn een mooi voorbeeld van zo'n effect. Toen de markt aantrok, groeide iedereen in de markt. Nu de markt structureel verandert door de afbouw van de subsidies, zal duidelijk worden wie strategisch denkt

en zich kan heroriënteren. Echter groeiers evolueren sneller dan de markt en halen rendementen die hoger liggen dan wat de markt gemiddeld doet.

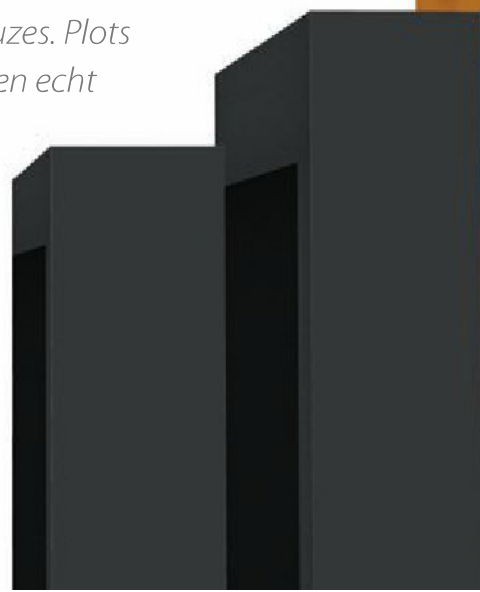
Welnu, bedrijven in een overnamefase worden van marktvolgers ongemerkt vaak strategische groeiers. En dat heeft alles te maken met de wijziging die de eigenaar/CEO/overlater ondergaat. Zijn leven lang is de eigenaar bezig met zijn bedrijf. Alles loopt via hem. Er wordt geen beslissing genomen voor hij (of zij) er zijn zegen over heeft gegeven. Veel kennis is impliciet aanwezig. Dat wil zeggen, in het hoofd van de bedrijfsleider.

*Het 'niet te lang denken maar doen' van de pionier maakt plaats voor op feiten gebaseerde managementkeuzes. Plots is er tijd voor een echt businessplan.*

Nu de bedrijfsleider zich opmaakt om uit de actieve leiding van het bedrijf te stappen, moeten heel wat organisch gegroeide procedures op papier worden vastgelegd. Heel wat kennis en knowhow wordt overgedragen aan medewerkers. De structuur, kortom, die vroeger alleen bestond in het hoofd van 'de baas', wordt nu voor iedereen duidelijk. En de haperingen en foutjes worden er tegelijk uit weggewerkt.

## Tijd voor strategie

Door die overdracht ontstaat er een tweede aspect dat wezenlijk bijdraagt tot de onverwachte, nieuwe groei: de eigenaar neemt afstand van de dagelijkse werking. Er gebeurt iets wonderlijks. De CEO-ondernemer leert denken als investeerder. De dagelijkse werking van de onderneming komt in andere handen.





Guy Jans (Hanon) en Matty Paquay (Paquay & Associates): Bedrijven in een overnamefase worden van marktvolgers ongemerkt dikwijls strategische groeiers. Dat heeft alles te maken met de wijziging die de eigenaar/CEO/overlater ondergaat. (Foto: Raf Ketelslagers - locatie: Huis Vanstraelen)

En plots is er tijd om echt strategisch te denken. De investeerder onderzoekt verschillende mogelijkheden en overweegt zelfs nieuwe invalshoeken die bij zijn managementstijl passen. De last van uitvoering ligt immers toch niet meer bij hem.

De afstand tot het dagelijkse management maakt het ook voor andere stakeholders gemakkelijker om keuzes binnen het bedrijf 'in vraag te stellen'. 'Het niet te lang denken maar doen' van de pionier maakt plaats voor op feiten gebaseerde managementkeuzes. Plots is er tijd voor een echt businessplan en de ondernemer-CEO stuurt zijn team gericht aan, eerder dan dat hij brullend vooraan 'ten aanval' blijft roepen. Het bedrijf wordt delegerbaar en geraakt zo georganiseerd dat de business – o wonder – operationeel zonder hem kan.

## Mentaliteit van investeerder

De hier geschetste geschiedenis is niet uitzonderlijk. Ze stelt zich dagelijks in heel wat Vlaamse bedrijven. Uiteindelijk is dit jammer. Jammer van de verloren tijd. Want als de CEO-ondernemer de mentaliteit van investeerder had aangenomen toen hij nog maar net met de activiteiten begon en er geen haar op zijn hoofd dacht aan overdracht, dan had zijn bedrijf meer groeikansen gehad. En hijzelf meer gelegenheid om te doen wat het bedrijf echt

van hem verwacht: strategisch denken over de toekomst.

Er is een tweede voordeel aan een vroege overdraagbaarheid. De structuur zit van bij het begin beter in elkaar. Er is plaats voor meer meningen. In familiale bedrijven is er dikwijls ook meer plaats voor de visie van externen. In veel gevallen onbewust, voldoet de onderneming beter aan de basisregels van 'corporate governance'. En ook dat vertaalt zich in een betere, aangenamere en rendabelere werking.

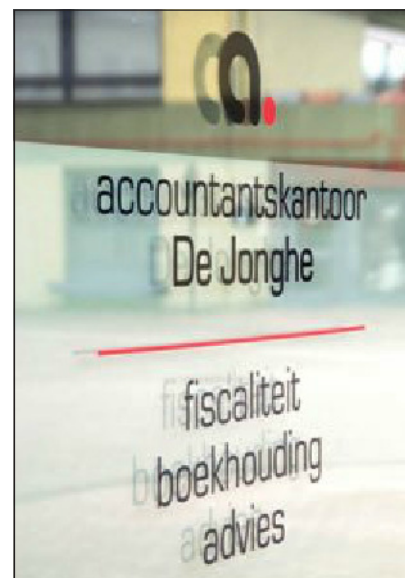
Niet het risico dat u van de trap dondert is de belangrijkste reden om uw bedrijf vanaf de oprichting zo te organiseren dat het van de ene dag op de andere kan worden overgedragen. Maar net het zeer grote risico dat u heelhuids beneden geraakt, en een leven lang aan het hoofd staat van een onderneming. Een onderneming die een echt hoofd verdient. En nodig heeft.

### Guy Jans

Adviseur familiebedrijven  
www.hanon.be  
guy.jans@hanon.be  
Tel.: 0475-75 84 83

### Matty Paquay

Partner van groeibedrijven  
www.paquay-group.com  
matty@paquay-group.com  
Tel.: 0473-24 56 79



## Wij helpen u graag met:

- Startersbijstand
- Oprichting vennootschappen & VZW's
- Boekhouding
- BTW
- FISCALITEIT
- Advies  
(Door jarenlange ervaring beschikken wij over een heel netwerk van deskundigen)
- Bijstand bij OVERDRACHT  
HANDELSZAAK
- Bijstand bij OVERNAME  
HANDELSZAAK
- ONLINE FACTURATIE
- ONLINE BOEKHOUDING  
Voordelen:  
- geen eigen boekhoudsoftware aanschaffen  
- up to date opvolgen van jou dossier



accountantskantoor  
De Jonghe

Heldenplein 5 a - 3945 Ham  
Tel.: 011/34 29 21  
Fax: 011/346484  
info@accountdejonghe.be  
www.accountdejonghe.be



Afspraak na kantooruren mogelijk