

Inhoud

- ARTIKEL
Zoeken naar een overnemer: stap voor stap het net dichttrekken
- TESTIMONIAL
Het Computerwinkeltje

Zoeken naar een overnemer: stap voor stap het net dichttrekken

Bij het zoeken naar potentiële overnemers voor een bedrijf is voorzichtigheid en grondigheid geboden. Enkel zo kunnen op het einde de voorwaarden van de overdracht geoptimaliseerd worden: want de beste overnemer betaalt in de regel de beste prijs.

→| WIE KOMT IN AANMERKING?

Bij een professioneel aangepakte ondernemingsoverdracht behoort naast een waardering en het opstellen van een informatiedossier (Information Memorandum) ook het opstellen van een lijst met potentiële kandidaten.

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen strategische en financiële investeerders.

Strategische of industriële investeerders kunnen concurrenten zijn actief in dezelfde sector of regio, maar ook spelers met aanleunende activiteiten of uit andere landen zijn zeker zinvol. Elke partij met wie strategische of operationele schaalvoordelen mogelijk zijn komt in aanmerking.

Bij financiële investeerders worden op basis van de transactiegrootte zowel institutionele Private Equity investeerders in aanmerking genomen, alsook uit privaat vermogen gefinancierde familiale investeringsmaatschappijen.

Als men een Europese of wereldwijde regio bekijkt, zijn al gauw honderden of duizenden bedrijven actief in een specifieke sector. Ook het aantal financiële investeerders loopt snel op. Hoe vindt men nu onder deze kopers, diegene die de beste prijs willen bieden?

→| WAAROP LETTEN?

Onmiddellijk de ideale partner vinden is onmogelijk.

Financiële investeerders dienen stelselmatig in kaart gebracht te worden. Bij een eerste selectie zijn elementen zoals sectorspecialisatie, minimale transactiegrootte, geografisch werkgebied en de mate waarin de investeerder ook operationeel actief is in het bedrijf, van belang. Daarnaast kan ook het risicoprofiel van de financiële investeerder van betekenis zijn. Doorgaans worden meerderheidsdeelnemingen beoogd doch in bepaalde gevallen kan ook een minderheidsdeelneming een



Hoe beter de kring van te contacteren partijen wordt afgebakend, hoe discreter en succesvoller het overdrachtsproces achteraf kan verlopen



criterium zijn voor de keuze van een Private Equity fonds. Doorgaans hebben financiële investeerders voorkeur voor goed gestructureerde bedrijven die winst maken.

Voor het vastleggen van de strategische of industriële kopers zijn dan weer andere aspecten van belang. In hoeverre is hun activiteit complementair aan deze van het over te dragen bedrijf? Welke is hun strategie en hun financiële draagkracht? Ondernemingen die in het verleden een bewezen succesvolle overnameactiviteit aan de dag hebben gelegd, genieten de voorkeur.

→ | HOE WORDEN ZE GEVONDEN?

Bij het afgrenzen van de kopersdoelgroep, worden verschillende methoden gebruikt. Bij elk contact en transactie wordt door M&A adviseurs het profiel van kopers degelijk bijgehouden. Verder onderzoek gebeurt op basis van ondernemings- en M&A databanken. Zo kan de strategische fit en de financiële draagkracht van potentiële kopers voor hun rangschikking benut worden.

Het netwerk van een raadgever mag daarbij niet onderschat worden. Relaties met zakenbankiers, sectorspecialisten en buitenlandse correspondenten helpen om op een efficiënte manier mogelijke kopers op te sporen.

Laatst maar niet in het minst kunnen ook de eigenaarbedrijfsleiders van het over te dragen bedrijf sectorinzichten bijbrengen.



→ | LONG LIST – SHORT LIST

Zo wordt in een eerste stap een "Long List" met kandidaten opgesteld die dan vervolgens met de eigenaars van het over te dragen bedrijf wordt doorgenomen. Op basis van de strategie, slagkracht en overnameverleden van de bedrijven wordt de lange lijst met potentiële overnemers gerangschikt op relevantie.

Het resultaat van deze oefening is een korte lijst ("Short List") met mogelijke kopers die in een door de M&A adviseur gestuurd overdrachtsproces worden betrokken.

Hier wordt het belang van de oefening duidelijk: hoe beter de kring van te contacteren partijen wordt afgebakend, hoe discreter en succesvoller het overdrachtsproces achteraf kan verlopen.

Om de beste voorwaarden te bereiken, dienen in een eerste fase de gesprekken met kandidaten parallel te worden gevoerd tot de belangrijkste aspecten van de transactie in een intentieverklaring of een bod zijn opgenomen. Pas dan kan exclusiviteit worden toegekend die een koper toelaat een due diligence uit te voeren waarna partijen tot definitieve overeenkomst kunnen komen.

Kort samengevat:

- Potentiële kopers zijn **strategische of financiële investeerders**.
- Elk overnemer heeft zijn **specifieke kenmerken en motivatie**.
- Eerst wordt een **Long List** opgesteld die vervolgens met de eigenaar wordt overlopen en verkort wordt tot een **Short List**.
- Kandidaten op de Short List worden in een **gestuurd overdrachtsproces** betrokken.
- Dit garandeert **discretie** en een **overdracht** aan de beste voorwaarden.

Nieuws

M&A - Mergers & Acquisitions - realiseerde met haar correspondent in Nederland, Jonker Advies - Corporate Finance -, een management buy-in voor het Nederlandse ICT bedrijf Business Base, gespecialiseerd in de ontwikkeling van CRM software, met een omzet van 3 miljoen € en 30 personeelsleden.

Testimonial



Flanders Informatics Trade nv "Het Computerwinkeltje"

"Als je het nergens anders vindt, dan vind je het wel bij Het Computerwinkeltje"

→ | **BEDRIJF**

In 1983 werd Het Computerwinkeltje (HCW) door wijlen de heer Louis Touquet en echtgenote Kathleen Vantomme opgericht. Er werd gestart met een eerste verkooppunt in Mechelen. Gezien uitsluitend software en computerboeken werden verkocht betekende dit een primeur in België.

Anne Touquet en haar echtgenoot Chris Bouton: "Toen werd nog veel uit het buitenland ingevoerd. Per seizoen werd een volledige catalogus uitgegeven die per direct mail naar de klanten werd gestuurd en op beurzen werd uitgedeeld. Van bij de aanvang kon via post, telefonisch of per fax besteld worden. Hierdoor werden klanten uit heel Vlaanderen en daarbuiten aangetrokken".

Door inzet en klantgerichtheid bouwde HCW aan een stevige reputatie. Het gamma is over de jaren heen sterk uitgebreid: de ICT vakliteratuur en software werd vervolledigd met hardware-uitbreidingen. Zo kon de thuisgebruiker, gamer of professionele gebruiker niet enkel computerboeken en software programma's vinden bij HCW maar ook routers, netwerkkaarten, printers, geluidskaarten, grafische kaarten, enzovoort. Vandaar de naam die het bedrijf heeft opgebouwd: "als je het nergens anders vindt, dan vind je het wel bij Het Computerwinkeltje".

Chris Bouton en Anne Touquet verschenen eigenlijk pas ten tonele in 1989. Aangemoedigd door het succes in Mechelen werd een nieuw verkooppunt in Brugge opgezet. Dit trok onmiddellijk heel wat klanten uit Oost- en West-Vlaanderen aan.

In 1995 lanceerde Het Computerwinkeltje de commerciële internetsite www.hcw.be: een primeur voor België! Chris Bouton: "De klant kon de volledig up-to-date catalogus van HCW raadplegen, artikels selecteren en vervolgens een bestelbon afdrukken, meer was er technisch toen niet mogelijk".

In 1996 werd in Brugge een volledig nieuw pand opgetrokken: het zenuwcentrum van de volledige groep.

Na het onverhoopte overlijden van Louis Touquet in 1998, hebben Chris Bouton en Anne Touquet alles in het werk gesteld om de continuïteit te garanderen. Anne Touquet: "Dit was een moeilijk moment. Mijn broer was tevens onze zakenpartner: zowel emotioneel als professioneel was dit een zware klap".

Uiteindelijk namen Chris en Anne Bouton-Touquet de fakkel over en werden via een holding eigenaar van de twee vestigingen.

In dit jaar nog werd de website volledig omgebouwd tot een echte e-commerce site waarop online kan besteld en betaald worden en ook realtime verbonden is met het voorraadbestand van de verkooppunten zodat de klant zelf kan nagaan of een bepaald product beschikbaar is.

In 1999 kreeg HCW het aanbod van Lernout & Hauspie om exclusief een derde verkooppunt te openen in het centraal gedeelte van Flanders Language Valley in Ieper. "Het leek een opportuniteit maar na het hele debacle rond de spraaktechnologiegroep, werd de winkel in 2001 verhuisd naar Gent", aldus Chris Bouton.

In het najaar van 2003 vierde HCW zijn twintigjarig bestaan. Dit ging gepaard met opendeurdagen en een aantal exclusieve promoties.

Op het moment van de overname in 2005 werkten een 25-tal medewerkers in dit unieke bedrijf dat toen een omzet haalde van om en bij de 11 miljoen €: een bloeiende zaak met een stevige omkadering!

→ | **VOORBEREIDING**

MNA werd door de eigenaars aangezocht bij het uittekenen van de verschillende groeiscenario's.

Verdere groeimogelijkheden lagen ondermeer in het openen van nieuwe vestigingen, een afzonderlijke benadering van diverse doelgroepen, uitbreiding van het aanbod en eventuele buitenlandse expansie.

Chris Bouton: "Om dit te realiseren, wensten wij een professionele partner aan te trekken. Dit kon een partij zijn met een sterk distributiekanaal al of niet in combinatie met een online aanwezigheid. Andere mogelijkheid was het aantrekken van een stevige MBI kandidaat die de verdere groei van het bedrijf zou helpen begeleiden".





Dat we duidelijk voor een groeiscenario gekozen hebben, getuigt de recente toename van 25 naar 30 medewerkers

Als onderdeel van de voorbereiding werd het bedrijf gewaardeerd.

Ook werd een Information Memorandum van het bedrijf opgesteld: een document dat de belangrijkste aspecten van het bedrijf toelicht zonder bedrijfsgeheimen te moeten prijsgeven. Zo wordt het antwoord op de courante vragen die een koper stelt reeds beantwoord zonder b.v.b. namen van cliënten of leveranciers bekend te moeten maken.

→ | **TRANSACTIE**

De interesse voor een dergelijk rendabel bedrijf was groot. Er werden discreet heel wat kandidaten afgetoetst, slechts enkelen haalden de volgende ronde.

In alle vertrouwelijkheid werd met enkele partijen verder gesproken. Anne Touquet: "Hoe verder we ons in het proces bevonden, des te meer de voorkeur uitging naar een MBI kandidaat, eerder dan een ander distributiebedrijf. In het laatste geval kon de kwalitatieve dienstverlening die HCW kenmerkt immers niet gegarandeerd worden".

Na grondige afweging van de kandidaten en hun voorstellen, werd voor de tandem Patrick Tournoy en Aletra Capital Partners gekozen. Chris Bouton: "Patrick Tournoy kon als burgerlijk ingenieur het complexe ICT gebeuren combineren met ondermeer de ervaring die hij had opgedaan bij Procter & Gamble en de businessinzichten verworven bij Bain & Company, een top-level wereldwijde consultancyfirma".

Patrick Tournoy gaat verder: "In mijn Bain-tijdperk leerde ik Geert Postma kennen die toen kantoordirecteur van Bain in Amsterdam was. Samen met Pieter Maarten Feenstra, worldwide managing director van zakenbank Goldman Sachs, richtten zij Aletra Capital Partners op, het private equity fonds dat mee in HCW investeerde".

Een indicatief bod werd op basis van verdere besprekingen gevolgd door een bindend bod. Patrick Tournoy: "De eigenaars die verder in het bedrijf actief wensten te blijven wilden ook duidelijkheid over toekomstige aspecten zoals de werknemers, strategische motivering, financiering en samenwerking".

Na aanvaarding van het definitieve bod werd een diepgaande audit uitgevoerd.

Tenslotte werden de overeenkomsten opgesteld en de financiering

rondgemaakt zodat de partijen begin 2006 tot het sluiten van de transactie konden overgaan.

→ | **TOEKOMST**

Patrick Tournoy: "In 2006 werden de eerste bouwstenen gelegd voor de verdere expansie van het bedrijf. De logistieke supply chain werd onder handen genomen met als gevolg dat in Brugge een centraal magazijn werd opgestart dat zorgt voor de dispatching naar de verschillende vestigingen toe".

Ondertussen werd ook een nieuwe vestiging in Leuven geopend zodat de vele studenten en academici er ook van het aanbod van HCW kunnen profiteren.

Tegelijk werd het productenaanbod met ondermeer pc's verruimd.

Het bedrijf behaalde het "gold certification in Licensing solutions label" vanwege Microsoft in het kader van het beheer van softwarelicenties voor bedrijven.

Ook de openingsuren werden aangepast zodat cliënten nu 6 dagen op 7 terecht kunnen bij HCW.

Binnenkort mogen de cliënten ook een totaal vernieuwde website op www.hcw.be verwachten die het aanbod nog toegankelijker maakt en het bestellen nog efficiënter laat verlopen.

"Dat we duidelijk voor een groeiscenario gekozen hebben, getuigt de groei van 25 naar 30 medewerkers, en daar zal het niet bij blijven" aldus Tournoy, "wat niet wil zeggen dat onze service zou dalen: de meeste bestellingen worden nog steeds dag + 1 geleverd, iets waar onze concurrentie niet blijkt in te slagen".

Nieuws



Wereldwijde Speler in Facility Services
nam 100% controle over



Beheerder van IT Hardware

MnA adviseerde de verkoper



MnA NV

PETER BENOITSTRAAT 11 / 5 - 8800 ROESELARE
T. +32 [0]51 20 70 16 - F. +32 [0]51 25 20 87
MNA@MNA.BE - WWW.MNA.BE