Hoe neem ik een bedrijf over?

SAM FURNIER

Hoe neem ik een bedrijf over?

WITSAND UITGEVERS

‘Als je twijfelt, dan doe je het beter niet.’

– Mark Delboo, advocaat

INHOUD

WOORD VOORAF DOOR MARK EYSKENS 9

INLEIDING 15

Enkele vragen om mee te beginnen 16
Pretty woman 31

DEEL 1: BLINDE VLEKKEN 37

LUCHTZIEK 41

120 KPI'S 49

DEEL 2: DE PERSOONLIJKE FACTOR 57

DE JUISTE REDEN 59

VERWACHTINGEN 67

PRINCIPES 75

DEEL 3: DE FACTOR IDENTITEIT 79

HET IS BEWEZEN 81

DE 'VERGETEN' STAKEHOLDERS 85

DE CULTUUR 89

DEEL 4: DE BACKBONE-FACTOR 99

'NEEN, DIE ZAL HET NIET WORDEN' **101**

DE ECHTE KEY PEOPLE **109**

DEEL 5: COMMUNICATIE 113

ANGST EN DUIDELIJKHEID **115**

VERTROUWEN EN NEGATIVITEIT **120**

DEEL 6: DE HOLA!-MATRICES 125

NIET GEKOZEN **127**

KNOSTER EN DE FACTORENMATRIX **133**

JOUW PERSOONLIJKE MATRIX **140**

DE ACQUISITIE-MATRIX **153**

DEEL 7: DE INTEGRATIE-ZIPPER 161

DE JUISTE KEUZE 167

DE JUISTE INGANG 175

MANAGEMENT OF ASSETS 184

IMPROVE & SUSTAIN 210

GROEI 217

HET BELANG VAN HR 220

DEEL 8: DE SPECIALS 223

DE VORIGE EIGENAAR 225

DE MULTINATIONAL 229

HET FAMILIEBEDRIJF 243

DEEL 9: DE GETUIGENISSEN 259

DEEL 10: IDENTEGRATIE VISUEEL 289

EPILOOG EN DANKWOORD 315

WOORD VOORAF

DOOR EM. PROF. MARK EYKENS,
MINISTER VAN STAAT

In dit derde boek, na *De olifant in de kamer* en *Geen grijze muis meer*, verkent Sam Furnier de avontuurlijke wereld van de bedrijfsovernames en de wederwaardigheden van de ondernemer, de bedrijfsleider, de manager, de CEO, de marktstrateeg, de financier, de stakeholder, de aandeelhouder, de veroveraar, de werkgever en -nemer. En van wie de taken en verantwoordelijkheden steeds meer door elkaar lopen. Kortom, de veelzijdige pioniers van de veelzijdige vernieuwing. Wij leven immers in de 'nieuwste' tijden, waarin de veranderingen nooit zo snel en diepgaand zijn geweest.

Onder het ancien regime waren die veranderingen zo traag dat weinigen ze opmerkten. Vandaag zijn de omwentelingen zo snel dat weinigen ze opmerken. Toch beleven en ondergaan wij die allemaal. En op een specifieke wijze in het bedrijfsleven. Gebeurtenissen zijn betekenissen, voor zover wij de luciditeit opbrengen om onze belevenissen te ontcijferen en te plaatsen. Dat doet Sam Furnier op een heel originele wijze, waarbij hij het metaforische gehalte van zijn ervaringen verheft tot lessen voor morgen en overmorgen. Aldus wijst hij talrijke 'stenen der wijsheid 'aan in een werkelijkheid, heden en toekomst, die niet zelden ondoorzichtig worden omwille van de complexiteit, de connectiviteit en de disruptie van het economische gebeuren. Dit zijn stadhuiswoorden die wellicht indruk maken op nietsvermoedende lezers en een abstracte samenvatting zijn van een nieuwe economische realiteit die zich ontwikkelt uit het magma van de creatieve destructie, zoals J. Schumpeter dit noemde.

De technologische revoluties, gevoed door aanhoudende wetenschappelijke ontdekkingen, hebben tot gevolg dat veel traditionele ankerpunten zijn losgewrikt. Op veel markten verdwijnen de tussenpersonen, via de sociale media ontmoeten vraag en aanbod elkaar rechtstreeks, vormen van concurrentie gaan

samen met formules van coöperatie. Dit leidt tot zogenaamde coöpetitie, zoals de professorale economen betogen. Grote bedrijven bestrijken de wereldmarkt, gewikkeld in een continue oligopolistische strijd, die onverbiddelijk kan zijn en waardoor de geglobaliseerde economie gaat lijken op een 'economic jurassic park'. Veel burgers in veel landen krijgen angstcomplexen, vaak in de verf gezet door politieke ronselaars, waardoor ze zich afkeren van 'Globalistan' en zelfs van de Europese Unie. Grote bedrijven zijn nochtans allemaal gewezen kleine ondernemingen en waren ooit 'start-ups'. Die realiteit van wriemelende beweeglijkheid, vindingrijkheid, briljante improvisatie en inzichtelijke doelgerichtheid, van daadkracht en geloof, wordt door Sam Furnier verhaald en aangereikt vanuit zijn grondervaring. Dan blijkt dat innovatie, vernieuwing en vooruitgang maar succes hebben als de medemenselijkheid in acht wordt genomen. Het ondernemingsgebeuren is een organisch proces, dat structuren, regels, statistieken, winst en verlies overschrijdt.

Jonge mensen, die grenzen willen verleggen, worden juist aangetrokken door het ondernemerschap en het bedrijfsleven. Een start-up oprichten met een beperkte groep durvers en dan succes oogsten, tot en met het groot lot van een gunstige overname, is de ingehouden droom van ambitieuze toekomstverkenners.

De nieuwe economie heeft maar toekomst als er voldoende wordt vermenselijkt, wat een grote opgave is in tijden van robotisering. Hoe zou de samenleving eruitzien als de homo sapiens werd vervangen door de robo sapiens? Tenzij de wenselijkheid van meer menselijkheid als doel gehandhaafd blijft, ook met vallen en opstaan. De ethische dimensie van de vooruitgang blijven behartigen is wellicht de grootste uitdaging voor de toekomst. Auteur Sam Furnier eindigt zijn spannende betoog met een orgelpunt wanneer hij het begrip 'identegratie' aanmunt, een synthese van streven naar identiteit en integratie in een woelige samenleving. Deze samenleving kan maar welvaart omzetten in

welzijn als zij samenloosheid vermijdt en uit de dynamiek van tegenstellingen – zoals identiteit en integratie, gelijkheid en vrijheid, mededinging en samenwerking – een alliantie smeedt, die de bakens verzet. Sam Furnier is geen pessimist want zwartgalligheid verduistert het licht aan de horizon, vooral als we het zelf aansteken. Hij is evenmin een optimist, want die is vaak niet veel meer dan een slecht geïnformeerd pessimist. Met zijn nieuwe boek bewijst de auteur hoe helder en klaarziend hij wel is. Sam Furnier behoort tot het ras van de melioristen, dat zijn de mensen die blijven geloven in de hoop dat het beter kan en wordt.

Mark Eyskens

INLEIDING

Enkele vragen

Laten we dit boek beginnen met een aantal vragen.

Vraag 1: Wat hebben verbrandingsmotoren en het fuseren en/of overnemen van bedrijven met elkaar gemeen?

Stel dat je nog geen Tesla hebt, wat is dan het rendement van de verbrandingsmotor die jouw auto aandrijft? Heb je een idee? Wel, het antwoord is dat dat rendement niet meer dan dertig procent bedraagt. Dat betekent dat je, wanneer je voor honderd euro benzine of diesel tankt, erop kunt rekenen dat daarvan maar dertig euro je helpt om je te verplaatsen van punt A naar punt B. Die zeventig andere euro's gaan hopeloos verloren.

Jarenlang hebben ingenieurs zich over dit gegeven gebogen, met matig resultaat. De elektrische wagen is daarom één van de antwoorden op deze vraag. Het is slecht nieuws voor de *petrolheads* onder ons, maar we weten dat het oude, o zo vertrouwde concept dat verbrandingsmotor heet, niet lang meer gedragen zal worden door de grote spelers. De uiteindelijke ratificatie van het milieuakkoord van Parijs, met of zonder Donald Trump, zal het uitsterven van de verbrandingsmotor zelfs nog versnellen. En waarom is dat? Omdat de verbrandingsmotor een onhoudbaar duur en vervuilend concept is.

TESLA
4B

Bij het overnemen en fuseren van bedrijven (M&A) is er iets vergelijkbaars aan de hand. Ook deze processen halen een onwaarschijnlijk slecht rendement. Van alle overgenomen bedrijven wordt een heel groot deel niet beter. Een exact cijfer is moeilijk te geven, aangezien het heel gevoelige materie betreft, die voor interpretatie vatbaar is, maar professor Hans Schenk, hoogleraar economie aan de Universiteit Utrecht en kroonlid van de Nederlandse Sociaal-Economische Raad, schat het percentage van de overnames die uiteindelijk mislukken tussen 65% en 85%.[1] Schenk is gespecialiseerd in fusies en overnames, maar heeft zijn kennis duidelijk niet alleen uit boeken. Naast zijn werk als wetenschapper is hij namelijk onder meer commissaris (geweest) bij British American Tobacco, Connexxion en RFS (het moederbedrijf van Wehkamp).

Het lijkt dus duidelijk dat veel overnames en fusies geen toprendement garanderen.

Ik weet niet welk akkoord men in Parijs zou moeten afsluiten om dit onhoudbaar dure en vervuilende concept te doen uitsterven. Zeker is dat je jezelf, wanneer je bij het percentage bedrijven wilt horen dat beter wordt van een overname, maar beter goed kan laten leiden.

Dit boek biedt een aantal handvatten daarvoor. Als je van plan bent om een bedrijf over te nemen, dit op een duurzame manier te doen en het verder uit te bouwen, kan je maar beter vooraf eens stilstaan bij een aantal minder voor de hand liggende vragen. Vragen die misschien in jou zullen opkomen tijdens een M&A (Mergers & Acquisitions) traject.

---

1 https://fd.nl/frontpage/events/the-financial-agenda/969/hans-schenk-65-tot-85-van-de-overnames-mislukt

Vraag 2: Wat weet je over menselijk gedrag?

Deze tweede vraag is een eenvoudige vraag, waarop het antwoord alleen van jezelf afhangt. Als je deze vraag aan een groep mensen stelt, zal het antwoord hoogstwaarschijnlijk variëren tussen: 'niet veel' en: 'mensen zijn complexe wezens'.

Het antwoord 'niet veel' zou kunnen kloppen. Met het antwoord dat mensen complexe wezens zijn ga ik echter niet akkoord. Mensen zijn niet noodzakelijk ondoorgrondelijk complex. Wel is het zo dat mensen nogal eens geneigd zijn om de dingen nodeloos complex te maken.

Vraag 3: Waarin onderscheidt een mens zich van een dier?

Uit onderzoek blijkt dat van alle dieren, mensen de enigen zijn die een eigen wil hebben. Al lopen hierover nog discussies tussen wetenschappers en theologen van verschillende strekkingen. De bekende hersenonderzoeker Dick Swaab vindt in ieder geval dat dit onzin is. In zijn boek *Ons creatieve brein*[2] schrijft hij:

> '(...) het brein maakt onbewust beslissingen die later tot het bewustzijn doordringen. Dat laat geen ruimte voor het bestaan van een vrije wil (...)'

Ook Victor Lamme, auteur van de bestseller *De vrije wil bestaat niet* en mededirecteur van neuromarketingbureau Neurensics, heeft zo zijn twijfels.[3]

---

2 Dick Swaab, *Ons creatieve brein. Hoe mens en wereld elkaar maken*, Atlas Contact, 2016

3 Victor Lamme, *De vrije wil bestaat niet. Over wie er echt de baas is in het brein,* Bert Bakker, 2011

Daartegenover staat de filosoof Daniel Dennett, professor aan Tufts University in Medford, Massachusetts, in de Verenigde Staten, die de belangrijkste pleitbezorger is van de vrije wil.[4]

Laten we er in ieder geval van uitgaan dat we *denken* dat we een eigen wil hebben.

En die eigen wil hebben, brengt nogal wat periferie met zich mee. Een eigen wil impliceert immers dat er ook dingen zijn die een mens *niet* wil.

Mensen zijn beginnen te werken om zich te kunnen voortplanten en te ontwikkelen, om van betekenis te zijn, enz. Ze zijn dit uit eigen vrije wil gaan doen.

Ook mensen die werken voor een bedrijf hebben op een bepaald moment uit vrije wil gekozen voor dat bedrijf. Niemand heeft hen ooit verplicht om te solliciteren en te gaan werken voor een bepaald bedrijf. Iedereen is ook vrij om dit bedrijf weer te verlaten wanneer hij of zij zich daar belemmerd voelt in het uiten van de eigen wil.

Vrije wil, het is er eentje om rekening mee te houden.

Vraag 4: Wanneer zijn dieren in hun element?

Dieren zouden geen vrije wil hebben, maar gedreven worden door hun instinct. Ook mensen worden soms door hun instinct gedreven. Er is dus in bepaalde gevallen een link.

Dieren zijn in hun element als er niet te veel verandert aan hun habitat. In het geval er toch iets verandert, genereert dat stress.

---

4 Daniel Dennett, *Bewustzijn verklaard*, Atlas-Contact, 1999

De reden daarvoor is heel eenvoudig: verandering zorgt voor onzekerheid en onduidelijkheid. En iets dat niet duidelijk is kun je niet in de hand hebben. Je kunt het letterlijk 'niet vatten'. Op dat moment gaan ook bij mensen de instincten weer werken. De overlevingsinstincten en -reflexen steken de kop weer op.

Aangezien mensen ook dieren zijn, is onze reactie op stress dus ook instinct-gerelateerd.

Vraag 5: Waarin onderscheidt een mens zich van een kind?

Het antwoord op deze vraag zou weleens kunnen zijn: IN NIETS. Ongetwijfeld zal ik met wat ik hier zeg een aantal mensen schofferen. Maar het is een feit dat dit gewoon een herkenbare opmerking is.

Ik impliceer niet dat kinderen geen mensen zijn, wel integendeel. En daar ligt ook het grote onderscheid. Kinderen zijn mensen in de zuiverste zin van het woord. Kinderen zijn duidelijk in hun bedoelingen en intenties. Kinderen zijn ook duidelijk in hun communicatie. 'Mama, wat is die rare plek in het gezicht van die meneer?' 'Papa, ik vind dat je vreemd ruikt uit je mond.' Kinderen hebben in hun communicatie het voordeel dat ze duidelijk zijn. En ze spreken meestal de waarheid ook.

Hoe gemakkelijk is dat niet. Laten we dus communiceren door de ogen van een kind. Spreek maar eens met een kind. Je weet wat je eraan hebt.

Maar mensen worden opgevoed en worden volwassen en minder zuiver. In hun communiceren in ieder geval. Ze leren wat ze mogen zeggen en vooral ook wat ze niet mogen zeggen.

En ze leren met twee woorden spreken. Ze leren spreken in wat men tegenwoordig politiek correcte taal noemt. Dat heeft als nadeel dat niemand nog echt weet wat er eigenlijk bedoeld wordt als iemand spreekt.

Mensen gaan naar school en halen een diploma. Of niet. En de trechter wordt altijd maar dunner. Die dunne trechter zorgt er ook voor dat we een aantal dingen niet meer zien. Dingen die buiten het veld van onze trechter liggen. Volwassen mensen maken het communiceren zo ongelooflijk ingewikkeld dat ze er blinde vlekken van krijgen. Wat verteld wordt, wordt bovendien door iedereen geïnterpreteerd vanuit zijn eigen trechterperspectief.

Lang leve daarom de kinderen!

Vraag 6: Bestaat 'the dark side of the force' uit Starwars echt?

Ja, ‘the dark side of the force’ bestaat echt.

Laat me even een tipje van de sluier oplichten. De Italiaan Vilfredo Pareto, die in 1906 het Paretoprincipe ontdekte, dat in de volksmond ook wel de 80-20-regel wordt genoemd, zat er vermoedelijk niet ver naast. Het Paretoprincipe toepassend op het karakter van mensen, zou je met recht en reden kunnen zeggen dat twintig procent van de mensen antisociaal is. Let op: antisociaal is niet hetzelfde als asociaal. Asociale mensen hebben nogal eens de neiging om andere mensen met rust te laten. Ze zijn er, maar zijn er ook weer niet. Een asociaal iemand kan voor een bedrijf een fantastische toegevoegde waarde hebben. Hij of zij kan bijvoorbeeld een uitstekende IT’er of accountant zijn of je beste technicus. Waarmee ik niet gezegd wil hebben dat mensen die in dit vakgebied werken per definitie asociaal zijn. Het is maar een voorbeeld.

Antisociale mensen zijn mensen die tegen de werking van een team zijn. Het zijn mensen die er alles aan doen om het team te doen mislukken of het doel te doen mislukken. Dit is in hun eigen voordeel, denken ze.

Pareto heeft ook hier weer gelijk: van die antisociale mensen is zeker twintig procent bijzonder intelligent. Het zorgt ervoor dat je aan het vinden, onderscheppen en neutraliseren van deze mensen, die het doel in de weg staan, een hele kluif kunt hebben. Het kan leiden tot heel moeilijke en onverwachte situaties.

Vraag 7: Bestaat er zoiets als het DNA van een bedrijf?

Jazeker! En ik wil benadrukken dat het is zoals met bloedgroepen. Niet alle bloedgroepen zijn te mengen. Een verkeerde bloedtransfusie kan leiden tot een bloedvergiftiging of afstotingsverschijnselen.

Ik besef dat we 24 bladzijden ver zijn in dit boek en het nog niet gehad hebben over centen. Maar ik ga het ook niet te veel over centen hebben. Er zijn boeken genoeg die het financiële aspect van overnames en fusies toelichten. Ik ben een kenner en een gebruiker, maar geen financieel specialist.

Ieder zichzelf respecterend financieel apparaat publiceert op een gegeven moment een boek over M&A. Dat is logisch, want het betreft een groot aandeel van hun transactieportefeuille én er lopen veel interessante mensen rond in deze wereld. Ook komen de meeste betrokkenen uit de financiële sector. Deze mensen spreken dus dezelfde taal. Ze spreken door dezelfde filter.

Dit boek gaat over het aspect van overnames dat bijna nergens beschreven wordt. We zullen het hebben over het emotionele aspect én over wat volgt na de overname. We mogen niet vergeten dat het emotionele stuk het stuk is waar alle stakeholders bij betrokken zijn. Het stuk na de overname is daarom het stuk dat jij zelf zal moeten doen. Het is het stuk waar weinig mensen finaal in slagen. Of toch niet zonder dat ze hun initiële plan hebben moeten bijstellen. En met bijstellen bedoel ik: op financieel vlak en op het vlak van tijd. Meestal komt dat doordat ze vooral bezig zijn geweest met de rationele kant van de zaak.

Toen ik zes jaar geleden, als freelancer, aan het hoofd kwam van een familiebedrijf dat net was verkocht, kreeg ik het op de eerste raad van bestuur hard te verduren. Ik begreep niet wat EBITDA[5] betekende en zocht naarstig naar de vier belangrijke parameters waar de heren van de private equity[6] het over hadden. In één oogopslag waren deze heren door de balans en de resultatenrekening gefietst en ze wisten hoe het bedrijf ervoor stond. Het was als bij een dokter, die aan de kleur van het gezicht van een patiënt kan zien hoe het met zijn lever is gesteld. De heren formuleerden snel een aantal voorschriften om de vier parameters gezonder te maken. En net als bij de dokter kon ik hun gekriebel nauwelijks lezen. Ik heb altijd bewondering gehad voor apothekers die een doktersvoorschrift zonder te verpinken kunnen lezen en meteen in hun kasten duiken om bijna meteen het juiste doosje pilletjes tevoorschijn te toveren.

5 EBITDA staat voor *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* en slaat op de inkomsten voor aftrek van interest, belastingen, afschrijvingen op activa en afschrijvingen op leningen en goodwill. EBITDA is de maatstaf voor de winst die een onderneming maakt met haar operationele activiteiten, zonder dat daar de kosten en de opbrengsten van de financiering in zitten.

6 Private equity staat voor risicodragend vermogen, dat afkomstig is van beleggers en gebruikt wordt voor de financiering van niet-beurs-genoteerde ondernemingen.

Ik besefte dat ik snel zou moeten leren wilde ik in dit bedrijf de apotheker van dienst blijven. Ik wist dus duivels snel wat EBITDA betekende en waar de vier prioritaire parameters voor stonden en hoe je ze kon beïnvloeden.

Van apotheker groeide ik uit tot serieus adviserend apotheker. Ik kende de patiënt op den duur beter dan zij. Ik had er dagelijks contact mee en wist hoe hij zich voelde. En al snel werd me nog iets anders duidelijk. Pilletjes tegen de hoofdpijn werken na een paar minuten. Pillen tegen een slechte cholesterol doen daar een paar weken tot een paar maanden over. Maar de pilletjes om een bedrijf snel door een overnametraject te loodsen moeten nog uitgevonden worden. Zelfs bij Janssens Pharmaceutica hebben ze de chemische formule daarvoor nog niet kunnen kraken.

Eind vorig jaar kwam er weer een nieuwe eigenaar voor het bedrijf. De mensen van de private equity hadden het, met hun normale tijdschema in gedachten, verkocht. Aan onze grootste concurrent. Een multinational met tienduizenden werknemers. Opnieuw werd een taal gesproken die ik niet begreep.
Plots begon iedereen te communiceren met onbegrijpelijke drieletterwoorden. Ons kleine bedrijf werd in stukken gesneden als was het een grote taart. Alles werd volledig analytisch becijferd en gerapporteerd. De manier van rapporteren van de voorbije jaren, die toch gehanteerd werd door één van de meest prominente private equity-partijen van België, werd volledig opzij geschoven. Onze petitfour werd in twaalf stukken gesneden.

Heb jij al eens geprobeerd een petitfour in twaalf stukken te snijden? Met enige finesse en handvastheid kan dat misschien lukken. Rekening houdend met het feit dat het deeg misschien zal verkruimelen en de halve druiven niet in stukken te snijden zijn zonder dat je de pudding eruit duwt. Het resultaat is dat

niemand nog zin heeft om dat kleine, daarnet nog zo mooie gebakje, op te eten. Omdat dat kleine taartje nu een oneetbare brij geworden is.

In plaats van adviserend apotheker van dienst werd ik nu plotseling een bakker. Die deeg moest maken en ervoor moest zorgen dat de ingrediënten de juiste waren en dat de smaak gegarandeerd bleef.

Er zijn ooit testen gedaan met taarten. Lekkere taarten. Taarten die allemaal dezelfde smaak hadden. Allemaal met dezelfde kwalitatieve ingrediënten. Maar ze hadden een aantal taarten de verkeerde kleur gegeven. Eentje werd volledig groen gemaakt. Welke taarten, denkt u, werden niet opgegeten? Ook al waren ze door dezelfde meester-patissier gemaakt, met dezelfde ingrediënten? Juist ja, de taarten met de verkeerde kleur. Die werden niet eens aangeroerd. Mensen eten dus niet alleen met hun smaakorgaan, was de conclusie van het onderzoek.

Met een bedrijf is het net zo. Een bedrijf staat of valt niet alleen met zijn cijfers. Cijfers die komen van mensen die geen taart eten die de verkeerde kleur heeft.

Er zijn tegenwoordig weer meer dokters die de mens als een holistisch wezen gaan beschouwen. Dit was vroeger, voordat Vesalius alles begon te ontleden en te analyseren, ook meer het geval. Misschien moeten we dit met een bedrijf ook eens doen. De menselijke geest en lichaam zijn al langer op aarde dan EBITDA en zijn EVA[7].

---

7 EVA = Economic Value Added. De EVA is gelijk aan de operationele winst van het bedrijf min de kost van alle middelen die ingezet zijn om die winst tot stand te brengen. EVA meet met andere woorden hoeveel aandeelhouderswaarde er wordt gecreëerd.

Hoewel… misschien is alle miserie echt wel begonnen toen EVA in de appel beet.

Ik wil dit even nuanceren. EBITDA en EVA zijn natuurlijk superbelangrijk. Ze hebben heel zeker een gefundeerde reden van bestaan en hebben al veel mensen en bedrijven geholpen en zelfs welstellend gemaakt. Ze zijn van cruciaal belang bij de waardebepaling van een bedrijf. Ik doe dus niets af aan hun waarde. Wel wil ik pleiten voor een gezonde samenwerking van alle belangrijke parameters die een bedrijf maken tot wat het is. En, geloof me, dat zijn er meer dan vier.