

“De vloek van de winnaar”

20 Redenen waarom overnames soms falen

1. Onvoldoende voorbereiding

- Failing to prepare = preparing to fail. Een overname is zoals uit het navolgende zal blijken een proces met een voorbereidingsfase, een onderhandelingsfase en een nazorg fase. Onzorgvuldig omgaan met deze stappen leidt vaak tot volgende misstappen :

2. Te hoge prijs

- De waarde en de prijs zijn vaak, hoe vreemd het ook moge lijken, niet altijd hetzelfde.
Vermijdt alleszins de “bubble”prijzen maar baseer u op realistische terugverdienmodellen gebaseerd op vrije cash flow. Zo houdt u er geen kater aan over.

3. Onduidelijk zoekprofiel

- Veel ondernemers zijn op zoek naar overnames om te groeien, maar hebben onvoldoende duidelijke focus op de value proposition van de eigen onderneming, waardoor de target vaak niet precies in de puzzel past. Eerst uw eigen focus duidelijk stellen is de boodschap

4. Overschatting van uw financieringsmogelijkheden

- Inventariseer vooraf (samen met uw bankier) uw eigen mogelijkheden en beslis hoeveel risico u wil lopen. Een eigen inbreng zal sowieso door uw bankier gevraagd worden. Tijdig uw bank bij het overnameplan betrekken behoedt u ervoor dat u het hele bedrijf “verwedt”.

5. Miskennen van de belangen van uw gesprekspartner

- Uw contactpersoon heeft soms heel andere belangen bij een deal dan uzelf. De adviseur beoogt misschien op de eerste plaats zijn commissie, de algemeen directeur heeft een andere agenda dan de werkelijke stakeholder, enz... Zorg dat u de werkelijke belangen van de personen waarmee u straks zal werken, duidelijk in kaart heeft.

6. Geen oog voor de cultuurkloof

- Niet alleen leiderschapsstijlen, maar ook geografisch gebonden eigenheden, kunnen dermate verschillen dat integratie nadien bijzonder moeilijk wordt.

7. Geen post-acquisitieplan

- De ochtend na het overnamediner, voelt de overname als een succes of als een eindproduct aan. Niets is echter minder waar, het zwaarste werk begint dan pas.

8. De fiscus vergeten

- Een aandelen- of een assetdeal is een wereld van verschil. Moet er onroerend goed afgescheiden worden ? Heeft u gedacht aan de fiscale attesten ? Zoals u weet is de Belgische fiscaliteit een kluwen, gepast advies inwinnen is bijgevolg geen luxe.

9. Geen communicatieplan naar werknemers

- Deel van het post- acquisitieplan bestaat uit een goeie communicatie naar de werknemers van beide ondernemingen. Duidelijkheid & concreetheid vermijdt speculaties en potentieel verlies van goeie mensen.

10. Onvoldoende organisatie binnen het eigen bedrijf

- Stel u de vraag of uw eigen organisatie de opvang van de nieuwe structuur zal aankunnen. Zijn taken en verantwoordelijkheden voldoende duidelijk afgebakend ?

11. Te beperkte due diligence met onvoldoende inschatting risico's

- Een due diligence beperkt zich vaak tot het financiële aspect. Een sociale audit, legal audit, milieu audit, intern administratieve audit zijn echter geen overbodige luxe zal nadien vaak blijken.

12. Overschatting van synergiën

- Schaalvoordelen en synergiën zijn de meest aangehaalde voordelen op vlak van financieel rendement; vooral wanneer de target als afzonderlijke entiteit zal blijven bestaan. Is dit echter een gevoel of heeft u het keihard becijferd ? De realiteit is soms helaas omgekeerd of de termijn om de voordelen te bereiken is bijzonder lang.

13. Onvoldoende integratiebudget op IT-vlak

- Zeer vaak wordt de kostprijs van integratie van software systemen onderschat. Niet zozeer de licenties, maar de consultancy uren lopen vaak snel op. Daarnaast heb je het "leerproces" dat de nieuwe gebruikers moeten doorlopen.

14. Verliefd worden op het bedrijf

- "The heart tells the brain where to go "
Liefde maakt blind, ook bij overnames. U ziet het helemaal zitten en plots tilt u veel minder zwaar aan de zwakke kanten. Nadien ontwaakt u uit de roes.
Heeft u overigens de "exit" ook voorzien tijdens de onderhandelingen ?

15. The "winners curse"

- Als wij het niet kopen, gaat de andere kandidaat er mee lopen. Bovendien zal verkoper dit gedachtengoed benadrukken waardoor u vaak overhaastige beslissingen neemt.

16. Te snel veranderingen doorvoeren

- Over "change management" worden boeken geschreven; het is duidelijk dat mensen het vaak moeilijk hebben met plotse drastische wijzigingen. Jaag het overgenomen personeel niet tegen u in het harnas. Bedrijven draaien immers rond mensen.

17. Te hoge afhankelijkheid van de verkoper

- In hoeverre is het resultaat van de target afhankelijk van de persoon van de zaakvoerder ? Een earn-out clause kan hier een oplossing zijn.

18. Verlies "key" personeel

- Na de integratie bestaan er vaak een dubbel aanbod voor dezelfde functie waardoor mensen die in de ene entiteit - zonder dat u het wist het verschil maakten - plots verdwijnen.

19. Aandelentransactie met contractuele zekerheden

- Inderdaad, tot de zekerheden onvoldoende blijken of moeilijk uitwinbaar blijken.
Correct juridisch advies is z'n prijs meer dan waard.

20. De onderhandelingen zelf voeren

- Uit het voorgaande blijkt dat een overname een complex proces met hindernissen is.
U laat zich daarom best begeleiden door een ervaringsdeskundige die minder emotioneel bij het dossier betrokken is.