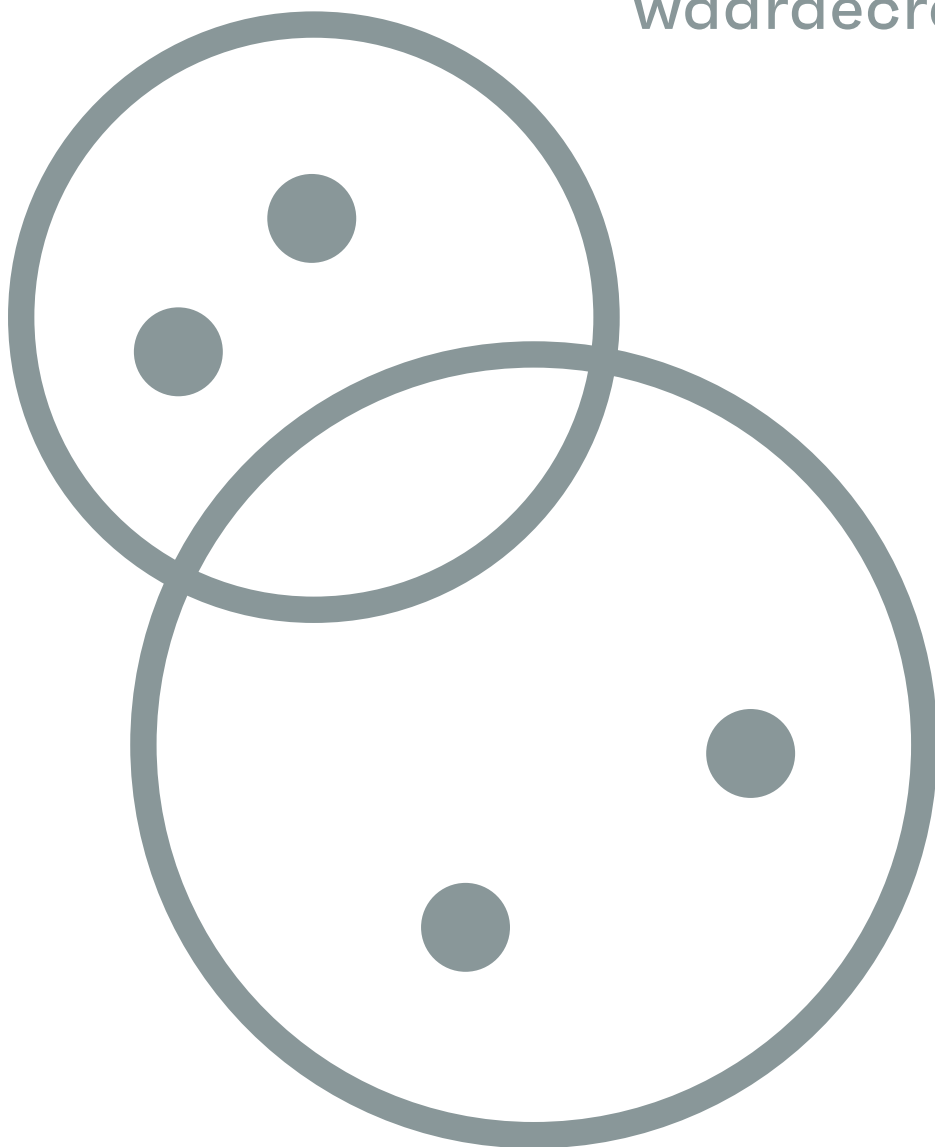


SABINE JANSSENS

Overname ontrafeld

De weg naar
waardecreatie



D/2025/45/458 – ISBN 978 90 599 6085 5 - NUR 800

Vormgeving cover: Leen Depooter

Vormgeving binnenwerk: Crius Group

© Sabine Janssens en Uitgeverij Lannoo nv Tielt, 2025.

Academia Press maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij Academia Press

Coupure Rechts 88

9000 Gent België

www.academiapress.be

INHOUDSOPGAVE

Dankwoord	1
Inleiding – de stilte na de champagne	5
Waarom ik dit boek schreef	6
Voor wie ik dit boek schreef	7
Mijn droom	7
Deel 1 – De overname: waarom doe je het eigenlijk?	9
Overname = investeren in groei	10
Waarom de overnamestrategie je toekomst bepaalt	11
Buy-and-build: het uitgesproken groeiplan	13
Van dealwaarde naar groeipotentieel	18
Leestips bij dit hoofdstuk	19
Deel 2 – De richting bepalen: je scorecard als groeikompas	21
Waarom waardecreatie niet hetzelfde is als waardevernietiging vermijden	21
De kracht van een Value Creation Scorecard	22
Wat een scorecard onderscheidt van een strategisch plan	23
Je scorecard bouwen in acht stappen	25
Stap 1: het strategisch vertrekpunt scherp krijgen	26
Stap 2: kies vier tot zes waardecreatiepijlers	27
Stap 3: bepaal per pijler één tot twee KPI's	30
Stap 4: vertaal elke pijler naar concrete initiatieven	31
Stap 5: denk vooruit: definieer je vliegende start	34
Stap 6: maak het tijdsgebonden	46
Stap 7: ken eigenaarschap toe	47
Stap 8: valideer en maak het gedragen	47
Vooruitkijken: hoe je met één A4 het verschil maakt	53
Van strategische intentie naar concreet plan	54
Leestips bij dit hoofdstuk	55
Deel 3 – Groei verwezenlijken: van scorecard naar resultaat	57
Integratie begrijpen	58
Waarom integratie eigenlijk een transformatie is	58
Van complex blok naar gedragen beweging	59

Waarom het schuurt, hoe je het herkent	60
Waarom een klassieke onboarding niet werkt bij een overname of fusie	61
Valkuil: dé integratie bestaat niet	63
Verandering begrijpen: emotie, cultuur en vertrouwen	69
De emotionele realiteit van een overname	69
Vertrouwen bouw je in drie stappen: know – like – trust	73
Verandering begeleiden: communicatie en leiderschap in actie	76
Verbindende communicatie: de sleutel tot vertrouwen en betrokkenheid	77
Zelfsturende teams: naar een gedeelde verantwoordelijkheid	81
Insights Discovery: kleurdenken om frustraties weg te werken	85
Feedforward: de weg naar groei	88
Six Batteries of Change: van score naar energie: waarom een goed plan niet volstaat	91
Leestips bij dit hoofdstuk	97
Deel 4 – De praktijk: pijlers van waardecreatie uitgelicht	101
Teams integreren: hoe breng je mensen echt samen?	102
De eerste teammeeting: kennismaking en een gedeelde werkcultuur bouwen	103
De kritische fase: opvolging en emotionele begeleiding	105
Tijd voor reflectie: verbindende communicatie en een feedbackcultuur	106
En dan gebeurt het ...	107
Merken integreren: behouden of harmoniseren	108
Merken integreren: meer dan een nieuw logo	110
De essentie van je merk herontdekken na een overname	114
Welke merkstrategie past bij je overname?	118
Van merkbelofte naar merkbeleving	125
Veelgemaakte fouten bij merkintegratie	129
Conclusie: focus op wat je merk zegt, maar vooral op wat het betekent	132
Commerciële groei: cross-sell als groeimotor	133
Focus op de zes C's	135
De vier S'en van marketingintegratie bij M&A en hun link met de zes C's	147
Als structuur en strategie elkaar versterken	154
Leestips bij dit hoofdstuk	155
Slot – Waarde creëren vraagt moed, richting en mensen	157





INLEIDING

DE STILTE NA DE CHAMPAGNE

De meeste mensen denken dat het spannendste moment bij een overname de ondertekening van het contract is: de *closing*, de champagne, de euforie. Maar voor mij begint het veelal net iets eerder. Ik word meestal betrokken in de laatste rechte lijn naar de deal: op het moment dat de toekomst zich al aandient, maar nog niemand weet hoe die er precies zal uitzien. Dan komen de eerste vragen:

- ◆ Wat gaan we intern zeggen?
- ◆ Wat vertellen we aan klanten?
- ◆ Wie moet wat weten, en wanneer?

Mijn opdracht is dan om helderheid te brengen in die communicatie. Naar medewerkers, naar klanten, naar de buitenwereld. Samen met het team denk ik na over hoe je een verhaal brengt dat rust brengt én richting geeft. En net in die fase, zo kort vóór de closing, begon ik te zien wat er echt aan het gebeuren was. Want zodra de deal beklonken is, komt er heel snel meer op tafel dan communicatie alleen.

- ◆ Waar gaan mensen straks werken?
- ◆ Welke IT-systemen gebruiken we?
- ◆ Wat betekent dat voor hr? Voor hun team? Voor hun rol?
- ◆ Wat verandert er in de manier van werken?

En dan kwamen ze (de ondernemers van de overgenomen partij) bij mij terecht. Omdat ik het eerste gezicht was dat ze kenden. Omdat ik luisterde, vragen stelde, uitleg gaf. Omdat er op dat moment nog weinig mensen waren die echt de brug vormden tussen de wereld van de investeerder en die van de ondernemer.

Langzaam groeide mijn rol, van communicatieverantwoordelijke naar integratiebegeleider, waarbij woorden moesten worden omgezet naar daden: van ‘hoe vertellen we dit?’ naar ‘hoe maken we dit werkbaar en menselijk?’

Ik zag waar het misliep. Hoe goedbedoelde integraties vastliepen op ruis, onduidelijkheid of frustratie. Hoe mensen hun motivatie verloren. Hoe klanten gingen twijfelen. En ik begon me af te vragen: **waarom wachten we met deze gesprekken tot na de closing?** Waarom zijn we maanden bezig met cijfers, maar krijgt niemand het mandaat om vroegtijdig na te denken over mensen, cultuur, processen en structuur? **Daarom schreef ik dit boek.**

WAAROM IK DIT BOEK SCHREEF

Dit is de kiem van dit boek; een persoonlijke *wake-upcall* en een professionele keuze. Ik besloot mij meer en meer toe te leggen op integratietrajecten. Niet als een nummertje in de *post-deal planning*, maar als hét sleutelmoment om waarde te creëren. Ik wilde niet alleen dingen oplossen die fout liepen. Ik wilde mee vormgeven aan overnames die sterker werden in de uitvoering. Die niet alleen klopten op papier, maar ook werkten in de praktijk, met oog voor mensen, voor klanten, voor groei. Ik bevind me vaak in die unieke positie **tussen de logica van de investeerder en de leefwereld van de ondernemer.**

Ik spreek beide talen: de taal van strategie én die van samenwerking. Die brugfunctie is wat dit werk zo boeiend en tegelijk zo cruciaal maakt. Want net daar, in die wisselwerking, ontstaat het verschil tussen een overname die blijft haperen ... en een die groeit.

**“Value creation is about navigating growth.
Growth happens when you deeply care about people,
customers and results.”**

Die quote werd een soort leidraad voor mijn werk. Want groei is niet zomaar het gevolg van een goed plan. Groei ontstaat in de manier waarop je met mensen omgaat. In hoe je klanten meeneemt in het verhaal. In hoe je teams samenbrengt zonder energie te verliezen.

VOOR WIE IK DIT BOEK SCHREEF

Ik schreef dit boek voor jou, of je nu investeerder bent, CEO of ondernemer. Of je aan het begin van een overnametraject staat, of midden in een integratie zit. Of je een groeiverhaal wilt schrijven, of net wilt vermijden dat de ziel uit je bedrijf verdwijnt.

Dit boek is geschreven voor iedereen die gelooft dat overnames meer kunnen zijn dan technische operaties. Voor wie beseft dat waardecreatie niet vanzelf ontstaat, maar het resultaat is van bewuste keuzes, van richting geven, draagvlak creëren en samenhang bouwen.

In dit boek neem ik je mee **van strategie naar structuur, van scorecards tot cultuur, van change tot communicatie**. Je vindt er geen theoretische modellen, maar **praktijkgerichte inzichten, voorbeelden, reflecties en tools**. Ik geef je alles wat je nodig hebt, niet alleen om te plannen ... maar ook om te realiseren, niet alles in één keer, wel stap voor stap, concreet en gedragen.

MIJN DROOM

Mijn droom is eenvoudig: dat elke overname een groeiverhaal wordt, niet alleen in cijfers, maar in mensen; niet alleen op papier, maar in de praktijk; niet alleen een transactie, maar een transformatie. Want waarde ontstaat niet bij de closing. Ze begint lang daarvoor. In gesprekken, intenties en keuzes die je bijna terloops maakt. Laat me je meenemen: van strategie naar actie, van losse puzzelstukken naar samenhang, van overname ... naar waardecreatie.

Sabine





DEEL 1

DE OVERNAME: WAAROM DOE JE HET EIGENLIJK?

“De gekozen investeringsstrategie bepaalt hoe je integratie zal verlopen. Begrijp de logica, en je begrijpt wat je team te wachten staat.”

Waarde ontstaat niet bij de closing. Ze begint lang daarvoor, in gesprekken, intenties en keuzes die je bijna terloops maakt. Elke succesvolle overname begint vóór de closing, niet met handtekeningen of getallen, maar met inzicht. Inzicht in hoe waarde ontstaat, waarom het soms verloren gaat, en welke strategische keuzes écht het verschil maken.

In dit eerste deel neem ik je mee naar de onderlaag van waardecreatie: het denkraam, de risico's, de valkuilen en de strategische fundamenten die bepalen of een overname een groeiverhaal wordt of niet. We starten met wat zelden hardop wordt gezegd over overnames. We maken het onderscheid tussen waarde bouwen en waardevernietiging vermijden. En we kijken naar wat onderzoek ons leert over timing, ervaring en investering. Als onzichtbare fundering van elk integratietraject. Dit is geen theoretisch hoofdstuk. Dit is de bril waardoor je de rest van dit boek moet bekijken. Want wie de basis mist, zal later moeite hebben om koers te houden.

OVERNAME = INVESTEREN IN GROEI

De champagne is nog maar net ontkurkt, of de eerste vragen borrelen al op. “Wat nu?” De deal is rond, het contract ondertekend, felicitaties uitgewisseld. Iedereen kijkt elkaar aan met een mengeling van euforie, opluchting en ... een zweem van onzekerheid. Want hoewel dit moment maanden, soms zelfs jaren voorbereiding heeft gekost, voelt het niet als een eindpunt. Integendeel. Het voelt als een startschot. En dat is het ook. Een overname is geen eindbestemming. Het is een vertrekpunt.

Wat mij in al die jaren het meest is opgevallen? Hoe snel waarde kan verdampen als het groeiverhaal achterwege blijft. Als de overname wordt gezien als een doel op zich, in plaats van als een middel om iets groters te realiseren. Investeren doe je niet voor de deal. Je investeert voor de toekomst, voor groei. En net daarom moeten we bij het begin beginnen: waarom doe je een overname?

Dat doe je niet om gewoon groter te zijn, of om op papier efficiënter te lijken. Dat doe je om échte, duurzame waarde te creëren. Waarde die voelbaar is in de markt, bij klanten, in teams. Waarde die verder gaat dan EBITDA en *multiples*. Waarde die gebouwd wordt op visie, samenwerking en leiderschap.

Een overname is in essentie een hefboom. Een manier om een versnelling hoger te schakelen. Om niet langer organisch, stapje per stapje te groeien, maar om een sprong te maken. En die sprong kan groots zijn als die goed is voorbereid. Als die goed is uitgevoerd.

Ik vergelijk het graag met het moment waarop je beslist een berg te beklimmen. De aankoop van het materiaal, de uitstippeling van de route, de boeking van de gids — dat alles is voorbereiding. Maar het echte werk begint pas bij de eerste stap omhoog. En net zoals bij een klim, geldt ook hier: zonder voorbereiding én zonder duidelijke bestemming, wordt het gevaarlijk.

Veel ondernemers focussen in het overnameproces op waardebepaling. Wat is het bedrijf waard? Wat is een faire prijs? Hoe zit het met de risico's en de garanties? Dat is allemaal terecht. Maar wat veelal ontbreekt, is de fundamentele vraag: “Wat willen we ermee bereiken?”

Want de échte waarde ontstaat pas als je helder hebt:

- ◆ Waar je naartoe wilt;
- ◆ Hoe je daar wilt geraken;
- ◆ En met wie je dat wilt doen.

Overnames die dat inzicht missen, vervallen al snel in een spel van waardeverniëting vermijden. Alsof we onderweg pas beseffen dat er geen kompas was. Of erger nog: dat iedereen in een andere richting kijkt. Laat me helder zijn: waardecreatie start vóór de closing, niet erna, niet als de integratie al in volle gang is, niet als de eerste sleutelmedewerker zijn ontslag indient of de eerste klant een bezorgde e-mail stuurt. Nee, waardecreatie start op het moment dat je beslist: ik wil investeren om te groeien.

En dat brengt ons bij de centrale vraag van dit deel: hoe zorg je ervoor dat je overname géén losse strategische zet wordt, maar de start van een echt groeiverhaal? Daarvoor moeten we kijken naar de strategie achter de overname, naar het waarom, en vooral: naar de logica van de investeerder. Want als je begrijpt waarom iemand je bedrijf wil kopen — of waarom je zelf een ander bedrijf wilt integreren — dan pas begrijp je wat de weg naar waarde echt inhoudt.

WAAROM DE OVERNAMESTRATEGIE JE TOEKOMST BEPAALT

Het lijkt een eenvoudige vraag: “Wat is het plan na de overname?” Maar in de praktijk blijkt dat veelal het moeilijkste gesprek van allemaal. Zeker voor ondernemers die hun levenswerk verkopen, of voor managers die plots deel worden van een groter geheel.

Wat ik keer op keer zie gebeuren: er is wel een financieel model, een lijst met synergievoordelen, en misschien zelfs een *due diligence*-rapport dat meer zegt dan je zou willen weten. Maar het échte plan? Dat ontbreekt. En dat is geen onwil. Veelal is het omdat niemand het gesprek echt durft aan te gaan. Wat komt er in de plaats van wat er was? En wie bepaalt de richting?

Daarom is het zo cruciaal om te begrijpen: **de strategie van de investeerder bepaalt jouw toekomst**. Of je nu als overlater aan boord blijft, of als koper een onderneming toevoegt aan je groep, die strategie is de bril waardoor je de komende jaren wordt bekeken. Ze bepaalt welke beslissingen prioriteit krijgen.

Welke teams samensmelten. Welke merken blijven bestaan. En hoe succes wordt gedefinieerd. Een investeerder koopt zelden een bedrijf zonder plan. Integendeel. Er zit áltijd een visie achter:

- ◆ Soms is die gericht op **schaalvergroting**: kopen, bundelen, synergieën realiseren (*buy-and-build*).
- ◆ Soms draait het om **efficiëntie**: optimaliseren, structureren, professionaliseren (*operational excellence*).
- ◆ Of er wordt gemikt op **marktleiderschap**: investeren in innovatie, nieuwe markten en snelle groei.

Wat jouw rol wordt in dat verhaal en hoe de integratie verloopt hangt af van dat ene punt: de onderliggende logica van de overname.

EEN CONCREET VOORBEELD

Tom was CEO van een nichebedrijf in technische dienstverlening. Na de overname door een *private-equityfonds* dacht hij dat hij gewoon op dezelfde manier kon blijven werken, maar met extra middelen. Wat hij niet wist: hij was geselecteerd als platformbedrijf in een buy-and-buildstrategie. Binnen het jaar kwamen er drie andere bedrijven bij. Plots werd hij niet alleen CEO, maar ook integratiemanager, *change leader* en groeikatalysator. Het was nooit expliciet gezegd. Maar het was wél het plan.

Daarom moedig ik elk team aan (of je nu verkoopt, koopt of integreert) om die ene cruciale vraag te stellen: **wat is de investeringsstrategie achter deze deal?** Het antwoord op die vraag is allesbepalend voor:

- ◆ Hoe je jouw rol ziet.
- ◆ Welke verwachtingen er zijn naar je team.
- ◆ En hoe je de overgang moet begeleiden.

Het is de brug tussen de rationele deal en de menselijke realiteit die volgt. En het is het fundament voor alles wat nog komt in dit boek. In het volgende hoofdstuk duiken we dieper in de buy-and-buildstrategie. Omdat het de strategie is die het meeste vraagt én het meeste potentieel biedt als het gaat over waarde creëren na een overname.

BUY-AND-BUILD: HET UITGESPROKEN GROEIPLAN

Er zijn veel manieren waarop een investeerder waarde kan creëren na een overname (zie kaderstuk pagina 14). Maar als er één strategie is die alles op scherp zet, zowel de risico's als het potentieel, dan is het wel buy-and-build. Het principe klinkt eenvoudig: je koopt een bedrijf met groeipotentieel, gebruikt dat als platform, en bouwt er een grotere groep rond door bijkomende overnames. Maar vergis je niet — achter dat simpele concept zit een complex en intens traject.

Ik heb het van dichtbij meegemaakt: hoe bedrijven zich in sneltempo moeten heruitvinden als ze het platform worden in een buy-and-buildverhaal. En hoe die eerste overname niet alleen de richting bepaalt, maar ook het ritme. Want als het fundament niet stevig staat, wankelt de hele constructie bij de eerste uitbreiding. Waarom kiezen zoveel private-equityspelers voor die strategie? Omdat het een krachtige hefboom is:

- ◆ Je combineert schaalvoordelen: van IT tot hr, van *finance* tot *procurement*.
- ◆ Je verhoogt je onderhandelingskracht en zichtbaarheid in de markt.
- ◆ En — misschien nog het meest aantrekkelijk — je verhoogt de waardering van de groep. Kleine bedrijven worden vaak tegen een lagere EBITDA-multiple gekocht, maar een geïntegreerde groep verkoopt tegen een hogere multiple. Die '*multiple arbitrage*' is het financiële hart van buy-and-build.

Maar dan volgt de hamvraag: **hoe zorg je ervoor dat die opgebouwde waarde niet meteen weer verdamp?** Daar ligt het verschil tussen een papieren succes en een échte groeistrategie. Want buy-and-build is geen spreadsheetoefening. Het is een integratiespel. Een transformatieproces. Je moet systemen harmoniseren, merken positioneren, teams samenbrengen, klantrelaties herdenken. En dat alles ... terwijl je blijft groeien.

De snelheid waarmee bedrijven bij elkaar worden gebracht, laat weinig ruimte voor klassieke *change*-trajecten. En net daarom moet het eerste bedrijf (het platform) klaar zijn om te dragen, om richting te geven, om cultuur te bouwen, om een verhaal te brengen dat andere bedrijven willen vervoegen. Buy-and-build is intens. Maar het is ook inspirerend omdat het je dwingt tot helderheid:

- ◆ Wat is onze identiteit als groep?
- ◆ Waar willen we naartoe?
- ◆ Hoe brengen we mensen en klanten mee in dat verhaal?

Als dat lukt, ontstaat er iets bijzonders. Geen verzameling bedrijven, maar een krachtige nieuwe speler in de markt. Een die groter is dan de som der delen. In het volgende hoofdstuk gaan we dieper in op dat groeiverhaal. Want buy-and-build werkt alleen als je weet hoe je waarde creëert, niet alleen op papier, maar vooral in de praktijk. Omdat het de strategie is die het meeste vraagt én het meeste potentieel biedt, als het gaat over waarde creëren na een overname.

HOE JE PRIVATE EQUITY WAARDE CREËERT

Stel je voor: een succesvolle ondernemer, laten we hem Peter noemen – heeft twintig jaar lang gebouwd aan zijn bedrijf in industriële automatisering. Hij heeft een sterk team, loyale klanten en een mooie winstmarge. Alles draait goed, maar Peter voelt aan alles dat hij zijn bedrijf niet zelfstandig naar de volgende groeifase kan brengen. Groeien vraagt meer dan alleen visie. Het vraagt kapitaal, digitale transformatie, en misschien zelfs internationale expansie.

Dan klopt een private-equityspeler aan. Die is geïnteresseerd in zijn bedrijf en wil investeren. Maar wat is zijn plan? Gaat het hem louter om het winstgevender maken door te snijden in kosten? Of ziet hij een groter plaatje, een strategische hefboom waarmee hij de waarde van het bedrijf structureel wil verhogen?

Overnames door private equity zijn zelden puur financiële transacties. Er zit een onderliggende strategie achter. En die strategie bepaalt of een bedrijf groeit, transformeert, of onderuitgaat in de chaos van slecht gemanagede integratie.

In dit kaderstuk nemen we een blik achter de schermen van private equity-investeringen. Wat is de logica van investeerders? Hoe denken ze over waarde? En vooral: welke strategieën zetten ze in?

Strategie 1: buy-and-build: de kracht van opschalen

Peters bedrijf zou in een buy-and-buildstrategie kunnen dienen als ‘platformbedrijf’. Dat betekent dat zijn organisatie niet op zichzelf blijft staan,

maar de basis vormt voor de overname van andere, veelal kleinere bedrijven in dezelfde sector. De kracht van die strategie zit in de versnelling van groei door schaalvergroting.

Schaalvoordelen ontstaan als meerdere bedrijven samen opereren. Inkoop, administratie, IT en andere ondersteunende processen kunnen efficiënter en professioneler worden georganiseerd. Een grotere groep betekent ook een sterkere marktpositie, meer onderhandelingskracht en meer impact richting klanten, leveranciers én investeerders.

Daarbovenop speelt wat men ‘multiple arbitrage’ noemt: kleine bedrijven worden vaak gekocht tegen een lagere EBITDA-multiple. Als ze worden ondergebracht in een grotere groep met een professioneel management en een stevig groeiverhaal, stijgt de waardering aanzienlijk bij een latere verkoop.

Maar let op: succes in buy-and-build hangt af van één cruciaal element: integratie. Zonder een goed plan om systemen, processen en culturen samen te brengen, blijft de groep een verzameling losse entiteiten. Buy-and-build klinkt als een snelle groeistrategie, maar zonder sterke operationele uitvoering kan het verworden tot een logistieke nachtmerrie. In dit boek zal ik vooral daarop focussen, want dat is het speelveld waarin ik zelf vaak actief ben.

Strategie 2: operational excellence: meer winst met hetzelfde bedrijf

Niet elk groeiscenario vereist bijkomende overnames. Soms zit de waarde verscholen in het efficiënter maken van wat er al is. In die gevallen hanteren investeerders de strategie van operational excellence: investeren in procesoptimalisatie, kostenbeheersing en betere *governance*.

Denk aan een productiebedrijf dat nog manueel orders verwerkt, terwijl concurrenten al lang digitaal werken. Of een dienstverlener die klanten verliest omdat de *aftersales* ondermaats is. Door net daar te investeren, kunnen snel verbeteringen in EBITDA worden gerealiseerd zonder dat er nieuwe klanten hoeven te worden geworven.

Maar er is een spanningslijn: wie te hard snijdt in kosten en te weinig oog heeft voor groei, riskeert het bedrijf uit te hollen. De kunst zit erin de balans te vinden tussen optimaliseren en versterken.

Strategie 3: marktleiderschap: van speler naar dominante kracht

Soms koopt een investeringsfonds een bedrijf met één helder doel: het laten uitgroeien tot dé dominante speler in zijn niche. Dat vraagt stevige investeringen in verkoop, technologie, marketing en professionalisering.

Als Peter's bedrijf actief is in een veelbelovende nichemarkt, kan het fonds hem helpen uit te breiden naar nieuwe regio's, het salesteam te versterken, of innovatie te versnellen. Het doel is duidelijk: marktaandeel winnen, concurrenten achterlaten, en het bedrijf aantrekkelijk maken voor een strategische koper of beursgang.

Die strategie is ambitieus, en vereist een ondernemende geest bij de ondernemer zelf. Want groei vraagt niet alleen investeringen, maar ook leiderschap, draagvlak en discipline.

Strategie 4: *turnaround*: van verlies naar winst

Niet elk bedrijf dat wordt gekocht, is gezond. Sommige fondsen specialiseren zich net in de overname van bedrijven in moeilijkheden en ze opnieuw winstgevend maken. Dat vraagt moed, snelheid en ingrijpende keuzes.

Een retailketen met dalende verkoop, een te hoge koststructuur of slechte logistiek kan worden getransformeerd door een nieuw management, de sluiting van verlieslatende vestigingen en een sterkere digitale strategie. Als het lukt, zijn de rendementen veelal hoog. Maar het risico is reëel: niet elk bedrijf kan worden gered.

Strategie 5: *carve-outs*: verborgen diamanten in grote structuren

In grote *corporates* zitten soms afdelingen verscholen die, losgemaakt van de moederorganisatie, veel winstgevender kunnen zijn. Private-equityfondsen zien hier kansen. Ze kopen die divisie los, en bouwen er een zelfstandig bedrijf van.

Bijvoorbeeld: een multinational heeft een eigen IT-dienstverlener voor interne toepassingen. Als die wordt losgemaakt van de groep, kan hij ook an-

dere klanten bedienen en snel groeien. De uitdaging? Alles moet opnieuw worden opgebouwd: van systemen tot personeelsbeleid en klantenstructuur.

De eerste maanden na een *carve-out* zijn cruciaal. Zonder stevig fundament en ondersteuning blijft het nieuwe bedrijf kwetsbaar.

Strategie 6: *growth equity*: investeren zonder controleverlies

Tot slot is er nog een model dat ondernemers aanspreekt die hun bedrijf willen laten groeien, maar geen meerderheidsbelang willen afstaan. In een *growth equity*-structuur investeert het fonds in ruil voor een minderheidsaandeel.

De ondernemer blijft dus aan het roer, maar krijgt financiële armslag én toegang tot netwerk, expertise en begeleiding. Die aanpak zie je vaak bij snelgroeiende techbedrijven of innovatieve productie-ondernemingen. Het succes zit in de samenwerking: de ondernemer blijft de leider, maar heeft een strategische sparringpartner aan tafel.

Waarom dat essentieel is voor je integratiestrategie:

- ◆ In een buy-and-build draait integratie om schaalvoordelen, harmonisatie en cultuur.
- ◆ Bij operational excellence ligt de focus op structuur, governance en efficiëntie.
- ◆ Bij marktleiderschap draait alles om versnellen en dominantie opbouwen.
- ◆ Bij turnarounds komen herstructureringen en ingrijpende management-beslissingen op je pad.
- ◆ Carve-outs vragen om volledige zelfstandigheid op te bouwen, soms van nul.
- ◆ Bij *growth equity* werk je samen in partnerschap, zonder dat je autonomie verliest.

VAN DEALWAARDE NAAR GROEIPOTENTIEEL

De overname is rond. De strategie is helder. De ambitie is uitgesproken. Maar nu komt het erop aan: hoe ga je van die mooie plannen ook écht waarde maken? Te vaak eindigt het groeiverhaal op de dag van de closing. Terwijl dat net het moment is waarop alles moet beginnen. Want waarde op papier is nog geen waarde in de praktijk. En een strategie zonder uitvoering is als een route zonder voertuig.

In de vele gesprekken die ik voer met ondernemers, hoor ik telkens dezelfde reflex: “We hebben het plan, we hebben de cijfers ... nu moet het gewoon worden uitgevoerd.” Maar ‘gewoon’ is het nooit. Want tussen het plan en de praktijk ligt een cruciale uitdaging: **hoe zorg je ervoor dat die waarde ook daadwerkelijk wordt gecreëerd?** Dat is niet over zes maanden, niet bij de exit, maar van dag één, in je mensen, in je processen, in je marktpositie. En precies daar gaat het vaak mis.

Wat op papier winstgevend lijkt, blijkt in de praktijk stroperig. Teams trekken niet aan hetzelfde zeel. Klanten begrijpen het nieuwe verhaal niet. En de druk om snel resultaten te tonen, zorgt ervoor dat langetermijnwaarde wordt ingeruild voor kortetermijnoplossingen. Daarom wil ik je meenemen naar de kern van de uitvoering. Niet in de vorm van een to-dolijst of een lineair stappenplan, maar met één centrale leidraad: **de Value Creation Scorecard**.

In het volgende deel toon ik je hoe je die scorecard opbouwt. Niet als een rapport voor je investeerder, maar als een intern kompas. Een pragmatisch hulpmiddel dat jou, je team en je stakeholders helpt om koers te houden in een context van verandering en versnelling. Want daar zit het verschil tussen bedrijven die de waarde ‘hopen’ te realiseren en bedrijven die die waarde planmatig, doelgericht en gedragen door hun mensen ook effectief waarmaken. Want buy-and-build werkt alleen als je weet hoe je waarde creëert, niet alleen op papier, maar vooral in de praktijk. Omdat dat de strategie is die het meeste vraagt én het meeste potentieel biedt, als het gaat over waarde creëren na een overname.

LEESTIPS BIJ DIT HOOFDSTUK

Kenvragen in dit deel:

- ◆ Waarom kiest een investeerder of ondernemer voor een overname?
- ◆ Wat is de onderliggende groeilogica (buy-and-build, strategische uitbreiding, cultuurmatch ...)?
- ◆ Wanneer is een overname echt de juiste keuze?
- ◆ Hoe vermijd je dat het een papieren belofte blijft?

Verder lezen

Een overname is geen eindpunt, maar een hefboom. Voor wie dieper wil duiken in de strategische drijfveren achter M&A, bieden deze publicaties heldere kaders en inzichten over waardecreatie, investeringslogica en integratie als strategische hefboom.

- ◆ *Good to Great* – **Jim Collins**

Waarom sommige bedrijven duurzaam groeien en anderen niet. Een klassieker die leiders uitdaagt om hun groeilogica te toetsen aan wat écht werkt.

- ◆ *Business Model Generation* – **Alexander Osterwalder & Yves Pigneur**

Geeft je de tools om helder te denken over waardepropositie, klantsegmenten en operationele impact. Ideaal om overnamestrategie te linken aan het businessmodel.

- ◆ *Transact to Transform* – **PwC (2023)**

Laat zien hoe bedrijven overnames aangrijpen om hun fundament te herdenken. Focus op operating models, integratiestrategie en het belang van early planning.

- ◆ *2024 M&A Monitor* – **Vlerick Business School**

De meest recente analyse van de Belgische overnamemarkt. Praktische data over waarderingen, financiering, ESG en markttrends.