



Grant Thornton
Interview series

De **exit** als kroon op ondernemers- succes

*Ervaringen van dertig ondernemers
die een bedrijf verkochten*



Grant Thornton

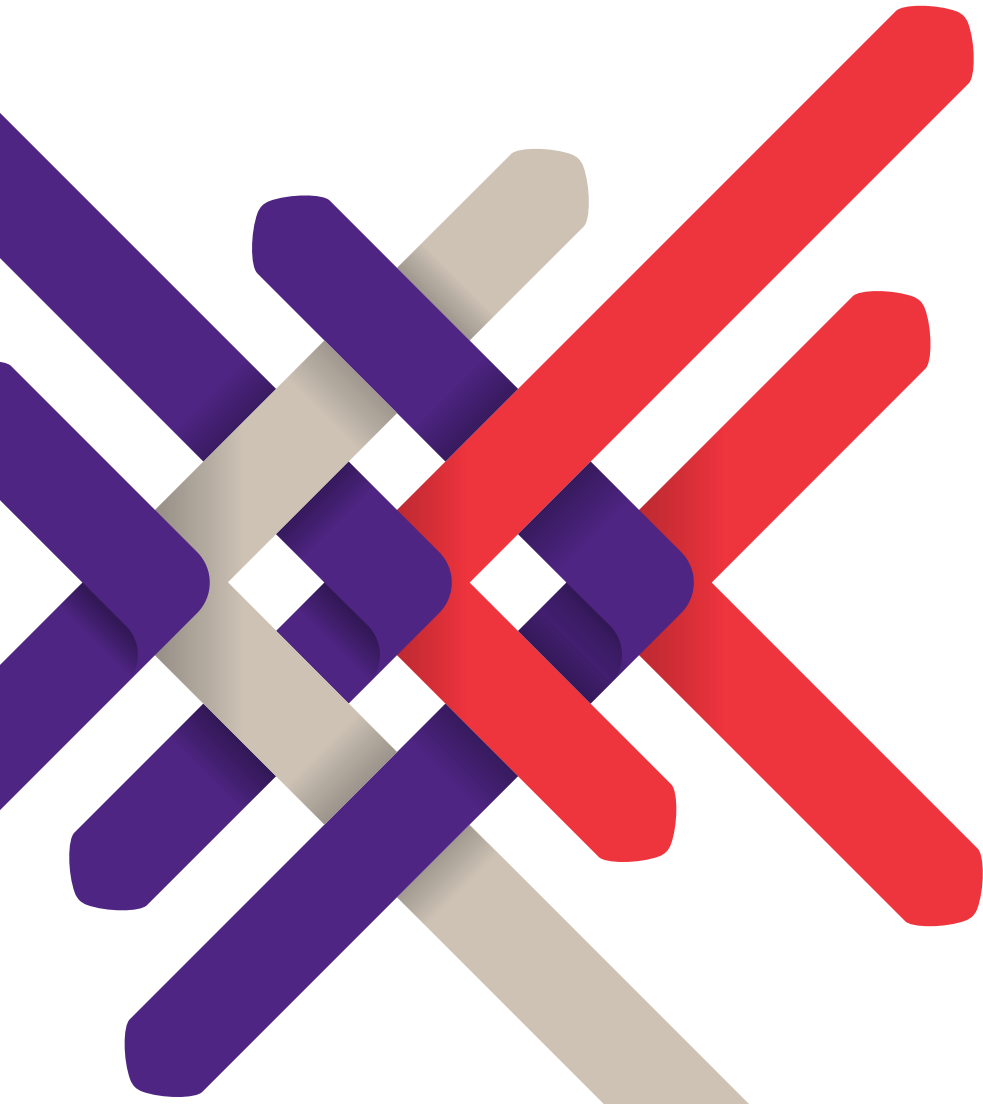
An instinct for growth™

De **exit** als kroon op ondernemerssucces

Ervaringen van dertig ondernemers die een bedrijf verkochten

© 2018 Grant Thornton Specialist Advisory Services B.V.

Niets uit deze publicatie mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op andere wijze, hetzij elektronisch, door fotokopieën, opnamen of op andere wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs.



Verkopende ondernemers, ondernemende verkopers

Drive, focus, discipline, hard werken, geloof, inzicht, overtuiging, kansen zien, zich met de goede mensen omringen: zie hier een aantal min of meer voor de hand liggende eigenschappen van de mensen die worden geportretteerd in het boekje dat voor u ligt. Het zijn allemaal ondernemers pur sang. Ze hebben met elkaar gemeen dat ze eigenhandig een onderneming hebben gebouwd en groot gemaakt. En die onderneming vervolgens hebben verkocht. De redenen daarvoor zijn divers. Soms speelde de leeftijd van de ondernemer een rol of waren het de marktomstandigheden die verkoop opportuun maakten. Andere keren kwam er een koper op het pad met een *offer you can't refuse*.

Nog veel diverser dan de redenen om te verkopen, zijn de verkochte ondernemingen, die een breed veld van economische activiteit laten zien. Er ligt enige nadruk op het cluster IT/internet/software. Maar daarnaast is sprake van zeer uiteenlopende bedrijven, zoals sportscholen, mediaproductie, bedrijfshygiëne, containers, energie, vrij verkrijgbare medicijnen, kinderdagverblijven, darmenverwerking, detachering, drukwerk, kunstgras en auto-onderdelen. Alles bij elkaar geven de dertig geïnterviewde ondernemers een beeld van succesvol ondernemerschap en *return on investment*. Door te oogsten wat zij zelf hebben gezaaid, inspireren zij op hun beurt weer andere ondernemers.

Wie de dertig interviews door de oogharen bekijkt, ziet door de verschillen heen ook snel de overeenkomsten. Uit het algemene beeld dat oprijst uit de interviews, komen de volgende aanbevelingen naar voren voor wie overweegt zijn bedrijf te verkopen:

- 1 Stippel een zo concreet mogelijk plan uit gericht op de exit en houd u daar aan.
- 2 Wacht niet met het starten van het verkoopproces tot het moment is gekomen dat u móet verkopen. Kopers merken dit en dit leidt ongetwijfeld tot een slechtere deal.
- 3 Wees voorbereid op een lang en intensief proces. Veel ondernemers geven aan dat ze het gevoel hadden dat met het tekenen van de intentieverklaring de deal was gemaakt. Daarna volgt echter nog een lang en intensief proces van het boekenonderzoek (due diligence), het opstellen van de koopovereenkomst (zeker als u verkoopt aan een Angelsaksische partij), communicatie naar personeel en klanten en de integratie van de activiteiten.
- 4 Houd focus op uw eigen business. Tegenvallende resultaten tijdens een verkoopproces zijn funest.
- 5 Zorg dat u een goed product hebt; een goed product verkoopt zichzelf. Zorg ervoor dat u in staat bent om te laten zien dat uw product goed is. Bijvoorbeeld aan de hand van duidelijke managementrapportages en goed doordachte KPI's.
- 6 Wees vanaf het begin van het proces transparant, ook over eventuele zwakheden van het bedrijf. Tegenvallers die pas na het weggeven van exclusiviteit boven water komen, leiden direct tot een prijsafslag.
- 7 Begrijp heel goed wat de koper met de overname beoogt; op deze manier kunt u een inschatting maken van de kans van slagen.
- 8 Zorg tevens dat u op het juiste beslissingsniveau praat. Veel ondernemers geven aan een hoop tijd te hebben gependeed met de verkeerde contactpersonen bij de koper.
- 9 Richt op tijd een dataroom in. Dat neemt druk weg in de due diligence. De beste voorbereiding op een due diligence is het laten uitvoeren van een vendor due diligence.
- 10 Zorg voor een goede earn-out formule zodat u niet bij één tegenvallend jaar uw earn-out misloopt.
- 11 *Last but not least*: voorzie uzelf van een corporate finance adviseur die het klappen van de zweep kent. Hij brengt ervaring in waarover u meestal niet zelf beschikt. En omdat zijn inbreng neutraal is, behoedt hij u ervoor dat emoties een te grote rol spelen. Zoals herhaaldelijk in de interviews is te lezen, gaat het immers om het verkopen van uw eigen 'baby'. Die baby is met veel liefde gekoesterd. Juist daarom moeten al te vaderlijke of moederlijke gevoelens bij de verkoop worden vermeden.

Wij praten graag met u verder over alle aspecten van uw komende transactie, de waardering, het vinden van kopers en het proces.

Amsterdam/Rotterdam, najaar 2018

Peter den Hertog
Evert Everaarts



Peter den Hertog

Partner Transactional Services
Grant Thornton



Evert Everaarts

Senior manager Fusies & Overnames
Grant Thornton



Inhoudsopgave

Voorwoord

Verkopende ondernemers, ondernemende verkopers

Door Peter den Hertog en Evert Everaarts, Grant Thornton 4

'Off the record'

Door Kees de Jong, nlgroeit 10

Interviews

Adjan Kodde, Mirabeau 14

Astrid de Groot, HappyRainyDays 18

Boris Veldhuijzen van Zanten, V3 en The Next Web 22

Carla Snepvangers, Nieve Media 26

Dirk Brevé, Basic-Fit 30

Douwe van der Werf, Tuvalu 34

Ed Landman, Hogeschooltaal 38

Eline Vrijland-van Beest, NightBalance 42

Erik Monninkhof, Dupaco 46

Guus van Seeters, Bureau de Wit 50

Han de Groot, MetrixLab 54

Hans Brocades Zaalberg, W.E.C. Lines 58

Hans Snel, Netlink 62

Harald Swinkels, CareerFever 66

Harm-Jan Wessels, Forcare 70

Verschuivende onderhandelingsposities

Door Evert Everaarts, Grant Thornton 74

Interviews

Heleen Dura-van Oord, DQ&A 78

Herman Hintzen, henQ 82

Jan Herweijer, YouMedical 86

Joost Leendertse, Kindergarden 90

Kalo Bagijn, BinckBank 94

Lex van Hessen, Van Hessen 98

Maarten van Montfoort, Agile Software 102

Marcel Broersma, Flex Group Nederland 106

Marco Aarnink, Drukwerkdeal.nl 110

Martijn Veldhuijzen, Avalon 114

Patrick Kerssemakers, fonQ 118

Ramon en Danielle le Mahieu, Auto Wessel 122

Roland Sars, BackupAgent 126

Sebastiaan Hooft, Central Point 130

Sjoerd Mostert, Pointlogic 134

Het verkopen van uw bedrijf

Door Wouter Wolzak, Grant Thornton 138

Tips van onze deskundigen

142

Colofon

148

'Off the record'

Je bedrijf verkopen is een levensveranderende ervaring. Voor de meeste ondernemers iets wat ze maar één keer in hun leven meemaken. Interviewer Kees de Jong (ondernemer en mede-initiatiefnemer van nlgroeit) beschrijft en analyseert enkele belangrijke inzichten uit de interviews, maar put vooral uit de 'off the record' conversaties en opmerkingen van de ondernemers. Eindconclusie: je verkoopt meer dan je lief is.

Samen met Erik van Zadelhof en Evert Everaarts hadden we het genoegen om met totaal dertig ondernemers in gesprek te gaan die hun bedrijf hebben verkocht. In enkele gevallen een verkoop voor een bedrag van een paar miljoen euro, maar meestal verkopen van tientallen miljoenen, met soms een uitzondering van honderd miljoen euro of meer.

De gesprekken waren voor mij een feest van herkenning. Ook ik heb – samen met mijn compagnon – meerdere keren verkocht. De eerste keer in december 2000, waarbij de deal uiteindelijk toch niet doorging. In 2005, toen we een van onze spin-off bedrijven aan een grote Amerikaanse partij verkochten en in 2007, toen we de helft van een van onze bedrijven aan het management verkochten. Ik herken me in veel verhalen, het proces naar de verkoop toe, maar vooral in wat er met je als ondernemer gebeurt wanneer het dan echt zover is.

Het is goed om juist ook deze ervaringen te delen en te snappen wat de verkoop van je bedrijf met de ondernemer als persoon doet. Veelal wordt vol bewondering tegen de ondernemer aangekeken. Immers, de ondernemer heeft een

home run gemaakt door iets op te bouwen en te verkopen dat groter is dan de ondernemer zelf. Iedereen ziet het zakelijke en financiële succes en de meesten gunnen het ze. Echter, na de deal verandert het leven van de ondernemer ingrijpend. De keerzijde ziet men niet. De onzekerheid, de identiteitsinconsistentie, de eenzaamheid en het schuldgevoel. Dat zijn geen zaken waar ondernemers makkelijk over praten. Daarom was ik getroffen door de openhartigheid, zowel on als off the record van de ondernemers die we hebben gesproken. Tijd dus om deze wat meer onderbelichte zaken van bedrijfsverkoop op een rijtje te zetten:

Je verkoopt je baby

Een belangrijk, maar onverwacht inzicht is dat je als ondernemer bij verkoop ook 'echt verkoopt'. Zoals enkele ondernemers aangaven 'je hebt het dan ook echt niet meer'. Meestal heeft de ondernemer jaren- en soms decennialang een bedrijf opgebouwd met bloed, zweet en tranen; van bedrijfspannend naar een steeds groter bedrijfspannend, met belangrijke klanten, relaties en vooral bijzondere medewerkers. Het gevoel waar men je niet op voorbereidt, is dat die baby die jij hebt grootgebracht na die handtekening ook echt niet meer van jou is. Net zoals een relatie die over is of een huis dat je verkoopt. En dat is een merkwaardige ervaring. Je moet daarom ook emotioneel afscheid nemen. Je bent niet voorbereid op het gevoel dat je krijgt als je daarna weer in je oude kantoor stapt. Je voelt dat medewerkers anders tegen je aankijken en je voelt je schuldig en overbodig. Weinig ondernemers bezoeken hun oude bedrijf daarom nog regelmatig.

Je verkoopt ook je identiteit

Een tweede ding waar je als ondernemer niet op bent voorbereid, is dat je na de verkoop langzaam een stuk van je identiteit gaat missen. Immers, als ondernemer ben je je logischerwijs steeds meer gaan vereenzelvigen met je bedrijf. En als jij het al niet deed, deed de buitenwereld dat wel. Als ondernemer vertel je meestal enthousiast over je bedrijf, product en klanten en dat is vervolgens wat er om je heen hangt. Wat ondernemers vooraf te weinig beseffen, is dat een half jaar tot een jaar na verkoop dat verhaal niet meer op gaat. Immers, je bent die ondernemer niet meer, je bedrijf is weg. Je bent iemand die ondernemer was en nu alleen nog maar een flinke zak geld heeft. Je betrapt jezelf erop dat je het verhaal van de verkoop nog aan het uitspinnen bent, maar tegelijk voel je het sneue effect daarvan. Wanneer je geen earn-out hebt, vallen ook nog je normale dagelijkse activiteiten weg. Veel ondernemers zijn niet voorbereid op die situatie. Na een korte – of lange – vakantie valt men vaak direct in het bekende 'zwarte gat'. Wie je bent en wat je doet klopt vervolgens niet meer. Voor veel ondernemers is dit een reden om direct weer een nieuw bedrijf te starten, of zich veel te snel in allerlei investeringsavonturen te storten. Wel beseffen ondernemers dat het ontvangen van de verkoopprijs, de afkoop is van deze gevoelens: 'dan mag je ook niet zeuren, je bent immers afgekocht'.

Let op wie je inschakelt

In de gespreksverslagen komt regelmatig voor dat ondernemers aangeven dat het hebben van de juiste adviseur enorm belangrijk is. Dat is natuurlijk verdacht in een boekje met het logo van Grant Thornton op het omslag. Een beetje

van 'wij van WC-Eend adviseren...' u kent het wel. Echter, zowel uit eigen ervaring als uit de gesprekken die ik heb gevoerd, is gebleken dat de meeste ondernemers ook echt van het nut daarvan overtuigd zijn. Je hebt de ervaring en kennis niet om dit zelf op een professionele wijze tot een goed einde te brengen. Van NDA, LOI, Heads of Agreement, SPA, dataroom, due diligence, Reps and Warranties et cetera, het zijn nieuwe processen en onderhandelingen waarbij de kopende partij meestal meer ervaring heeft. Goede ondersteuning is daarom van groot belang. Zeker omdat het zoiets emotioneels betreft als je eigen bedrijf. Men is het erover eens dat professionele ondersteuning noodzakelijk is, ook wanneer dat meestal toch vrij kostbaar blijkt te zijn (meestal een vast bedrag in combinatie met een percentage over de deal). Je moet een adviseur hebben die je vertrouwt, met de juiste ervaring en netwerk.

Houd tegelijkertijd in de gaten dat ook bij M&A-adviseurs de neiging bestaat – net als bij makelaars – dat het doen van een deal belangrijker is dan het doen van een topdeal. Het is van belang om vooraf precies de goede afspraken te maken. Over juristen zijn de ondernemers wat kritischer. Het lijkt inderdaad dat deze beroepsgroep in de onderhandelingen wel erg veel potentiële problemen wil bespreken, om vooral veel uren te besteden om deze weer op te lossen. Zeker waar het gaat om onderhandelingen met buitenlandse (vooral Amerikaanse) partijen, is dit vaak een doorn in het oog van de ondernemers, zegt ook Erik Monninkhof. Als belangrijkste les noemen ondernemers toch om vooraf te gaan praten met andere ondernemers die hun bedrijf hebben verkocht. Zij kunnen je het beste voorbereiden op alles wat je gaat doormaken en waar je het beste welke hulp bij kunt gebruiken.

Klaar is klaar

De meeste ondernemers verlaten hun bedrijf direct of na een jaar na verkoop in een soort earn-out situatie. Uitzonderingen daargelaten, komen veel ondernemers erachter dat de earn-out toch niet de energie geeft die ze voorheen hadden. Dit noemen we dan een ‘zachte landing’, zoals ook Boris Veldhuijzen van Zanten bij KPN ervoer. De ondernemer heeft dan iets meer tijd om afscheid te nemen van zijn of haar baby, zich voor te bereiden op de nieuwe identiteit en te wennen aan de nieuwe financiële situatie. Ze vallen minder snel in dat grote zwarte gat waar ondernemers in vallen, die direct na verkoop hun spullen in een kartonnen doos verzamelen.

Succesvolle langere earn-outs zie je weinig. Adjan Kodde van Mirabeau is een uitzondering, maar die is juist ook zakelijk veel gaan reizen en heeft daarmee een nieuwe ‘baan’ voor zichzelf gecreëerd. Ook ik had een ‘zachte landing’. Zo heb ikzelf na mijn eigen earn-out nog een jaar de Aziatische markt ontwikkeld met nieuwe kantoren in Tokyo, Beijing, Shanghai en Sydney. Maar ook ik wist op een dag: nu is het klaar en moet ik verder. Ook bij mij leidde dat tot het opstarten van veel afleidende activiteiten, zoals investeren in start-ups, onroerend goed en reizen. Maar het voelde vooral erg leeg van binnen. Ik moest afkicken van de energie en adrenaline die het bouwen van een bedrijf mij had gegeven. Ik miste erg mijn ‘doel’ dat twintig jaar mijn drijfveer was geweest.

Mentaal zal je als ondernemer dus de deur moeten dicht doen en moeten overstappen naar je nieuwe leven en identiteit. Dit merk je ook aan oud-medewerkers. Die moeten ook hun loyaliteit naar jou opgeven en helemaal gaan voor het nieuwe management. Klaar is klaar, voor beide partijen een rare ervaring.

Onderaan de streep: de pegels

Opvallend genoeg hebben de geïnterviewde ondernemers weinig uitdagingen gevoeld in de prijsonderhandelingen. Het voelde in de gesprekken alsof het vinden van het juiste type koper belangrijker was dan het bedrag onderaan de streep. In een aantal gevallen was dit een kwestie van ‘genoeg is toch genoeg, ik kan dat bedrag toch nooit meer opmaken’, maar vaak wilde men vooral een goed nieuw huis voor het bedrijf en vooral voor de mensen daarin. Het geld blijkt toch enigszins ondergeschikt. Overigens zijn bijna alle ondernemers te spreken over de hoogte van de financiële beloning die stond tegenover de verkoop van hun baby.

Echter, de nieuwe financiële situatie van de ondernemer lijkt pas na verloop van tijd ‘in te zinken’. Het niet meer ontvangen van een maandelijks beloning, maar het hebben van een heel groot bedrag op de bank is toch wennen. Weinig ondernemers zijn goed voorbereid op die situatie en weten dan ook niet echt goed hoe en waar hun geld te stallen of te investeren. Bijna alle adviseurs op dat gebied hebben een eigen agenda, banken, vermogensadviseurs, investeringsfondsen. Weinigen weten hoe je als ondernemer dan de boel slim moet inrichten. Misschien een luxeprobleem, maar wel duidelijk aanwezig bij de meeste ondernemers ‘in bonis’.

Marco Aarnink [Drukwerkdeal.nl] legt het mooi uit. Eerst ga je investeren, omdat je toch weer bij een ‘clubje’ wil horen. Dan kom je erachter dat je te emotioneel betrokken in een investering zit en wil je die club eigenlijk zelf leiden. Vervolgens investeer je meer zakelijk ‘op afstand’ maar word je totaal gefrustreerd omdat je geen waarde kunt toevoegen. En daarna begin je maar weer voor jezelf. Overigens blijken ondernemers meestal slechte investeerders, omdat juist het ‘gen’ van ondernemers gekenmerkt wordt door een vrij

optimistische blik op de wereld. Veel ondernemers nemen dan te risicovolle beslissingen.

Ook komen veel ondernemers erachter dat hun nieuwe status, ‘rijk maar zonder bedrijf’, eigenlijk helemaal niet zo aantrekkelijk is als ze dachten. Zoals aangegeven missen ze een doel en in sociale interacties hun ‘verhaal’. Maar erger nog, velen komen erachter dat ze met hun bestaande netwerk en vrienden nauwelijks goed over hun nieuw verworven rijkdom kunnen sparren. Het interesseert mensen niet, het intimideert hen of het staat te ver van hen af. De afstand lijkt daardoor steeds groter en sommige ondernemers voelen een isolement. Wanneer de ondernemers zich vervolgens in andere kringen gaan begeven, blijkt plots dat er heel veel mensen met heel veel geld zijn. Vaak ook met nog weer meer geld dan zichzelf. Het hebben van veel geld blijkt helemaal niet zo bijzonder. Wederom voer voor een identiteitscrisis.

What is next?

Dus, *what is next?* Rentenieren? Investeren, of nog een keer een bedrijf bouwen? De keuze daarvoor lijkt af te hangen van de leeftijd van de ondernemer en de tijd die het bouwen van het bedrijf in beslag heeft genomen. Ondernemers die twintig jaar of meer aan hun bedrijf hebben gebouwd lijken minder geneigd het nog een keer te willen doen. Anderen, zoals Marco Aarnink en Jan Herwijer, staan te popelen om weer iets nieuws te beginnen. Weer anderen zoeken naar nieuwe levensinvullingen. De meesten hebben wel de neiging om hun ervaringen en skills te willen delen om andere ondernemers te helpen, soms als

investeerder en soms bij initiatieven zoals nlgroeit. Maar de meeste ondernemers komen erachter dat de energie, plezier en doelgerichtheid van het bouwen van een bedrijf toch eigenlijk wel de mooiste fase van hun leven was.

Laatste tips

Het is lastig om je goed voor te bereiden op wat er met je als ondernemer gebeurt na verkoop van je bedrijf. Als je niet direct een nieuw bedrijf opstart, zal je als ondernemer een proces moeten ingaan van jezelf opnieuw uitvinden. Je oude ik loslaten en je nieuwe ik ontdekken. Veel ondernemers hebben dat succesvol gedaan, de beste voorbereiding is daarom praten met andere ondernemers die net een paar stappen verder zijn in dat proces. Een mooie ontdekkingstocht.



Kees de Jong

nlgroeit



“Als je niet zelf een verhaal hebt, word je onderdeel van het verhaal van een ander”

De als grafisch ontwerper opgeleide **Adjan Kodde** had twee dromen. De eerste was een carrière in de reclame. En de tweede was om voor zijn 30^e een eigen bedrijf op te zetten. Hij begon in de jaren 90 te werken bij een van de eerste Nederlandse internetbedrijven en constateerde dat er in de markt nog maar weinig begrip bestond van de mogelijkheden van het toen nieuwe medium. In 2001 zette hij met twee partners Mirabeau op. Het succes daarvan bleef niet onopgemerkt. Mirabeau werd in 2016 verkocht aan het Amerikaanse Cognizant.

Vertel eens over die eerste tijd?

Vakinhoudelijk was het toen ik begon te werken bij Nedcast, mijn eerste werkgever, een prachtige tijd met veel ruimte voor pionieren. Zo kregen wij de opdracht om voor de Postbank een eerste versie van internetbankieren te ontwerpen. Opdrachten van onder andere Wegener en de Kamer van Koophandel volgden. Wij onderscheidden ons met transactionele systemen, wat dus veel verder ging dan alleen maar websites bouwen. Het bedrijf werd in 2000 overgenomen door Lost Boys.

Daarna besloot je voor jezelf te beginnen?

Ja. Ik zag dat mijn 30^e verjaardag er inmiddels aan zat te komen en herinnerde me mijn oude droom. Maar dat viel samen met de implosie van de markt na het drama van World Online. Toch besloten we (twee mede-oprichters en ik) om door te zetten. Op 2 januari 2001 werd Mirabeau opgericht. Wij hadden meteen *beginners luck*, omdat we werden benaderd door de NVM, die als *launching customer* kwam met de vraag om een platform te ontwerpen voor vraag en aanbod in de huizenmarkt. Dat werd funda, een ongehoord succes. Ondanks de crisis ontwikkelde Mirabeau zich vanaf dat moment voorspoedig.

In 2005 openden we als eerste bureau uit Amsterdam een vestiging in Eindhoven en we kregen nieuwe klanten als Jumbo en DAF Trucks.

Wat was het geheim achter de groei?

Wij legden de focus op bedrijven met een grote omzetafhankelijkheid van het internet. Wij waren er goed in om daarmee een relatie te onderhouden. Wij hebben steeds ons dienstenaanbod uitgebreid. En wij waren goed in het acquireren van nieuwe klanten. Dat waren de knoppen waaraan we steeds draaiden. En we hadden (en hebben nog steeds) veel jonge mensen in dienst met veel ambitie, zowel technisch als creatief. We hebben ook een hechte bedrijfscultuur. Niemand voelt zich hier meer dan een ander, dat zit echt in ons DNA. Als je hier binnenkomt met een grote mond die zich niet verdraagt met die cultuur, dan sta je na een maand weer op straat. Ten slotte hadden we de taken in de directie belegd op een manier die precies bij de talenten van ons drieën paste.

Was er, terugkijkend, sprake van een bepaalde fasering in de groei?

De meest oncomfortabele fase was de oprichtingsfase. Het bedrijf stond nog ver af van wat mij voor ogen stond en we moesten werkelijk alles zelf doen. Vervolgens, vanaf 2003, hebben we een structuur ingevoerd met *business units* en *middle management*. Dat middle management was altijd ruim bemeten, omdat wij steeds anticipeerden op wat wij dachten nodig te gaan hebben. En ten slotte kwam er een matrixstructuur, waarbij er – naast de business unit managers – ook inhoudelijk verantwoordelijken werden aangesteld.

Hoe en wanneer kwam een exit in zicht?

In 2012 merkten we dat de grenzen van de groei in Nederland in zicht kwamen. Min of meer bij toeval kwam toen China Southern Airlines, een van de grootste airlines ter wereld, op ons pad. Dat leidde tot een vestiging in China. De geschiedenis herhaalde zich, want daarna kwam Air France, wat leidde tot een vestiging in Parijs. Rond ons 15-jarig bestaan in 2016 hebben wij als oprichters aan elkaar de vraag gesteld hoe ieder van ons de toekomst zag. We zagen ook om ons heen dat private equity providers geïnteresseerd waren geraakt in vergelijkbare bedrijven. Ik heb altijd geleerd: als je niet zelf een verhaal hebt, word je onderdeel van het verhaal van een ander. De uitkomst van die discussie was dat we ons besloten open te stellen voor het verlies van onze zelfstandigheid, maar we hadden geen uitgesproken idee over de manier waarop. We waren al twee keer eerder benaderd, zonder dat dat tot iets leidde, maar zoiets draagt wel bij aan de ontwikkeling van je gedachten.

En toen?

We werden benaderd door het Amerikaanse Cognizant, een gigant die maar vijf jaar eerder was begonnen dan wij, maar waar toen al 280 duizend mensen werkten. Vrij snel werd duidelijk dat Cognizant een grote groeiambitie had en een heldere visie op de business, op ondernemerschap en de markt. En ook dat Cognizant de hele wereld buiten de Verenigde Staten zag als groeiemarkt, zeker ook Europa. Zij stonden goed voorgesorteerd op lokale aanwezigheid en wij konden juist hard

maken dat het zo belangrijk is om dicht op je klant te zitten. Wat ook aanzienlijk hielp was dat wij meteen met het juiste niveau aan tafel zaten. Bij een eerdere toenaderingspoging bleek dat niet het geval en daar hadden wij van geleerd.

Vervolgens werden alle stappen gezet die nu eenmaal horen bij het overnamespel. Er werd een adviseur ingeschakeld en er kwam een Letter of Intent (LOI). Er is wel een uitgebreide due diligence geweest, maar omdat wij onze zaken altijd bovengemiddeld voor elkaar hadden, was dat meer ter verificatie dan dat dat tot substantiële aanpassingen leidde. Als aandeelhouders hadden wij vrij snel consensus bereikt over waar de ondergrens zou moeten liggen bij de prijsbepaling. Eigenlijk liep dat verbazingwekkend soepel. De deal werd in november 2016 beklonken.

Wat maakt nu dat je ook vertrouwen had in Cognizant?

Naast de dingen die ik hiervoor noemde, heb ik mijn wederpartij in de onderhandeling gevraagd om me te vertellen wat hij zou gaan doen in het eerste jaar na de overname. Zijn antwoord was: vooral niets stuk maken. Dat stelde ons gerust.

Wat doe je nu?

Ik heb mij verbonden om nog voor een periode van drie jaar aan te blijven en ik moet zeggen dat ik het prima naar mijn zin heb. Toen ik begon als werknemer zat ik op een stoel. Toen ik begon als ondernemer ging ik over naar een krukje, waarbij ik mijn eigen rug moest steunen. En nu, na de overname, zit ik weer op een stoel, maar wel een heel comfortabele. Wij zijn nu volledig gericht op het uitnutten van de synergievoordelen en de internationalisering. Ik heb in de laatste periode al meer gereisd dan in de vijftien jaar die daaraan vooraf gingen. De eerste pitch die ik deed was in Saoedi-Arabië. Voorlopig verveel ik mij nog niet.

“Als je ego laag is, is het ook geen probleem als iemand nee zegt”

Astrid de Groot begon in 1995 te werken bij een reclamebureau in Amsterdam. Het was de tijd dat er rond het adverteerdersvak nog een zweem hing van belofte, succes en rock 'n roll. In 2008 verkocht zij haar aandeel in het bureau aan haar partners. “Ik dacht: wat moet ik nu? Op een regenachtige dag fietste ik door de stad en viel het mij op dat de regenkleding van de mensen op straat zo somber was: zwart, grijs of geel. Meer smaken waren er niet. Waarom kon dat niet anders?” Die fietstocht gaf haar de inspiratie om vrolijke regenkleding te gaan maken. Zij verkocht haar tweede bedrijf – HappyRainyDays – in 2017 aan haar partner.

Wat was je droom?

Heel eenvoudig: ik wilde het Nederlandse straatbeeld vrolijker maken op een regenachtige dag. Ik begon met een compagnon die afkomstig was van Gastra. Zij bracht kennis van productie en logistiek in. En ik was, met mijn reclameachtergrond, goed in marketing en sales. Ik zag er niet tegen op om redacties van bladen te bellen om aandacht te vragen voor ons product. Ik heb geen last van een groot ego, dus als ik nee te horen krijg, dan is dat voor mij ook helemaal prima. Het ging eigenlijk meteen al heel goed. Na een half jaar draaiden we al *break-even*.

Daarnaast wist ik dat producten die worden aangeboden vanuit irritatie – in dit geval: nat

worden of een lelijk pak – een grotere kans hebben om aan te slaan dan producten die worden aangeboden vanuit verleiding.

Je kon al snel uitbreiden?

Ja, we zijn ons snel gaan richten op winkels in Europa. Daar hebben we goed kunnen samenwerken met de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland van het Ministerie van Economische Zaken. Ik kan iedereen aanraden daar gebruik van te maken. Zo hadden we binnen korte tijd sites die zich richtten op Duitsland, Engeland en Frankrijk.

Hoe groeide je bedrijf?

Het groeide goed en snel qua verkoop, maar het aantal medewerkers hebben we steeds bewust laag gehouden. De distributie besteedde ik uit, en lokale ondernemers deden de verkoop. HappyRainyDays had nooit meer dan zeven man op de loonlijst.

Wat waren je grootste zorgen?

In de eerste plaats uiteraard het weer. Als de zon schijnt koopt niemand regenkleding. Maar het mooie is: als de zon schijnt, ben ik zelf wel blij! Dat was dus een win-win. In de tweede plaats weet je nooit of het wel gaat lopen met de agent die je uitkiest. De Franse markt is bijvoorbeeld nooit echt van de grond gekomen.

Waarom is HappyRainyDays succesvol geworden?

Wij kwamen simpelweg op het juiste moment met het juiste product: een product waar vrouwen vrolijk van werden. Dat onze kleding aansloeg was verder vooral een kwestie van heel hard roepen.

Wat drijft jou als ondernemer?

In elk geval niet: geld. Ik kan mij met mijn ziel en zaligheid inzetten voor iets waar ik in geloof. Totdat de uitdaging weg is. En dan kan ik ook heel makkelijk stoppen. Zo heb ik dat gedaan bij mijn reclamebureau. En vervolgens heb ik dat precies hetzelfde gedaan bij mijn regenkledingbedrijf. Na zeven jaar HappyRainyDays was ik er weer klaar mee.

Is het anders om je bedrijf te verkopen aan je partner dan aan een derde?

Ja. Ik merkte dat de geschiedenis die ik al had meegemaakt bij mijn reclamebureau zich herhaalde. Als je intensief met (een) partner(s) hebt samengewerkt, worden de verhoudingen anders als je je laat uitkopen: van persoonlijk naar zakelijk. Er waren – op papier – ook andere opties: of het bedrijf samen verkopen of een nieuwe partner vinden. Maar *it takes two to tango*. In dit geval bleef alleen de derde optie over: uitkoop. De gesprekken daarover kunnen best precair zijn. Aan de andere kant: het is een proces, dat enige tijd in beslag neemt en waar je aan begint te wennen. Ik wilde mijn partner niet het vel over de neus halen, dus ik heb mij terughoudend opgesteld. Daarbij hielp het enorm dat geld niet mijn drive is.

Wat ben je daarna gaan doen?

Ik heb besloten om nooit meer te gaan werken, het beste besluit van mijn leven. Mijn drive om ondernemer te worden was om juist dingen te leren die ik niet kon. Als je iets wilt doen dat je al kunt, moet je in loondienst gaan. Vanuit diezelfde motivatie heb ik mij op allerlei dingen gestort die nieuw voor mij waren. Zo studeer ik nu Filosofie. Ik coach bedrijven, zodat mijn expertise elders kan worden benut. Ik zit in besturen. Ik investeer in bedrijven. Ik schilder. En ik geef taalles aan nieuwe Nederlanders. Een heerlijke combinatie. O ja, ik wilde ook leren koken, want toen ik altijd druk was kwam het daar nooit van. Helaas heb ik moeten ervaren dat ik dat niet leuk vind en probeer ik onder die taak weer uit te komen.

Wat zijn jouw tips aan ondernemers in een vergelijkbare situatie?

Blijf bij jezelf. En laat je niet verleiden om het onderste uit de kan te halen. Van ruzies over geld wordt niemand gelukkig. Je moet er wel lekker van blijven slapen. Als je je bedrijf aan je partner verkoopt, schakel dan een onafhankelijk adviseur/intermediair in die echt goed kan communiceren, het belang ziet van beide partijen en die de dingen op papier zet op basis van de cijfers van het afgelopen jaar, het huidige jaar en het komende jaar.



“Als je een bedrijf aan het verkopen bent, moet je oppassen om niet de focus op dagelijkse business te verliezen”

Boris Veldhuijzen van Zanten is mede-oprichter, Chief Executive Officer (CEO) en aandeelhouder van The Next Web (TNW). TNW is een facilitator voor zo'n zestig internet-gerelateerde start-ups. TNW omvat ook een service die door tien miljoen mensen wordt gelezen en twee grote internationale conferenties in Amsterdam en New York. In het pand op de Amsterdamse bloemenmarkt werken bij elkaar zeshonderd mensen. Omdat hij dyslectisch was, ging hij al op zijn vijftiende van school en stapte over naar de circusschool in Arnhem om professioneel jongleur te worden. Vervolgens ging hij naar de kunstacademie in Enschede en de Rijksacademie in Amsterdam. Zijn afstuderen in 1995 viel samen met de begindagen van het internet. Als kunstenaar zag hij veel creatieve mogelijkheden. In 1997 startte hij zijn eerste bedrijf, V3. Dat hield zich bezig met domeinnamen die waren geregistreerd in Tonga en daarom eindigden op .to, een extensie die de domeinnaam zeer geschikt voor *redirecting* maakte. Binnen korte tijd waren er een miljoen domeinnamen geregistreerd met vier bezoekers per dag, zodat er via banners veel geld werd verdiend. Dat viel op in de markt. Na afgeketste onderhandelingen met World Online en Planet Internet, meldde zich Fortune City.

Vertel eens hoe dat ging?

Als je in zo'n traject zit, moet je goed oppassen dat je niet de focus op de dagelijkse business verliest. Daarom zei mijn partner dat hij alleen maar over een overname wilde praten in het weekend. Wij werden door Fortune City voor

de onderhandelingen uitgenodigd in Monaco. Ik was toen nog maar 29, dus ik had het gevoel dat ik terecht was gekomen in *the lifestyle of the rich and famous*. Na de deal was ik op papier miljonair. Het grootste deel van de overnamesom was echter betaald in aandelen. De koers jojode enorm. Op het hoogtepunt was het aandeel

38 euro, maar uiteindelijk was de waarde nog maar vier eurocent. Dus in 2001 stond ik weer op hetzelfde punt waarop ik was begonnen: een arme kunstacademiestudent. Met een beetje cash, dat wel. Inmiddels had ik wel aan ondernemen geroken en startte ik een nieuw bedrijf. Het algemene gevoel in de markt was op dat moment dat UMTS (Universal Mobile Telecommunications System) er nooit zou komen. Daarom besloten wij om Nederland vol te gaan stoppen met wifi-hotspots. Zo werden wij de luis in de pels van de gevestigde orde. Toen gebeurde er iets wat terugkijkend eigenlijk nog steeds ongelooflijk is. Al na vijf maanden meldde KPN zich om ons te kopen! Ik besloot om te verkopen, ook omdat een adviseur tegen mij had gezegd dat het goed zou zijn voor mijn cv: daarop zou dan komen te staan dat ik twee keer kort na elkaar een bedrijf had verkocht. Dat argument heeft trouwens ook een achterkant. Het gevaar is natuurlijk dat je de reputatie krijgt dat je altijd snel weer weg bent.

De overname door KPN ging wel met dwang en geweld gepaard. Wij waren maar met zijn vieren. Zij lieten zich bijstaan door een leger goedbetaalde overnameadvocaten. Toch leverde dat een redelijke deal op. Mij werd gevraagd om te blijven. Zo was ik een half jaar de jongste directeur van een KPN-dochter en daarna, toen KPN 100 procent in handen had gekregen, werd ik goed betaald als consultant. Maar het was toch mijn bedrijf niet meer en ik voelde me daar niet op mijn plaats. Iedere founder verkoopt met de beste bedoelingen om nog een tijdje aan te blijven, maar in de praktijk gebeurt dat maar zelden echt.

In 2003 ben ik vertrokken. Ik zat op de rand van een burn-out. Achteraf heb ik trouwens wel gehoord dat dit voor KPN een volstrekt overzichtelijke deal is geweest. Voor hen was het belangrijk om het eerste wifi-hotspot bedrijf in de markt te zijn.

Ik begon daarna weer met iets nieuws. Dat werd mijn huidige bedrijf, The Next Web. Wij vroegen ons af hoe we de buzz in de markt gaande konden houden en begonnen een blog. Dat blog heeft nu tien miljoen bezoekers per maand en daarnaast hebben wij een conferentie opgezet, waar nu 15 duizend mensen op afkomen. Bij TNW werken zeventig mensen.

Hoe heb je steeds de juiste koper gevonden?

Goeie vraag. De eerste exit kwam uit het niets. Bij de tweede stond ons wel een koper voor ogen en wisten we van tevoren dat het een mobile operator zou worden. Het is natuurlijk altijd prettiger als jij gevonden wordt dan dat jij zelf op zoek moet gaan. Dat KPN belangstelling voor ons kreeg was terug te traceren naar een verjaardagsfeestje, waar ik iemand sprak die onze naam binnen KPN heeft laten vallen. Zo simpel kan het dus gaan. Wij hebben beide deals zonder adviseurs gedaan, maar met de wijsheid van nu zou ik iedereen van harte aanraden om dat wel te doen. Hoe eerder je een beeld hebt van je potentiële exit-partner, hoe beter je je op zo'n exit kunt voorbereiden. Een M&A-adviseur met een netwerk en kennis van de markt kan je helpen om naar een bepaalde koper toe te groeien. Dat geldt ook voor het aantrekken van investeerders. Dat is een subtiel spel. In plaats van om een investering te vragen, is het natuurlijk veel slimmer om een gesprek te hebben met een potentiële investeerder, die – geënthousiasmeerd door jouw verhaal – vervolgens zelf zegt: “Goh, moet ik mijn geld eigenlijk niet in jou stoppen?”

Hoe heb je het verkoopproces ervaren: de voorbereiding, de waardering?

Je moet je natuurlijk goed voorbereiden, dat heb ik wel geleerd. In de due diligence is het belangrijk dat je alles goed op orde hebt. Bijvoorbeeld ook de notulen van meetings waar je maar met zijn tweeën zit. Dat wekt een goede indruk. Die discipline moet goed verankerd zijn. Het ligt voor de hand dat je dan denkt aan zaken als de security van de data. Maar ook de diversiteit van het werknemersbestand speelt een rol. De rolverdeling binnen het managementteam: wie is goed waarin? Enzovoort.

Ik herken wel een soort gevoel van euforie bij het tekenen van de intentieverklaring, maar toch is dat wat mij betreft nog niet het juiste moment om een fles champagne open te trekken. Je aandacht wordt zo opgeslokt door het overnameproces dat je het gevaar loopt dat de focus op de business daaronder lijdt. Maar je moet ondertussen natuurlijk wel gewoon je targets blijven halen, dus daar ligt een reëel gevaar. Ook hier is een adviseur die de tijdlijn bewaakt van groot nut.

Hoe de prijs tot stand komt blijft een interessante discussie, maar er is nog steeds niet een wetenschappelijke formule die overal kan worden gebruikt. Je kunt een bepaalde *multiple* op de EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) toepassen, zoals die geldt in je eigen tak van sport, maar als je te maken krijgt met een koper die jouw model in zijn business gaat gebruiken, moet je ook kijken naar de multiples in die business.

Wat maakt jou nu precies een succesvolle ondernemer?

Misschien moet je dat aan anderen vragen, maar mijn hele voortraject heeft mij wel een soort van *competitive edge* gegeven. Dat ik vroeg van school ging werd toen als een nadeel gezien, maar bleek uiteindelijk een voordeel. Ik heb leren nooit stom gevonden en ben altijd nieuwsgierig gebleven. En ik probeer open en eerlijk te zijn: ik ben altijd de eerste in een meeting die zegt dat-ie iets niet begrijpt. En als ik dat dan heb gezegd, blijkt vaak dat anderen het ook niet begrepen!

“Ons bedrijf was te koop. Ikzelf niet”

Na haar studie Bedrijfskunde op de Nyenrode Business Universiteit startte **Carla Snepvangers** een communicatieadviesbureau. Ondanks het succes daarvan, kwam bij haar na een paar jaar de wens op om – in plaats van adviseren – iets te maken. Zo rolde zij midden jaren 90 via Joop van den Ende het televisievak in. In het nieuwe millennium werd al snel duidelijk dat internet een totaal nieuwe dynamiek zou brengen in het vak. Zes jaar voor de komst van YouTube startte zij met haar eigen bedrijf dat video's voor internet produceerde. Nadat de bubbel was doorgeprikt, liep ze vervolgens in 2004 Ivo Niehe tegen het lijf. Dat leverde een avontuur op, dat uiteindelijk leidde tot de verkoop van haar bedrijf.

Hoe begon het?

Toen ik mij aansloot bij Ivo was hij natuurlijk al een gevestigde producent. Zelf wilde ik graag nog een keer een bedrijf beginnen waarin ik me alleen maar kon toeleggen op het doen van leuke dingen. En dat was daar mogelijk. We hebben prachtige dingen kunnen maken, waaronder – naast de tv-show – programma's als Erica op Reis, Uitstel van Executie met Martijn Krabbé en een meerdelig portret van topdirigent Jaap van Zweden.

Jullie hielden je bezig met tv, theater en evenementen. Hoe kon je focus blijven aanbrengen?

Het bedrijf was inmiddels naar zo'n vijftig medewerkers gegroeid. In 2014 verhuisden we van Bussum naar de Kromhouthal in Amsterdam. Dat was een enorme verandering. Met het oog

op die focus hebben we het bedrijf gesplitst in drie bv's. De theatertak werd verkocht en het evenementenbedrijf werd apart gezet. Ivo en ik gingen samen verder in Niehe Media en legden ons alleen nog maar toe op televisieproducties.

Intussen was de wereld om ons heen in hoog tempo aan het veranderen. Wij moesten anticiperen op hoe de tv-markt er over vijf jaar uit zou kunnen zien. Ons werd wel duidelijk dat, gegeven de krachten in het medialandschap, wij ons zouden moeten aansluiten bij een grotere partij. Anders zouden wij niet overleven. De televisiemarkt is een buitengewoon ingewikkeld systeem geworden met veel partijen en uiteenlopende belangen. Veranderingen gaan langzaam. Als zelfstandig producent heb je dat te accepteren en moet je meebewegen. Omdat ik van mening was dat er onvoldoende werd voorgesorteerd op de onvermijdelijke veranderingen, wilde ik dat niet meer.



We moesten dus iets doen. Niet alleen waren we het daarover eens, ook zijn we steeds heel transparant tegenover elkaar geweest over wat we wilden en wat we belangrijk vonden. Dat heeft goed uitgedrukt en is wat mij betreft ook een belangrijke les voor partners in een vergelijkbare situatie. Samengevat: we waren van mening dat ons bedrijf onder een grotere paraplu kansrijker zou zijn. We vonden het belangrijk dat wij ons zorgvuldig opstelden ten opzichte van de mensen (de medewerkers en de mensen met wie wij programma's maakten). En ik vond mijzelf niet de juiste persoon om vorm te geven aan de toekomst. We hebben twaalf jaar met ongelooflijk veel plezier samengewerkt. Nu werd het tijd voor mij om een nieuwe fase in te gaan.

Julie zochten dus naar een koper. Hoe ging dat in zijn werk?

Wij waren natuurlijk goed ingevoerd in de markt. Via ons eigen netwerk zijn wij zelf gaan praten met vijf partijen. We hadden slechts een heel kort informatiememorandum (IM) van anderhalf A4. We hadden een gezond bedrijf zonder financiering of vastgoed. Het ging vooral om de IP (Intellectual Property), de langlopende contracten en de mensen. Wij hebben ons een goed beeld gevormd van wat die partijen wilden met onze mensen en onze titels. Er bleven twee partijen over. Uiteindelijk vonden we een koper in MediaLane van Iris van den Ende.

Hoe heb je het overnameproces ervaren?

Als heel prettig. We werden het snel over de grote lijnen eens, al bleek ook hier *the devil in the detail* te zitten. Ik wilde namelijk direct na de verkoop mijn vrijheid terug om daarvan te kunnen genieten en me te kunnen richten op nieuwe initiatieven. Ik ben een ondernemer in hart en nieren. Maar ik word enthousiast van iets bouwen. Iets onderhouden vind ik al snel saai.

Helaas bleken er misverstanden te zijn over de definitie van 'vrijheid' na de verkoop. In mijn beleving werd dat verhevigd doordat juristen de zaak op de spits dreven. Daardoor kan ik nu het woord dealbreaker niet meer horen. Ik heb er in elk geval van geleerd dat ik een volgende keer scherper zou kijken naar hoe zo'n afspraak is verwoord in de Letter of Intent. Als dat niet duidelijk geregeld is, dreigt het risico van verstarring en loopt het plezier van de deal weg.

Moest er stevig onderhandeld worden over de waardering?

Eigenlijk niet. Misschien niet handig om te zeggen, maar eerlijk gezegd geven Ivo noch ik erg veel om geld. Misschien hebben we minder gekregen dan er potentieel in zat, maar mijn advies zou zijn om in zo'n situatie realiteitszin te tonen. Als je uitgangspunt is dat je minder krijgt dan waar je op hoopt, dan voorkomt dat in elk geval frustratie achteraf. Dat is ook wat waard.

Wat ben je na de verkoop gaan doen?

Ik vond het heerlijk dat ik mij kon veroorloven om alleen maar te doen waar ik zin in had. Eerst ben ik 'Launching New Ventures', een executive programma op Harvard, gaan volgen. Het waren dagen van half acht in de ochtend tot negen uur in de avond. Keihard werken, maar ik vond het geweldig. Mede omdat ik mijn gezin mee had genomen naar Boston. Toen ik uit Verenigde Staten terugkwam, wist ik zeker: ik zal niet terugkeren naar de tv-wereld. Ik heb een opleiding tot programmeur gevolgd, iets wat ik al langer wilde en dat mij erg prikkelt. Mijn eigen ervaring is dat je helemaal geen nerd hoeft te zijn om programmeren leuk te vinden.

Op dit moment ben ik bezig met het oprichten van de Winc Academy. Het is een veelbelovend concept dat ik in de Verenigde Staten ben tegengekomen. De Winc Academy is een online codeer-opleiding, waar je in een intensief programma van dertig weken wordt klaargestoomd voor je eerste baan als software-

developer. De opleiding is niet vrijblijvend. De studenten werken samen in groepen van acht personen en starten en eindigen iedere dag met elkaar. Er is een naadloze aansluiting met de praktijk. De opleiding kost niets, maar de afspraak is dat je in de eerste dertig maanden van je werk als programmeur vervolgens 15 procent van je inkomen terugbetaalt. Ik zie geweldige mogelijkheden, want er is een enorme behoefte aan programmeurs, alleen al elfduizend vacatures in Nederland. En die behoefte zal alleen maar groeien.

Wat is jouw tip aan andere ondernemers die hun bedrijf willen verkopen?

Als je er met een partner in zit, wees dan heel duidelijk over wat je met het bedrijf wilt. Bouw je het echt voor de heel lange termijn? Of staat jou op een bepaalde termijn een exit voor ogen? Dat is een wezenlijk verschil, omdat je in beide gevallen je investeringen totaal anders doet.



Mijn compagnons zeiden: “Die prijs halen we nooit”

Dirk Brevé begon als woningstofferder, welke activiteit hij na verloop van tijd uitbreidde naar schepen. Toen de scheepsbouw het moeilijk kreeg en de werven sloten, moest hij zijn aandacht verleggen. “Ik zie mijzelf als een ondernemer. Waarin ik onderneem maakt mij minder uit. Omdat ik zelf graag tenniste, viel mijn oog op de exploitatie van tennishallen, waarmee ik mijn eerste stappen zette in de sport- en fitnesssector.” Uiteindelijk leidde dit tot Basic-Fit, een keten van 36 lowbudget fitnesscentra die in 2010 werd verkocht aan HealthCity.

Vertel eens over die eerste tijd in de sport- en fitnesssector.

Dat is nu inmiddels bijna dertig jaar geleden. Het zag er in die tijd totaal anders uit dan tegenwoordig. De lidmaatschappen werden nog op kartonnen kaartjes bijgehouden en ik werkte op een Atari computer. Tegenwoordig wordt je persoonlijke trainingsschema bijgehouden op een digitale sleutel die je in het apparaat steekt. In een hal in Amsterdam-Noord had ik ruimte over en ik besloot daar een fitnessruimte in te richten, niet wetend hoe stormachtig dit zich zou ontwikkelen. Zelf was ik goed in het operationele stuk, maar minder bedreven in het administratieve en het PR-stuk. Zo kwam ik samen te werken met twee partners, die dat konden invullen. En dat klikte.

Gaandeweg kwam ik tot de overtuiging dat er een markt lag te wachten op de fitnesssector. In Duitsland was men het verst: MC' GYM was daar al een groot succes. Daarom gingen wij

kijken naar nieuwe vestigingen, hallen met een oppervlakte van ten minste 1.200 m². Helaas vonden we daarbij steeds weer de gemeenten op ons pad. Ik kijk met veel voldoening terug op die periode van uitbreiden, maar bepaald niet op de samenwerking met de lokale overheid. Daarvan heb ik nooit medewerking gekregen. Maar ik hield stug vol. Toch vreemd als je bedenkt dat wij ondernemers de motor van de economie zijn.

Wanneer ben je met Basic-Fit begonnen?

In 2007 ben ik begonnen in een fitnesscentrum dat niet goed liep. Snel daarna ging ik op zoek naar nieuwe locaties. Aanvankelijk mikten wij op gemeenten met ten minste 100 duizend inwoners. Daarna hebben we dat criterium afgezwakt en vonden we 30 duizend ook al goed. Het instaplidmaatschap waar we mee adverteerden, bedroeg 15,95 euro per maand. Zo'n prijs zag

je toen nog niet in de fitnesswereld. Het sloeg meteen aan. In die tijd schreven we vijftig tot zestig nieuwe leden per dag in. Ongeveer één keer per maand werd een nieuwe vestiging geopend en dat gedurende drie jaar. Zo kwamen we op een totaal van 36 vestigingen in het hele land.

Was een exit steeds het oogmerk?

Ja. Dat hadden we ook aan onze huisbankier laten weten. Die legde contact met belangstellenden in de markt, wat in eerste instantie tot een bod leidde van een private-equity-huis, dat wij afsloegen. We merkten dat de groei aan het afzwakken was en dat er geen consensus was tussen de aandeelhouders over de koers. Een nieuwe eigenaar die een kapitaalinjectie kon geven lag dus voor de hand, maar de vraag was: hoe vind je die? Met de accountmanager van onze bank heb ik gedeeld dat wij wel belangstelling hadden voor een overname en zo kwam er een prospectus tot stand. Daar kwamen twee belangstellenden uit de markt op af: Fit For Free en HealthCity, dat in handen was van private equity, maar dat nog geen ervaring had in de *lowbudget*-markt.

Hoe heb je het verkoopproces ervaren?

Ik heb dat ervaren als een hele enerverende tijd. Ik wist dat wij een goed product in handen hadden, dus ik kon mij veroorloven om achterover te leunen en de dynamiek bij de bieders te laten.

Hoe is de prijs tot stand gekomen?

Ik had onze bank gevraagd om een indicatie te geven. Mijn compagnons zeiden: “Die prijs halen we nooit.” Maar – gelukkig voor ons – kregen zij daarin ongelijk. Onze bankier heeft in de strijd ook een nuttige rol gespeeld en de bieders voorgehouden dat zij een enorme kans zouden laten liggen als zij ons niet zouden kopen. Kennelijk is dat met overtuiging gebeurd. De onderhandeling spitste zich toe aan het eind van de avond op het hoofdkantoor van de bank en dat leverde nog eens een boost op van de prijs. Zo graag wilden beide partijen ons hebben.

Was alleen de prijs van doorslaggevend gewicht?

Nee. Ik had ook een beter gevoel bij HealthCity.

Was de kogel door de kerk toen er overeenstemming over de prijs was bereikt?

Was dat maar waar. Er moesten natuurlijk nog advocaten aan te pas komen voor de contractuele afwikkeling. En ook over hun inschakeling moest weer worden onderhandeld, want de verschillen tussen de offertes waren aanzienlijk. Maar het vergelijken daarvan loont wel. En er was de due diligence. Niet alle vestigingen opereerden op hetzelfde niveau, dus dat moest nog allemaal goed in kaart worden gebracht. En ik bezat eigen panden, die de nieuwe eigenaar ging huren. Bij elkaar kostte dat zo'n drie maanden. Maar lijken in de kast werden niet gevonden. En we deden niet aan contant, dus zwart geld was er evenmin. Het resultaat was een dik pak papier, waarin je op iedere pagina je handtekening moest zetten.

Wat doe je nu?

Ik ben eigenlijk gewoon doorgedaan met mijn resterende bedrijven. Ik ben van nature geen stilzitter. Tegenwoordig investeer ik ook in kinderspeelparadijzen. Ik heb drie kinderen in het bedrijf en zes kleinkinderen. Als *pater familias* geeft me dat veel voldoening. En ik doe het ook wat rustiger aan.

Wat zijn je tips voor collega-ondernemers die een bedrijf verkopen?

In de eerste plaats: zorg dat je goede begeleiding hebt. Ik zou dit proces nooit op eigen houtje hebben kunnen volbrengen. En in de tweede plaats: zorg dat je een goed product hebt dat opvalt in de markt.

Mag ik ook nog een tip geven aan de adviseurs zelf? Maak duidelijk waar je – per fase – mee bezig bent. En laat goed zien welk gevolg iedere afzonderlijke stap heeft.

“Wij wilden het mooiste meisje van de klas worden”

Douwe van der Werf studeerde Economie in Rotterdam en bekleedde financiële posities bij verschillende ondernemingen. Ook was hij interim-manager bij de doorstart van vliegmaatschappij Holland Exel. “De uitdaging daar was om brandstof te krijgen om de toestellen te kunnen laten vliegen, zodat er toch nog inkomsten waren, terwijl de crediteuren juist bezig waren om die vliegtuigen aan de ketting te leggen.” In 2009 sloot hij zich aan bij Tuvalu Media, een televisieproductiebedrijf, bekend van programma’s als Ali B op volle toeren en Maestro. Tuvalu was op dat moment nog voor een belangrijk gedeelte in handen van Sony Entertainment. Dat belang kocht hij in 2012 via een management-buy-in met behulp van private-equity-fonds Karmijn Kapitaal. Daarmee werd ook duidelijk wat ongeveer het exit-window zou worden. In 2017 werd Tuvalu verkocht aan het Franse TF1.

Waarom is Tuvalu verkocht?

In de periode dat Karmijn een belang had in ons bedrijf – samen met mij en twee andere aandeelhouders – wisten wij natuurlijk goed dat Karmijn had geïnvesteerd in ons met het oog op een exit en een mooi rendement in vier à vijf jaar. De missie voor Tuvalu was om in die tijd ‘het mooiste meisje van de klas’ te worden. Daarbij konden wij profiteren van het feit dat Nederlandse productiebedrijven en formats mondiaal vooroplopen. Wat dat betreft zijn mensen als

John de Mol (Big Brother) en Harry de Winter (Lingo) koplopers geweest. Tuvalu was nog een van de laatste grote onafhankelijke partijen in de markt, dus we wisten dat er wel kopers zouden komen. De media-industrie is met nieuwkomers als Netflix, Amazon en Facebook danig aan het veranderen. De toekomst is aan de grote partijen. Maakte je vroeger content alleen voor binnen de landsgrenzen, tegenwoordig moet je dat wel met een internationale bril op doen. Internationale distributie wordt een steeds wezenlijker onderdeel van het verdienmodel.



Wat heb je eerst gedaan om het mooiste meisje van de klas te worden?

We hebben geprobeerd om een inschatting te maken van de ideale overnamekandidaat. Zowel qua markten (internationaal), product (films of series of juist meer *factual entertainment*: documentaires), online versus offline content. Daarin hebben we keuzes gemaakt en hebben we door een aantal acquisities onze positie versterkt. En we hebben een bedrijf, dat niet meer in onze formule paste, verkocht. Die aanpak heeft goed gewerkt. Wij werden zo inderdaad erg aantrekkelijk voor de uiteindelijke koper.

Hoe heb je je voorbereid op de exit?

Wij waren ons er goed van bewust dat wij het verkoopproces niet zelf zouden moeten doen, maar ons moesten laten adviseren. Daarom heb ik in 2016 drie partijen benaderd voor een pitch: twee banken en een corporate finance adviseur. Bij de banken hadden we het idee dat zij niet helemaal bij ons pasten. Daarom kozen wij voor de corporate finance adviseur. Dat bleek een gouden beslissing, die zich dubbel en dwars heeft terugbetaald.

Waarom?

Ik ben wel eerder betrokken geweest bij de aan- en verkoop van bedrijven of onderdelen en ook in de aanloop naar de exit heb ik voor Tuvalu nog een onderdeel gekocht om het bedrijf verkoopklaar te maken. Ik weet dus wel waar ik het over heb. Maar toch is M&A-specialistisch werk, dat vraagt om kennis, ervaring en vaardigheden. Als je je daar structureel mee bezighoudt, dan is dat toch iets anders dan incidentele betrokkenheid.

Onze adviseur heeft eerst de markt van content-providers in kaart gebracht. Vervolgens heeft hij steeds, in nauw overleg, de druk op het proces gehouden en de *milestones* strak gemanaged. Daarbij viel het mij op dat de dealmanager er ook steeds goed in slaagde om uit te leggen waarom welke informatie moest worden aangeleverd en waarom de deadlines zo belangrijk waren.

Werd de uiteindelijke koper via een auction gevonden?

Nee, strikt genomen niet, maar de praktijk had daar wel kenmerken van. We begonnen met een trechter van twintig partijen, aan wie teasers werden gezonden. Sommige daarvan kenden wij natuurlijk, maar andere niet of nauwelijks. Daarvan bleken er tien geïnteresseerd. Vijf ontwikkelden zich tot *non-binding* mededingers, waarvan er twee overbleven als binding bieders. Er was geen *vendor due diligence*, wel een Seller information document, dat de kopers voldoende financieel overzicht gaf. Dat kostte weliswaar een ton, veel geld, maar dat bleek toch een goede investering, omdat daardoor een verregaande mate van objectiviteit werd verkregen voor potentiële kopers.

En hoe werd de prijs bepaald?

Door het Seller information document was er nauwelijks discussie meer over genormaliseerde EBITDA. Bovendien was de waardering in zoverre makkelijk omdat er vrij veel overnames zijn in deze branche, dus voldoende benchmarks.

Hebben er zich hiccups voorgedaan?

Als verkoper kozen wij ervoor met een concept Share Purchase Agreement en Shareholder Agreement te komen. Dan spelen garanties altijd een grote rol. Partijen werden uitgenodigd om hun *markups* te geven, zodat we al in een vroeg stadium konden zien met welke punten zij kwamen. Door deze aanpak waren potentiële *hiccups* te voorzien en dus veel beter te managen.

En hoe nu verder?

Mijn medeaandeelhouder en ik blijven nog even aan en we houden nog een klein belang. De derde aandeelhouder vertrekt. Ik ben nu 55 en ga zien wat er op mijn pad komt. Voor nu: even achter de geraniums zitten, zou ik niet zo erg vinden.

“Ik was niet de geschikte man om het bedrijf naar een volgende fase te helpen”

Ed Landman werkte in het hoger onderwijs. Als neerlandicus viel het hem op dat theses van studenten steeds slechter werden. Dat bracht hem op het idee om via internet een spel te ontwikkelen gericht op taalkundig onderwijs, dat leidde tot een e-learning module. “Ik ben schatplichtig aan Avans Hogeschool, die het heeft aangedurfd om in dit product te investeren.” Zijn bedrijf, Hogeschooltaal, werd in 2017 verkocht aan Noordhoff Uitgevers.

Vertel eens over die eerste tijd?

Ik startte in 2003 samen met mijn compagnon Jan van Vugt. Onze eerste klant werd Fontys Hogescholen. We hadden met een ICT'er een interactief leerprogramma ontwikkeld, dat onder andere oefenen met spelling en werkwoordvormen stimuleerde en waarmee je toetsen kon maken. Helaas werd mijn compagnon ziek. In 2008 heb ik hem uitgekocht. Hoewel de aanleiding treurig was, was het voordeel vanaf die tijd wel dat ik alles alleen kon bepalen.

In de eerste vijf jaar groeide het bedrijf, eigenlijk nog een bedrijfje, heel langzaam. Omdat ik me er nog niet helemaal van kon bedruipen, deed ik er nog freelancewerk naast. Op een goed moment werd ik benaderd door Wolters Kluwer met het voorstel om ons pakket tegen een bepaalde vergoeding te vermarkten. Helaas pakte dat niet zo uit als we het ons hadden voorgesteld. Uitgevers begrepen het model niet goed en de onderwijswereld was er ook nog niet klaar voor. Dat leidde tot de beslissing om in 2008 weer alleen verder te gaan.

Waarom nam je juist toen die beslissing?

Blijkbaar was het kwartje opeens bij mij gevallen. Ik kreeg een goede visie op wat het product moest worden: een autoriteit op het gebied van taalonderwijs, die de docent volledig ontlastte en allerlei zaken van hem overnam, waar hij zelf geen zin in had. Ik was overtuigd van het product en dat gaf me een doel voor ogen. En ik zocht samenwerking met de Nederlandse Taalunie, wat een invloedrijke club is.

En toen?

Ik had op de een of andere manier het licht gezien en ging mensen aannemen. Al snel had ik acht mensen aan het werk. Een kantoor had ik nog niet. Iedereen zat bij mij thuis in de voorkamer te werken. Omdat mijn vrouw er last van kreeg, ben ik een kantoor gaan huren. In 2011 had ik twintig fte (fulltime-equivalent) in dienst, waaronder twee zoons en een dochter.

Wat was precies je businessmodel?

Dat was heel eenvoudig. Ik werkte in een markt die tussen de 100 en 200 duizend studenten omvatte. Voor een bedrag van slechts een paar tientjes kregen zij een licentie voor vijf jaar. En scholen vonden het ook handig, want die hoefden zelf niets te betalen.

Waarom kwam het idee op om het bedrijf te verkopen?

Mijn zoon zag, eerder dan ik, in 2015–2016 dat het niet goed met me ging. Ik was dag en nacht aan het werk. De omzet en de winst waren goed. Ik dacht toen opeens ook terug aan mijn compagnon, die in 2007 ziek was geworden, en zag dat als schrikbeeld. Mijn zoon wist me ervan te overtuigen dat verkopen beter was voor mijn gezondheid.

Heb je je laten adviseren bij het verkoopproces?

Zeker. Viavia was ik in contact gekomen met een adviseur, die ook degene was die met de koper – Noordhoff Uitgevers – op de proppen kwam. Ons product was precies waar zij naar op zoek waren. Ik gaf een presentatie en die vonden ze prachtig. Mijn adviseur heeft zich dubbel en dwars uitbetaald. Hij heeft altijd voor me gevochten. Hij heeft op de rem getrapt of mij teruggefloten als dat nodig was. En hij heeft mij tegen mezelf in bescherming genomen.

Hoe ziet je leven na de verkoop er uit?

Hoewel ik nu financieel onafhankelijk ben, resteert er ook een wat ambivalent gevoel. Enerzijds was er triomf over het succes. Anderzijds knaagt het ook dat ik mijn bedrijf kwijt ben. Maar ik moet eerlijk zijn: ik was nu eenmaal niet de juiste man om het bedrijf naar een volgende fase te brengen.

Er is geen earn-out. Wel ben ik nog twee dagen per week als adviseur aan het bedrijf verbonden.

Wat ik vooral mis, is de inspiratie die ik uit het bedrijf haalde. Daarom bezin ik mij nu op een nieuwe onderneming, waarin ik mijn talent en passie kwijt kan. Mijn ervaring is dat e-learning tools echt goed kunnen werken. Ik zie een markt in dyslectici en allochtonen, die moeten inburgeren. In september vervalt het concurrentiebeding uit het overnamecontract. Dan ga ik mij daarop richten.

Wat zijn je algemene tips voor collega-ondernemers die overwegen hun bedrijf te verkopen?

Kijk heel goed of de aspirant-koper bij je product past. In mijn geval, met Noordhoff Uitgevers, was dat duidelijk het geval. Onderschat niet dat je je eigen kind verkoopt, waar je je ziel en zaligheid in hebt gelegd. Met andere woorden: vraag jezelf af of je het echt wilt. In mijn geval kon ik die vraag bevestigend beantwoorden. Omdat ik mijn eigen beperkingen zag. Deel de zeggenschap niet met (te veel) anderen. Maar luister wel goed naar de mensen om je heen. Mijn kinderen waren wat dat betreft goede raadgevers.

Is het het allemaal waard geweest?

Absoluut! Vooral het werken met mijn drie jong volwassen kinderen was een groot feest dat ik nooit had willen missen. Je eigen kinderen kan je vertrouwen tot in hun tenen.



“Duidelijk maken dat een partij niet de enige is, maar die partij wel als zodanig behandelen”

De vader van **Eline Vrijland-van Beest**, een chiropractor, hield zich bezig met nek- en rugklachten als gevolg van een verkeerde slaaphouding. Hij bracht deze problematiek onder de aandacht van zijn dochter, die Industrieel ontwerpen studeerde aan de TU Delft. Tot op dat moment was men bij de bestrijding van ongezonde slaaphoudingen nog niet verder gekomen dan het naaien van een tennisbal in een pyjama, om de patiënt zo in de juiste houding te dwingen. Dat was een *low tech* oplossing, die soms wel werkte maar toch ook hoogst oncomfortabel was. Het idee was om die tennisbal te vervangen door een sensor. Eline nam de uitdaging aan. Niet zonder succes, want na negen jaar werd haar bedrijf, *NightBalance*, verkocht aan Philips.

Hoe begon het?

Ik dacht: ik doe dat wel even naast mijn studie. Maar ik kwam er al snel achter dat het veel meer tijd in beslag nam. Een docent zei tegen mij dat het mij nooit zou lukken. Dat was voor mij juist een uitnodiging *to prove him wrong*. Ik besloot van de vraag van mijn vader een afstudeerproject te maken. Om het businessmodel verder uit te werken volgde ik de aantekening Ondernemerschap, gegeven door de voormalig managing director van The Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship. Toch moest ik me de uitdaging nog wel eigen maken, want aanvankelijk dacht ik: *een tennisbal vervangen – seriously?* Tijdens de verschillende vakken aan de TU Delft

werd een prototype ontwikkeld voor een sensor die trilt bij een verkeerde slaaphouding en slaapdata doorgeeft.

In die tijd zag ik een interview met Kelly Slater, een professionele surfer. Hij zei dat om een wedstrijd te kunnen winnen, hij eerst volledig vrede moest voelen met het verliezen van zijn concurrent. Als hij dan die vrede voelde, had hij niets meer te verliezen en kon hij alles geven. En dat die houding – eigenlijk: niets te verliezen hebben – hem juist hielp bij het winnen. Dat inspireerde mij. Terwijl ik daarvoor altijd had gedacht dat ik na mijn afstuderen wel consultant zou worden, wilde ik nu het product echt naar de patiënten brengen. Dat kon maar op één manier: ondernemen. Nooit spijt

van gehad. Ik heb mij aangemeld bij de incubator van de universiteit. Dat was een voorwaarde voor bankfinanciering. De tegeneis was dat ik mijzelf binnen drie maanden zou voorzien van een *co-founder*. Die vond ik in mijn compagnon Thijs van Oorschot, iemand die was afgestudeerd op een intraoperatieve MRI controller en die een sterk technische drive had. We spraken af dat we onze samenwerking na een maand zouden evalueren. Die evaluatie is er nooit gekomen. Thijs zit er nog steeds.

De eerste tijd van mijn bedrijf in wording gaf ik veel aandacht aan het praten met artsen, het valideren van de therapie en onze businessplannen. Vooral KNO-artsen reageerden bemoedigend. Uiteindelijk zijn er wel 80 duizend nachten besteed aan klinisch onderzoek.

Was het moeilijk om investeerders te vinden?

Kennelijk had ons businessplan overtuigingskracht, want wij wonnen het eerste jaar meer dan 100 duizend euro aan prijzen. Dat bracht ons vervolgens weer onder de aandacht bij investeerders. Wij slaagden er in om een startkapitaal van ongeveer een miljoen op te halen. Twee jaar later, in 2013, was er al een volgende investeringsronde en ook die liep goed. En weer twee jaar later wisten we een echt grote investering aan te trekken van 12,5 miljoen.

Wanneer kwam de exit in zicht?

Na 2016 is het bedrijf sterk geprofessionaliseerd. Er kwam een zwaar managementteam. In 2017 begonnen we met initiële gesprekken over een vervolffinanciering voor de zomer van 2018. Toen een van de strategische marktpartijen hiervan hoorde, wilde die graag verder praten over een potentiële overname. Dat we hier mogelijk voor openstonden, hebben we met een paar andere partijen gedeeld, waarop ook gesprekken met een andere potentiële koper volgden. Het viel allemaal erg onhandig samen met de zwangerschap van mijn tweede kind. Ik ben blijven vliegen tot zolang als dat nog mocht: tot mijn 38^e week. Zo gingen de belangstellenden – zeker in het begin – min of meer gelijk op. Ik heb bij geen van die partijen de indruk gewekt dat zij de enige waren, maar wel ieder van hen als zodanig behandeld. Dus als er van een van hen een vraag kwam, dan zorgden we dat zij onmiddellijk van informatie werden voorzien. Naar mijn gevoel hielden we zo onze eigen onderhandelingsruimte zo groot mogelijk.

Heb je nog gedacht aan andere alternatieven voor een exit?

Zeker. Wij hebben voorzichtig nagedacht over een IPO (Initial Public Offering). Maar de belangrijkste concurrentie voor een exit waren onze eigen investeerders, die in 2016 aan boord waren gekomen. Er lag nog wel degelijk een ambitie om

dit bedrijf op eigen benen echt groot te maken en de laatste investeerders waren pas recent ingestapt. Ik vond echter dat we op een punt gekomen waren dat onze waardecreatie optimaal was; een ontwikkeld product, klinische validatie, een IP portfolio en het eerste marktbevijs. Alle stappen die we nog te nemen hadden, met name een wereldwijde uitrol van de therapie, zou onder de vleugels van een partij als Philips echt enorm versnellen. Zelf een salesteam opbouwen aan beide kanten van de oceaan of in één keer meegenomen worden door omvangrijke teams, die ons product onder de aandacht kunnen brengen van artsen, is een wereld van verschil. Daarmee viel alles op zijn plek. De week na mijn bevalling kwam het bod. Maar eerlijk gezegd viel dat compleet in het niet bij het euforische gevoel van de geboorte van mijn dochtertje.

Hoe heb je het overnameproces ervaren toen het zich toespitste?

Alles verandert op het moment dat je ja zegt tegen een bod. Voor de due diligence kwamen er opeens hele teams overgevlogen uit Pittsburgh, waar het hoofdkantoor van de betrokken divisie zat. Hoewel die due diligence geen substantiële verrassingen opleverde, hebben we nog tot kort voor de closing onderhandeld. Dat ging over details zoals precieze bewoording van de *non-compete* of de bedrijfsdoelen, maar ook de vraag hoe lang ik nog na de overname aan het bedrijf

verbonden zou blijven. Ik heb het proces op een bepaald niveau hetzelfde ervaren als de eerdere financieringsrondes. Het verschil was dat bij een overname opeens weer nieuwe termen voorbij komen, die bij financieringsrondes niet van belang zijn. Gelukkig had ik een zeer gelauwerde voorzitter van de raad van commissarissen, die ontzettend goed heeft geholpen tijdens de overname.

Hoe heb je vervolgens de integratie ervaren?

Als zeer professioneel. Ik geloof dat er wel twaalf man betrokken waren bij het ontwerpen van het integratieproces. Ook is er een dedicated integration team, dat tot op heden de integratie begeleidt. Zelf was ik inmiddels terug van mijn zwangerschapsverlof. Het verlof heeft me geholpen om alles los te laten.

Wat doe je tegenwoordig?

Mijn rol bij NightBalance bestaat niet meer. Ik heb mij nog voor een periode van twee jaar verbonden aan het bedrijf in een soort ambassadeursrol voor tweeënhalve dag per week. Ik besteed tijd aan mijn investeringsfonds - The Blue Sparrows MedTech Fund. En ik geniet enorm van mijn vrije tijd. En van mijn kindjes natuurlijk.

“Wat ik heb gedaan was geen rocket science, maar wel hard werken”

Erik Monninkhof deed de landbouwschool om naar eigen zeggen ‘gediplomeerd boer’ te worden. “Ik kan een koe melken en weet hoe ik een dieselmotor in elkaar moet zetten.” Toen hij 21 was werkte hij in een elektronikawinkel. Op een dag meldde zich een Amerikaan met de vraag of hij een elektronische graveermachine kon repareren. Monninkhof had daar geen ervaring mee, maar werd gedreven door technische interesse en was overtuigd van eigen kunnen. Dat was de eerste stap in een carrière, die uiteindelijk in 2015 leidde tot de verkoop van zijn bedrijf.

Vertel eens over die eerste tijd?

Dat apparaat draaide onder CP/M, een besturingsprogramma van Digital Research dat indertijd werd gebruikt (nog voor DOS op de markt kwam). Via via werd ons de mogelijkheid aangeboden om CP/M-computers te distribueren in Nederland. Het was nog voor de grootschalige introductie van de pc door IBM. In 1985 zijn we voor onszelf begonnen met het bedrijf Dupaco, een naam die niets betekent en die het resultaat was van een nachtelijke brainstorm. Wij gingen naar de, op dat moment, grootste computerbeurs ter wereld in Californië, wat in 1987 leidde tot een importeurschap in Nederland van SCO Xenix, een pakket dat afgeleid van Unix werd gebruikt in de procesindustrie maar ook door accountantskantoren. Daarbij werden additionele productlijnen gedistribueerd. Hierbij ging het met name om terminals, tape drives en dat soort zaken.

Hoe groeide Dupaco?

Langzaam maar zeker. Eerst kwam er een secretaresse bij. Vervolgens een techneut. Elf jaar later, in 1996, waren we met twintig man. Dat wekte de aandacht van een Engels bedrijf dat ons wilde kopen. Daarop hebben we echter nee gezegd en in plaats daarvan een *management-buy-out* gedaan met een Nederlands investeringsfonds. Op mijn 34^e was ik financieel redelijk onafhankelijk en ik zat opeens royaal in mijn tijd. Ik zocht daarom naar alternatieven, werd lid van de gemeenteraad en liet me opleiden tot vrijwillig brandweerman. Wel ben ik commissaris gebleven bij Dupaco.

En toen?

Helaas ontwikkelde het bedrijf zich na de MBO niet zoals voorzien. In 2003 stelde de bank Dupaco voor een ultimatum: wij willen dat Monninkhof weer actief betrokken wordt. Omdat ik me ook verantwoordelijk voelde voor de investeerder, heb ik dat toen gedaan, om in 2005 ook weer de volledige leiding op me te nemen. Van mijn voornemen om het rustiger aan te doen kwam weinig terecht. Ik werkte weer twaalf uur per dag. Maar dat betaalde zich wel uit. We hebben de hardware tak afgestoten en waren vanaf 2006 weer winstgevend. Na een aantal jaren kon weer dividend worden uitgekeerd. We behaalden een omzet van zo'n dertig miljoen en hadden een sterk team met fijne mensen. Sommigen werkten er al vanaf het begin.

En toen kwam opnieuw de gedachte aan verkoop in beeld?

We zagen een trend naar wereldwijde contracten. Je kunt dan niet anders doen dan kijken naar de concurrentie, die wij natuurlijk op ons duimpje kenden. Voor mij was het belangrijk dat een overname synergie zou opleveren en niet ten koste zou gaan van personeel en klanten. Het bedrijf zou er echt beter van moeten worden, niet alleen de aandeelhouders. Na mijn terugkeer in 2005 ben ik er tegen het personeel ook heel open over geweest dat ik was teruggekomen om een verkoop voor de aandeelhouders weer mogelijk te maken. We hebben een lijst gemaakt van mogelijke kandidaten en uiteindelijk is dat Ingram Micro geworden, mede omdat een van de *product lines* die wij voerden (Red Hat) voor hen strategisch vitaal was.

Hoe heb je het verkoopproces ervaren?

Als een intensieve tijd. Ga ervan uit dat zo'n proces rustig een jaar kost, waarvan alleen al de due diligence vier tot vijf maanden. Voordeel was wel dat wij de cijfers altijd heel goed voor elkaar hadden. Ik was gewend om de jaarcijfers op oudejaarsavond aan onze aandeelhouder te sturen en meestal zat ik er nog geen vijfduizend euro naast. Balans lezen is belangrijk voor het management en als je me een spreadsheet geeft, haal ik er binnen tien minuten de fout uit. Dus met dat als achtergrond was het niet zo moeilijk om totaal transparant in de etalage te komen. Het is een open deur, maar het is natuurlijk belangrijk dat je in die fase ook kunt waarmaken wat je al die tijd hebt geroepen of in een informatiememorandum hebt geschreven. Als je op onderdelen gaat geloven in je eigen ongelijk, bereid je dan maar voor op een lastig proces. We hebben na de LOI een externe dataroom ingericht. Zoiets kost je geloof ik tweeënhalfduizend euro. Je hebt dan geen discussie over de documenten of het procesverloop, dus altijd doen. En uiteindelijk leverde dat een due diligence rapport op met zeven hoofdstukken die voor de hand liggen, zoals legal, personeel, leveranciers, pand enzovoort.

Zijn er ook hickups in het proces geweest?

Niet als zodanig, maar waar ik geen goede herinneringen aan bewaar, is de rol die de juristen hebben gespeeld. Als je die erbij haalt, vinden ze altijd wel iets zinloos om moeilijk over te doen. Als ondernemer is dat slecht te begrijpen. Zo herinner

ik mij een discussie over het begrip 'cash & debt free'. Ik ben toen naar een van onze eigen juristen toegegaan en heb hem gezegd: jij doet je werk niet goed, en heb met de kopende partij zelf een oplossing gevonden. Het was inmiddels half vier in de nacht; ik kwam net terug uit New York dus ik was nog niet moe. Toch kreeg ik een rekening voor juridische adviezen van meer dan een halve ton. Ik kan me niet aan de indruk onttrekken dat veel van de discussie wordt geëntameerd vanuit eigenbelang. En de toegevoegde waarde zie ik als ondernemer niet, maar helaas, je ontkomt er toch niet aan.

Hoe is de prijs tot stand gekomen?

Als je gaat verkopen moet je een EBIT (Earnings Before Interest and Tax) laten zien waar meerjarige groei in zit. Wat wij deden was gewoon handel. In ons geval software, maar het hadden net zo goed spijkers kunnen zijn. Nou ja, bijna dan. In de opensource-software wereld, het overgrote deel van onze omzet, zijn *support*, *maintenance* en *compliance* een belangrijk onderdeel van de dienstverlening. Hiervoor wordt jaarlijks een *subscription* betaald door de gebruiker. Wij hebben een systeem opgezet dat vijf jaar vooruit per productlijn de omzet kon voorspellen. Voor ons lag dat volstrekt voor de hand maar de koper - Ingram Micro - vond dat prachtig. Normaal is zes tot acht keer EBIT voor een handelsbedrijf redelijk, maar die extra kennis en kunde kan de prijs sterk verbeteren. Dat bleek ook, want de prijsonderhandeling duurde volgens mij maar anderhalve dag.

Heb je tips voor andere ondernemers?

Ik heb er genoeg. Zorg er bijvoorbeeld voor dat je de afspraken over de earn-out cumulatief maakt, zodat je een eventueel tegenvallend eerste jaar (je hebt dan vaak te maken met integratieperikelen) kunt goedmaken in het tweede jaar. En beschrijf goed wat je onder EBIT verstaat. Onttrek geen middelen aan het bedrijf voor de overname, want die *leakage* levert veel discussie op. De belangrijkste tip is: verkoop niet te graag. Heb geduld. De juiste koper komt vanzelf.

Wat heb je na de overname gedaan?

Ik heb eerst nog twee jaar voor het hoofdkantoor in Los Angeles van Ingram Micro gewerkt, maar als ondernemer voelde ik mij niet zo thuis in een corporate omgeving. Ik heb nu besloten om een sabbatical van ten minste een jaar te nemen. Maar dat kunnen er ook twintig worden. Ik verveel me absoluut niet. Mijn ervaring zet ik in bij het (gratis) coachen van andere ondernemers via nlgroeit. Maar als de vraag daarbij is 'hoe kan ik zo snel mogelijk verkopen' dan ben ik niet de juiste coach.

Hoe kijk je nu terug op je tijd bij Dupaco?

Wat ik deed bij Dupaco was geen rocket science, maar wel gewoon hard werken met een geweldig team van mensen.



“Een earn-out is een burn-out”

Guus van Seeters trad in 1997 in dienst bij Bureau de Wit, een bedrijf dat zich toelegt op advisering over bedrijfshygiëne in bijvoorbeeld keukens, productie- en opslagruimtes. “90 procent van de business bestaat uit het nemen van monsters, die worden onderzocht in het laboratorium.” In 2000 werd hem een pakket aandelen aangeboden door de eigenaar. Hij besloot er een partner bij te halen, waarna zij gezamenlijk 60 procent van de aandelen hadden. Een jaar later verwierven zij ook de overige 40 procent. Bureau de Wit werd in 2016 verkocht aan Eurofins.

Waarom is Bureau de Wit zo’n succes geworden dat Eurofins het wilde kopen?

Door een combinatie van factoren. In de eerste plaats hebben wij zelf hard gewerkt aan onze aanwezigheid in de markt en onze naamsbekendheid. Met name hebben wij de focus gelegd op de overheid, wat een zeer belangrijke opdrachtgever is. De overheid ging ons zien als hét inspectiebureau. En we werden ook geholpen door een paar crises, zoals de uitbraak van legionella (bijvoorbeeld in Bovenkarspel en het Caribisch gebied) en de vogelpest. Daarnaast hebben we bijvoorbeeld ook veel geïnvesteerd in de relatie met een grote werkgeversorganisatie van horecaondernemers. De leden hebben zich

te houden aan een code. Op een goed moment werd ons gevraagd om die code te schrijven, dus wij werden gezien als autoriteit in de markt. Maar eerlijk is eerlijk: we hebben ook geluk gehad.

Is Bureau de Wit van meet af aan in een rechte lijn omhoog gegaan?

Nee hoor. De stijging in het begin was heel bescheiden. Pas in de laatste jaren kregen we dubbele groeicijfers te zien. Ik weet niet of die ervaringsregel op alle bedrijven van toepassing is, maar bij ons was het zo: eerst ging het jaren langzaam. En opeens in de laatste jaren ging het pas echt snel.

Hoe kwam het idee op om Bureau de Wit te verkopen?

Ik kwam op een soort kruispunt te staan. Ik zag twee scenario's. Het ene was om naar een nieuwe groeifase te gaan. Dat zou een nieuw management vergen, waarbij wij als aandeelhouders op de achtergrond zouden komen te staan. Het andere scenario was verkopen. Dat scenario was ook het winnende, omdat ik tegen mijn eigen beperkingen aanliep. Ik was erachter gekomen dat het aansturen van de onderneming, in de fase waarin zij was gekomen, andere managementkwaliteiten vergde dan ik te bieden had. Een voorbeeld daarvan was de automatisering. Wij waren al begonnen met de zoektocht naar nieuw management toen Eurofins Scientific, de koper, zich meldde. Die had al eens eerder toenadering gezocht, maar de combinatie van de omstandigheden en het feit dat deze keer de belangstelling echt serieus was, maakte dat we in gesprek gingen.

Hebben jullie je bij het verkoopproces laten begeleiden door een adviseur?

Ja, dat was een van de beste beslissingen die ik ooit heb genomen. Wij dachten: er meldt zich hier een grote partij en het gaat om veel geld. Dan is het zaak dat wij ons ook voorzien van een professionele adviseur. Dat kostte wat, maar wat ik in dat project enorm heb gewaardeerd waren de onderhandelingsvaardigheden van onze adviseur. Dat heeft ons ook een mooie deal opgeleverd.

Was er al snel overeenstemming over de prijs?

Wij hadden zelf wel een goed beeld van wat het bedrijf zou moeten opbrengen. In eerste instantie vond Eurofins onze prijs te hoog. Maar het was ook de partij die na eerdere belangstelling het contact had hervat. Ik dacht dus: als ze bellen, dan weet ik dat ze er serieus in zitten.

En toen?

De deal heeft van begin tot eind zo'n anderhalf jaar in beslag genomen. De due diligence leverde veel gedoe op. We moesten zo veel zaken laten zien, allemaal dingen die nooit waren bijgehouden. Een potentiële valkuil is verder dat je op twee borden schaakt. Enerzijds wordt al je aandacht voor de deal opgeslokt, anderzijds moet je ook de normale business in de gaten houden. Dat is nooit een ideale combinatie, maar het is toch belangrijk dat je de business niet laat verslonzen. Een volgend struikelpunt was de vraag welke garanties konden worden afgegeven: de aard, de hoogte en de looptijd. Je bent in die fase gefocust op verkoop en je wilt er dan ook een definitieve streep onder zetten. Maar in theorie ben je de volgende vijf jaar nog niet echt los.

Ben je na de verkoop nog betrokken gebleven bij het bedrijf?

Ja, zo was het afgesproken en ik heb mijn verantwoordelijkheid niet verzaakt, maar als ik eerlijk ben, voelde dat toch als een jaar te lang. Zo'n earn-out is toch ook een burn-out. Ik zou dat, met de kennis van nu, anders doen. Laat mensen die willen blijven, blijven. En laat mensen die weg willen, weggaan.

Wat doe je tegenwoordig?

Niet zo veel. Je kunt zeggen dat ik nog een beetje aan het bijkomen ben. Ik reis veel. En als ik eerlijk ben, is er ook wel onrust. Ik ben nog te jong om niets te doen, dus wat nu? Ik ben nu betrokken bij een onderneming die lijkt op mijn oude bedrijf. Dat wordt niet verboden door de overnameovereenkomst, maar dat beslaat slechts een beperkt gedeelte van mijn tijd.

Welke tip heb je aan collega-ondernemers die in jouw schoenen komen te staan?

Zorg er altijd voor dat je goed uit elkaar gaat: met de koper, met je medeaandeelhouders, met je personeel en met je klanten. Want conflicten over geld liggen voortdurend op de loer.



“Verkoop je bedrijf gespreid in de tijd”

De Rotterdamse bedrijfskundige **Han de Groot** wierp zich in 1999 op een techniek (een browser plug-in), die bezoekersdata van websites voor klanten ontsloot. Reeds vanaf het eerste jaar ontwikkelde dat bedrijf, **MetrixLab**, zich voorspoedig: de omzet steeg in drie jaar van 400 duizend naar 1,4 miljoen. Toch was al snel de conclusie dat de techniek te complex was, zeker in een tijd dat veel klanten de eerste internetbubbel niet hadden overleefd. Daarom wijzigde de Groot zijn koers: hij vereenvoudigde de technologie en zette in op meer verkoop aan bestaande klanten in plaats van een focus op nieuwe klanten. De browser plug-in technologie maakte plaats voor de minder complexe online enquête om data van consumenten te verzamelen. Na vijf jaar werden de eerste schreden in het buitenland gezet.

Vertel eens hoe dat ging?

We wilden naar het buitenland. Ik noem dat vandaag de ‘tienertoer’: naar de landen die je kent en waarvan je de taal op de middelbare school geleerd hebt. Overigens ben ik met de ervaring van nu van mening dat je verder moet kijken, ook naar de Verenigde Staten en Azië, in plaats van alleen Europa en de landen om ons heen. In Spanje, Engeland, Duitsland en Frankrijk startten we *greenfield* operaties op. Je zou misschien verwachten dat we in die fase meteen al konden werken voor internationaal opererende klanten, maar dat was niet het geval; we kozen ervoor om het risico zelf te nemen en een vestiging te openen, voordat we er een klant hadden. Daarom moesten we in elk van die landen het spel weer opnieuw beginnen. Het was wat

ik noem onze sprokkelstrategie: in veel landen omzet verzamelen, hoewel het succes per land verschilde.

De vraag die mij bezighield was: hoe kunnen we verder versnellen? Naar de Verenigde Staten durfde ik nog niet. Ik dacht: dat is water naar de zee dragen. Ons technologieproduct is daar immers uitgevonden. Eerst deden we in Engeland een kleine overname. Een grotere overnamekandidaat vonden we vervolgens in Frankrijk. Ik zocht naar een creatieve manier om dat te financieren. Wij waren in onze sector een van de meest efficiënte bedrijven. In plaats van de overname met cash te financieren, heb ik tegen de Fransen gezegd dat ik met onze technologie hun winstgevendheid zou verdubbelen. Als zij mij dus, met andere woorden, de helft zouden geven

van hun bedrijf, zouden zij er niet op achteruit gaan. Voeg hier een beetje extra cash aan toe en zo verwierf ik een startbelang in een bedrijf. Uiteindelijk heb ik zes bedrijven overgenomen. Maar ik moet er ook bij zeggen: veel andere bedrijven lieten zich niet overtuigen. Die dachten: als jij het kan, kan ik het ook. Dat bleek vaak een misvatting. Weliswaar was ik open over onze technologie, maar veel bedrijven slaagden er toch niet in om die succesvol te integreren. Het bleken slechte copycats. In plaats van een stijgende winst daalde die dan juist vanwege de gemaakte investeringen, die niet het gewenste resultaat brachten.

De grootste krachtsinspanning kwam uiteindelijk in 2012 toen we een bod deden op het Amerikaanse MarketTools met een omzet van ruim veertig miljoen dollar. Die overname hebben we met eigen middelen gefinancierd. Waarom? In de eerste plaats had ik het geld. Strikt genomen hadden we het kapitaal eigenlijk niet om de vraagprijs te kunnen betalen, maar we hebben de prijs omlaag kunnen onderhandelen en de transactie in tweeën kunnen knippen. Hierdoor hadden we net genoeg geld voor de eerste tranche en hebben we de onderneming met een uitgestelde betaling gekocht.

Heb je alleen kralen geregen of ook verkocht?

In 2008 heb ik een derde van het bedrijf verkocht aan Endeit Capital, de investeringsonderneming van Van den Ende. Dat getuigde van durf, want in die tijd zakte de beurs elke week verder.

In 2014 heb ik een volgende tranche verkocht aan Bain Capital. Zij hadden ons in het vizier, omdat ik contact had gezocht met Macromill Group met een idee voor een fusievoorstel. Macromill Group was, net zoals wij in Europa en de Verenigde Staten, het beste jongetje van de klas in Azië. Hun KPI's waren exact dezelfde als die van ons. En geografisch vulden we elkaar prachtig aan: wij Europa en de Verenigde Staten en zij Azië inclusief Japan. Maar midden in dat proces werd het opeens stil op de lijn. Pas enkele maanden later kregen we bericht dat ze waren overgenomen door Bain Capital. Daarna werden wij gebeld door hen. Zij hadden de plannen gezien die wij met Macromill Group hadden en daaruit geconcludeerd dat wij zelf ook een interessante investering voor Bain Capital waren. Dat leidde tot een fusie van MetrixLab en Macromill Group als branchegenoten. Langzamerhand kwam zo ook de gedachte aan een Initial Public Offering in zicht. Aanvankelijk was ik niet overtuigd dat een IPO bij de realisatie van ons bedrijfsplan zou passen. Zelf wilde ik liever investeren in innovatie en beide routes leken elkaar te bijten. Maar uiteindelijk hebben we dat aardig weten te combineren en daardoor werd een beursgang toch haalbaar en een succes.

Hoe heeft het bedrijf zich in de loop der jaren financieel ontwikkeld?

Na vijf jaar hadden we al een heel bevredigende omzet. Op een euro maakten we 40 procent EBITDA marge en dat hebben we een kleine tien jaar volgehouden. Onze eerste jaaromzet in 2000 bedroeg een ton. Eind 2012 zaten we op een niveau van vijftig miljoen. Dat betekent dat we gemiddeld genomen met 68 procent per jaar zijn gegroeid. Daarom zijn we ook winnaar geworden van de FD Gazellen Oeuvre Award.

Hoe vond je een optimum tussen de dingen zelf doen en uitbesteden?

'Only the lonely' is een thema dat ik goed ken. En als *selfstarter* ken ik ook mijn kwaliteiten. Daar ligt dan ook meteen de valkuil. Als ik mij wil bezighouden met groei-groei-groei, is het belangrijk dat mijn aandacht niet wordt verdeeld over andere dingen, waarvoor ik misschien minder aanleg heb. Daarom heb ik mij als meerderheidsaandeelhouder al snel omringd met een Chief Technology Officer, een Chief Financial Officer (CFO)/Chief Operating Officer en een business development man. Zo kon ik mijn aandacht vooral blijven richten op de groeiagenda.

Wat is je belangrijkste advies aan collega-ondernemers die overwegen hun bedrijf te verkopen?

Mijn belangrijkste advies is: verkoop niet in één keer, maar in delen: minimaal twee keer. Dan benut je een gemiddelde positie, die uiteindelijk vaak meer oplevert. Een andere les is misschien een open deur, maar daarom niet minder relevant: neem er voldoende tijd voor. Ik zou adviseren één tot twee jaar; het is een vak apart en voor een ondernemer is het vaak lastig om gevoel te krijgen voor de waarde van zijn onderneming, dat is een proces.

Terugkijkend op de hele reis tot exit en IPO, moet ik zeggen dat het dood- en doodvermoeiend was. Maar ik zou het op geen enkele manier anders gedaan hebben. Ik geloof in het stellen van grote, duidelijke doelen. Daarin heb ik mij ook alleen maar bevestigd gevoeld in de jaren dat ik in New York en Californië woonde. De mindset is daar anders dan hier in Nederland. *The sky is the limit*. Ik ben dan ook groot fan van de uitspraak: alles begint met ambitie. Je moet alleen voorkomen dat je kapot gaat aan je eigen ambitie. Dat is bij mij gelukkig niet gebeurd, maar ik ben wel dicht bij de rand geweest.

“De kapitein moest een landkaart lenen om de haven van Mombassa te kunnen bereiken”

De Rotterdamse ondernemer **Hans Brocades Zaalberg** beschrijft zichzelf als een echte shippingman. Hij studeerde in Londen aan de School of Foreign Trade en liep stage bij een containerterminal in Amsterdam, een sector die in de jaren 60 en 70 nog een heel andere schaal had dan tegenwoordig. “Er werd gevaren met omgebouwde Liberty-schepen, die nog in de oorlog werden gebruikt. Op deze schepen konden maximaal zeshonderd containers. Vergelijk dat eens met nu. Er zijn al schepen met meer dan 14 duizend twintigvoetcontainers.” Na 35 jaar verkocht hij zijn bedrijf, dat hij geheel eigenhandig opbouwde.

Hoe zag de containerwereld eruit in die begintijd?

De scheepvaart zat van huis uit in mijn bloed. Ik kom uit het Nedlloyd-nest. Een van mijn eerste banen was bij Ruys & Co in Amsterdam, waar mij werd gevraagd om de containerbusiness verder te professionaliseren. Ik zag al vroeg dat er zware concurrentie dreigde vanuit Azië, dus begon ik na te denken wat wij daar in Nederland tegen in konden brengen. Er was een deal ophanden tussen Ruys & Co Rotterdam en een Spaanse feeder rederij, die mij vroeg om te helpen. Ik was nog maar 24, maar maakte daarvoor tijd

in de avonduren. Vervolgens verhuisde ik naar Rotterdam om dit verder uit te bouwen. Mijn eerste container kreeg ik vol in drie maanden. Dit bleef niet onopgemerkt bij de Spaanse reder en hieruit vloeide het bedrijf SBC Container Lines voort. Mij werd aangeboden om toe te treden als aandeelhouder en CEO.

In 1971 werd mij aangeboden de rederij over te nemen, mits de daarin door banken gefinancierde schepen konden worden overgenomen op charterbasis tegen marktprijs. De feeder schepen op Spanje en Portugal werden het eerste grote succes.

En toen?

De grote uitdaging in de containervaart is dat het schip natuurlijk zowel heen als terug beladen is. Anders verlies je op den duur gegarandeerd geld. Aanvankelijk vervoerde ik meer containers heen dan terug, maar ik kreeg dat spel steeds beter in de smiezen. In 1974 richtte ik mijn eigen bedrijf op: W.E.C. Lines. Inmiddels was ik ook begonnen te varen op Djeddah, de grootste havenstad aan de Rode Zee. Omdat de bouw van een containerterminal daar nog niet klaar was, werden de containers nog op de rede gelost. Maar toen de terminal in Djeddah klaar was, bleken mijn schepen opeens te klein.

Alle andere *medium-scale* rederijen waren inmiddels uitgeweken naar Dubai, maar mijn containerschepen waren daarvoor ook te klein. Ik dacht: zo ga ik het niet redden. Tijdens een bezoek aan Djeddah kreeg ik een tip van een Engelse rederij om te gaan varen op Mombassa in Tanzania. Ik was de eerste containerrederij die dat deed. Het was een bijzonder avontuurlijke tijd. Het is nu nauwelijks meer voor te stellen, maar je moest werkelijk alles persoonlijk uitvinden. De eerste tocht van Djeddah naar Mombassa was een *overnight decision*. De kapitein had helaas geen maritieme kaarten van Oost-Afrika want die waren niet beschikbaar in Djeddah. De kapitein

van mijn schip moest kaarten lenen en heeft uiteindelijk van een kapitein van een Russisch schip een landkaart gekregen.

Zo werd ik de eerste containerreder die voer op Oost-Afrika. De concurrenten hebben er met behulp van de lokale autoriteiten alles aan gedaan om mij dwars te zitten, maar ik gaf nooit op. Uiteindelijk heb ik de strijd gewonnen. En toen deed zich een nieuwe uitdaging voor: de volgende slag in de mondiale containerisatie vanaf begin jaren 80.

Ik zag dat de ontwikkelingen van de markt niet in verhouding waren met de schaalgrootte van de schepen, die alleen maar toenam. En trok de conclusie dat ik daar niet tegen opgewassen zou zijn. Wil je mee blijven doen, dan zijn er grotere investeringen nodig dan wij zelf kunnen opbrengen. Ik heb het 35 jaar gedaan en er is in die tijd echt veel gebeurd. Ik begon oorspronkelijk met een kapitaal van 40 duizend gulden. En op het laatst was de omzet 117 miljoen euro. We vervoerden toen zo'n 130 duizend containers per jaar. Maar relatief bleven we een kleine speler. De consensus in de markt was dat er, na consolidatie, een Big Five zou overblijven en zo is het ook gegaan. Vandaag wordt de markt gedomineerd door Maersk, Mediterranean Shipping Company S.A. (MSC), CMA CGM, Cosco Container Lines en Evergreen Marine Corp.

Verkoop was dus het beste?

Inderdaad. Voor mij was dit gevecht niet meer te winnen. Er waren drie gegadigden: een Italiaans bedrijf en twee Franse bedrijven. Het voordeel van de Fransen zou zijn dat ik mooi in het beeld paste voor hun uitbreiding in Oost-Afrika. Maar de Italianen vormden mondiaal toch een betere partij. Aanvankelijk was er gesteggel met hen, omdat het bod niet op het hele bedrijf betrekking had; in bepaalde activiteiten was men niet geïnteresseerd. Maar daar ging ik voor liggen en uiteindelijk hebben ze toch het hele bedrijf overgenomen.

Hoe heb je je bij de verkoop laten adviseren?

Eerlijk gezegd: niet. Ik weet goed wat ik zelf wil en heb altijd mijn eigen boontjes gedopt. En bovendien wilde de koper absoluut niet dat de deal in de openbaarheid zou komen. Daarin ging men zelfs zover dat men eigenlijk ook geen adviseurs of advocaten wilde inschakelen. Terugkijkend heeft die benadering *pro's* en *con's*. Aan de ene kant is het mijn ervaring dat, zodra er advocaten worden ingeschakeld, de sfeer verandert. Zo lang je met de baas praat, gaat het meestal goed. Maar wanneer het onderhandelingsspel vervolgens in handen valt

van het tweede echelon, dan doet zich al snel gedoe voor. De les die ik heb geleerd is dat je altijd iemand moet meenemen die ervaring heeft met overnames. Due diligence kwam er in dit geval ook niet aan te pas. Ik dacht: het is een klein wereldje en ze vinden altijd wel wat. Dus daar had ik geen zin in.

Hoe is de prijs tot stand gekomen?

Ik zat veertig jaar in de business en kan zelf ook rekenen. Mijn accountant had een prijs geïndiceerd, die substantieel lager lag dan de prijs die in mijn hoofd zat. Ik had een goed beeld van mijn commerciële power in het Oost-Afrikaanse continent. En zo kwam een principedeal tot stand binnen een week. Achteraf gezien was dat net op tijd, want de vervoerstarieven kelderden in 2008 door de ontwikkelingen op de wereldmarkt.

Heb je nog advies aan andere ondernemers die een bedrijf verkopen?

Ja. Ten eerste, anders dan ik zelf heb gedaan, voorzie jezelf van goede, professionele adviseurs bij de onderhandelingen. En ten tweede: houd het tijdsbestek kort, in mijn geval, slechts een week. Anders loopt de fut uit de deal.



“Kies je koper zelf!”

Hans Snel begon bij toeval in de IT. Dat was in de *early days* van de pc, midden jaren tachtig. In 1993 startte hij zijn eigen bedrijf, Netlink, dat zich toelegde op het realiseren van bedrijfsnetwerken van middelgrote klanten: vanaf tweehonderd tot enkele duizenden werkplekken. Het bedrijf deed het goed, verdubbelde elk jaar in omvang en liet in de tweede fase een jaarlijkse groei zien van 25 procent. Netlink werd in 2000 verkocht aan een Duitse branchegenoot. Dat legde de kiem voor zijn ervaring op het M&A-toneel, waarna hij in de jaren die volgden nog drie keer een bedrijf verkocht.

Waarom was je klaar om Netlink te verkopen?

We waren al eens eerder benaderd, maar ik ben van mening dat al die kopjes koffie geen enkele zin hebben. De koper die belangstelling heeft kan zich veroorloven om op het vinkentouw te blijven zitten: alles wat hij niet hoeft te doen, kan hij nalaten. Maar in 2000 was er veel *appetite* in de markt, alles piekte. Bovendien stelde Cisco Systems, een voorname leverancier, steeds hogere eisen. Wij schakelden een corporate finance adviseur in en vervolgens kwamen de Duitsers op ons pad.

Hoe heb je dat proces ervaren?

Wij waren nog wat bleu in die tijd. Alles was nieuw voor ons, dus het was een heel spannend proces. Je moet opeens gaan nadenken over allerlei dingen waarover je nog nooit hebt nagedacht, zoals – ik noem maar wat – de *earn-out* voorwaarden. Wij hadden het geluk toen te worden bijgestaan door een goede notaris, die ons adviseerde om bij de verkoop een pandrecht op de aandelen te vestigen. Dat kost niemand wat, maar als blijkt dat de koper niet kan betalen, loop jij geen risico. Kort daarop

bleek dat een uitstekend advies. Alle activiteiten van de overnemer – behalve die van ons – bleken verlieslatend te zijn. Toen de curator uit Duitsland kwam aanrijden in zijn Ferrari dacht hij een mooie deal te gaan maken, totdat hij geconfronteerd werd met ons pandrecht. We kregen Netlink weer terug.

En toen?

In de jaren na 2000 groeide Netlink van een specialist naar een generalist. Zoiets overkomt je als klanten allerlei nevenactiviteiten aan je gaan vragen en je hen tegemoet wilt komen, maar achteraf was dat niet verstandig. Een specialist met *substance* creëert meer waarde. Maar in 2004 waren we in het transactiewerk inmiddels wel meer ervaren dan vier jaar eerder. We hebben, opnieuw met hulp van onze corporate finance adviseur, een *longlist* van mogelijke kopers opgesteld en vervolgens een *shortlist*. De koper werd VINCI, een in de CAC 40 (Cotation Assistée en Continu) opgenomen infrastructuurbedrijf, waar toen al 140 duizend mensen werkten. Een ervaring rijker, maar een illusie armer door de Duitsers, zochten we nu een koper die boter bij de vis kon bieden.

Wat is het verschil tussen verkopen aan Fransen of Duitsers?

Het cultuurverschil is erg groot. De Duitsers stonden wat dat betreft dichterbij ons. De CEO daar was een ondernemer en zij deden ongeveer hetzelfde als wat wij deden (maar dan slechter). Met de Fransen sjiptelden er allerlei Franse dingen binnen. Het uitgangspunt was dat we werkten met kleine *business units*, die ieder een eigen *Responsable d'affaires* hadden. Maar bij ons werkten er überhaupt niet meer dan honderd man! Ook overleg aan Franse zijde loopt heel anders dan bij Duitsers, veel meer achterlangs in plaats van direct.

Ben je aangebleven na de verkoop?

Ik had een earn-out van twee jaar tot 2006. Als je dan financieel onafhankelijk bent, kan het werken voor een Franse baas een spanningsveld opleveren. In ons geval speelde dat minder doordat wij een jaar eerder al een general manager aangesteld hadden, waardoor wij zelf werden vrijgespeeld om ons met de businessontwikkeling bezig te houden. Maar toen ons werk erop zat en ik uitstapte, had ik opeens geen invulling meer. Al mijn verworvenheden vielen weg. Ik had geen kantoor en geen collega's meer en als ik eens een afspraak had, dan moest dat in een wegrestaurant. Daarop bereidt niemand je voor.

Wat ben je toen gaan doen?

Ik wilde samen met mijn compagnon gaan investeren. Maar zoiets is makkelijker gezegd dan gedaan. Gelukkig kwam vrij snel een Belgisch bedrijf, SecureLink, op ons pad. SecureLink richt zich op de cybersecurity-kant van netwerken. Het bedrijf wilde versnellen in België en iets starten in Nederland. Vier maanden na het verlopen van het concurrentiebeding, namen wij een minderheidsbelang. Op dat moment werkten er vijftien mensen en bedroeg de omzet zes miljoen. Wij stelden ons op als actieve investeerders en dat leverde snel succes op. Zeven jaar later werkten er 220 man in Nederland en België en was de omzet 78 miljoen. Opnieuw kruiste private equity mijn pad. Het Belgische Indufin nam een belang van 40 procent. Drie jaar later stapte het uit bij de verkoop van SecureLink.

Was je toen klaar met verkopen?

Integendeel. We hadden met SecureLink de ambitie om kampioen van Europa te worden. Mijn inschatting was dat de volgende deal uit Londen zou moeten komen, daar zat immers het geld. Daarom namen we ook een corporate finance adviseur uit Londen in de arm. Deze keer kozen we voor een auction, waarbij 22 partijen een *non-binding offer* deden. Daarvan bleven er in de tweede ronde vijf over en uiteindelijk werd SecureLink verkocht aan Investcorp. Niet alleen

was dat een geweldige waardering, maar wat zeker ook een rol speelde was dat Investcorp voor ons ook de beste koper was, omdat zij de ambitie hadden om cybersecurity-kampioen in Europa te worden. Dat bleek ook uit het concrete acquisitieplan, dat zij al klaar hadden liggen. Na drie overnames in 2016 is het bedrijf gegroeid tot tweehonderdvijftig miljoen omzet, actief in zeven landen met zeshonderdvijftig specialisten.

En daarna?

Ik kan moeilijk stil zitten, dus ik blijf investeren. Bij voorkeur in *business to business* bedrijven in de IT, die ik begrijp, die gebaseerd zijn op recurring omzet en met hun eigen IP. Een van die bedrijven is Custom Connect, dat internationale dataverbindingen levert. We begonnen hier met acht man en een omzet van vier miljoen. We zijn gegroeid naar 45 man en 24 miljoen. Het groeipotentieel is voorlopig oneindig. Eerder dan gepland hebben we het bedrijf december, middels een kort verkoopproces, verkocht aan het Amerikaanse GTT Communications.

Wat zijn je tips voor collega-ondernemers die hun bedrijf overwegen te verkopen?

- ① Houd altijd zelf de lead; bepaal zelf het verkoopmoment en creëer competitie in de deal.
- ② Kies een adviseur die past bij de doelgroep van potentiële kopers. Als je dus zoekt naar een strategische partij, moet je niet iemand nemen die alleen maar *private equity deals* doet.
- ③ Earn-outs zijn vandaag de dag niet meer nodig. Er is geld genoeg. Je kunt wel aanblijven, maar dan zonder earn-outverplichtingen. Is er toch een earn-out, maak dan ook een goede afspraak over de *overperformance*.
- ④ Doe de deal op cijfers van het volgende jaar.
- ⑤ Garanties (fiscale of balansgaranties) worden tegenwoordig in een polis afgedekt. Als de koper dat onverhoopt niet wil, neem dan zelf zo'n polis – daar zitten de kosten niet.



“Doe een deal die clean is en vertrek dan zo snel mogelijk”

De Rotterdamse student bedrijfseconomie **Harald Swinkels** begon in 1998, toen hij 23 was, een uitgeverij. Het idee was om een boek te maken dat studenten kon helpen om zich op de arbeidsmarkt te oriënteren door aan ieder beroep een gezicht te geven. Van het boek werden 18 duizend exemplaren verkocht. “Het deed wel denken aan het beroemde boek van Willem Elsschot – *Lijmen/Het been* – waarin een zakenman bezoeken brengt aan bedrijven om die te interesseren voor het *Wereldtijdschrift*.” Vanuit het eerste ondernemersavontuur met de uitgeverij groeide een concept, gericht op een virtuele ontmoetingsplaats voor sollicitanten en werkgevers.

Vertel eens over die eerste tijd?

Het was in de tijd dat internet hip werd en ondernemen ook. Met mijn compagnon Pieter Schoen zagen wij een mogelijkheid op het snijvlak van arbeidsmarkt, internet en gaming. Dat leidde tot CareerFever, een bedrijf dat een concept in de markt zette, waarbij solliciteren ‘samensmolt’ met de destijds succesvolle game Tomb Raider I. Op een cd-rom werd virtuele kantoorruimte verhuurd, waarin je kon solliciteren. Wij kochten een bestand van vijftienhonderd werkgevers en tot onze stomme verbazing wilden zeshonderd daarvan een afspraak met ons maken. In het eerste halfjaar kregen we al zestig vooruitbetalende klanten. We hadden het geluk dat we Heineken kregen als *launching customer*. Daarna volgden alle grotere werkgevers van Nederland. En we werden benaderd door TMP Worldwide, dat het moederbedrijf van het

Amerikaanse Monster bleek te zijn. Die zinspeelden op een overname. Zo kwamen we in contact met een groot accountantskantoor, dat liet doorschemeren dat ons jonge bedrijfje al heel wat waard was. Het waren nog de cowboy-dagen van het internet. Maar we waren er nog niet aan toe om al overgenomen te worden en we weigerden het bod van de Amerikanen. De enige manier om snel door te groeien was zelf te werken aan verdere expansie. Daar hebben we ons toen met vol gas op gericht. Voor afstuderen had ik geen tijd. In 2000 stapte een *venture capitalist* in als aandeelhouder, met als voorwaarde dat we in nog vijf landen actief zouden worden. In Londen kregen we in één klap alle investment banks als klant. Maar zoals je weet werd de bubbel doorgeprikt en vlogen er twee vliegtuigen het World Trade Center in. Dus waren we – om een lang verhaal héél kort te maken – in 2003 in diezelfde vijf landen failliet.

Was je zelf ook failliet?

Nee, die faillissementen beperkten zich tot de bedrijven. Maar het faillissementsrecht is in alle landen weer anders. In Frankrijk was ik bijvoorbeeld ‘*Monsieur le President*’ en als zodanig waren de aansprakelijkheidsrisico’s veel groter. Gelukkig is dat goed afgelopen.

En daarna?

Het werd nu tijd om toch maar eens een keer af te studeren, wat ik toen ook gedaan heb. Samen met IT-bedrijf Ordina, richtten Pieter en ik DoubleSigma op, een platform gericht op de verkoop van complexe producten via internet. Het was nog steeds in belangrijke mate een land van blinden en als eenoog waren wij daarin koning. Maar eind 2004 begonnen we toch te twifelen over de IT. We kwamen via Ordina vaak in aanraking met de traditionele energiebedrijven, net op het moment dat de energiemarkt geliberaliseerd werd. Pieter opperde om zelf met een energiebedrijf te beginnen. Eerst moest ik nog even wennen aan dat idee, maar in 2005 hebben we de Nederlandse Energie Maatschappij opgericht. Intussen werden er verkennende gesprekken gevoerd over een eventuele joint venture met Oxxio. Toen dat niets opleverde, voelden wij ons extra gemotiveerd om er dan maar op eigen kracht een succes van te maken. Eerst hebben we een advertentie gezet in het AD, zonder veel resultaat. Vervolgens zijn we begonnen om belteams in te zetten en dat werkte wel. En we pakten het vrij grootschalig aan.

We belden heel Nederland vijf keer per jaar: als na tweeënhalve maand iedereen gebeld was, begonnen we weer opnieuw bij de letter A. Pieter is de beste *cold caller* aller tijden en hij wist dat enthousiasme ook over te dragen op de mensen uit de teams. Zo kregen we wel vijfhonderd tot duizend nieuwe aansluitingen per dag, wat ongeëvenaard was.

Jullie werden bekend – of berucht – door jullie televisiecampagnes.

Ja. In 2010 zijn we begonnen met onze spraakmakende televisiecampagnes met medewerking van onder andere Natasja Froger en Frans Bauer. Tot dusver hadden wij altijd opgezien tegen een *above the line* campagne, maar het was crisis in medialand, waar wij door slim te onderhandelen gebruik van wisten te maken. Wij benaderden de bureaus met creatieve financiële voorstellen op basis van *pay per sale*. Het moesten ook geen mooie thematische of gestileerde campagnes worden, maar opvallend lelijk en recht voor zijn raap. Twee keer hebben wij de prijs gewonnen voor meest irritante reclame, maar we sponnen er wel garen bij.

Aan het snel winnen van de klanten zat ook een keerzijde. Men kwam bij ons alleen voor de prijs en precies om dezelfde reden gaat men ook weer makkelijk weg. Daarom gingen we kijken naar de *Net Promotor Score* (NPS): in hoeverre zijn mensen bereid je aan te bevelen? We zijn er binnen twee jaar in geslaagd om die NPS enorm te verbeteren.

Hoe?

Door de basis op orde te krijgen: de systemen werden verbeterd, de bereikbaarheid verhoogd en door hoger opgeleide mensen aan de telefoon te zetten. Mensen die bellen met drie problemen verwachten dat die alle drie door een en dezelfde medewerker, dus zonder doorverbinden, kunnen worden opgelost. Door daarnaast in te zetten op de *corporate pride* van onze mensen, waardoor dat gevoel ook wordt overgebracht op de klanten. En daarna – als de basis op orde is – door klanten te verrassen, bijvoorbeeld met kleine cadeautjes of persoonlijke videoboodschappen van medewerkers. We hebben geleerd van andere bedrijven, die al vol inzetten op *customer centricity*.

Wanneer begon het idee te dagen om het bedrijf te verkopen?

Er waren al eerder signalen van belangstelling uit de markt gekomen. Een groot buitenlands bedrijf kwam bijvoorbeeld al na twee jaar langs en zei ons te willen overnemen. En ook een aantal jaren later is er serieuze interesse getoond door traditionele, meestal buitenlandse, energiebedrijven. Wij hebben dat – ondanks de ervaring met *CareerFever* – telkens geweigerd. Maar we hebben wel altijd voeling gehouden met de dynamiek in de markt en we spraken regelmatig met investment bankers en corporate finance adviseurs. In 2017

was Pieter al wat meer op afstand komen te staan van de dagelijkse bedrijfsvoering, omdat hij niet zo gelukkig werd van het managen van een grote organisatie en liever wilde investeren in snelgroeiende bedrijven. Daarnaast zagen wij dat de oliereuzen hun entree begonnen te maken op de markt, wat het hele krachtenveld zou doen veranderen. Toen klopte er een private-equity-huis aan. Onze investeerders zaten al tien jaar in het bedrijf, dus ook die dachten: misschien wordt het nu wel tijd. Bovendien had ik een sluimerende belangstelling om iets totaal anders te gaan doen en lucht te geven aan mijn creatieve kant.

Wat zijn je tips voor collega-ondernemers in zo’n proces?

Doe een deal die *clean* is en vertrek dan zo snel mogelijk. Zorg er daarnaast voor dat alle aandeelhouders hetzelfde bordje ‘Te koop’ in de tuin hebben staan. Probeer competitie te creëren in het biedingsveld. En schakel een goede M&A-adviseur in. Kijk daarbij niet alleen naar de partner, maar zeker ook naar de sergeanten!



“Het eerste Nederlandse bedrijf dat sinds decennia door Philips is overgenomen”

Harm-Jan Wessels studeerde Elektrotechniek aan de TU Twente. Al vanaf zijn studententijd hield hij zich bezig met de toepassing van software in de medische sector. Dat bedrijf, Applicare, maakte – als eerste ter wereld – een standaard softwarepakket voor de radiologie. Toen hij 32 was, werd het verkocht aan General Electric, waar hij vervolgens zeven jaar werkte. Na een sabbatical van een half jaar, richtte hij met twee Applicare oud-collega's Forcare op. Forcare werd eind 2017 verkocht aan Philips.

Dacht je toen: ik herhaal wat ik al eerder heb gedaan?

Eigenlijk niet. Ik deed juist precies het tegenovergestelde van wat ik eerder had gedaan. Waar ik mij bij Applicare vooral bezig had gehouden met de engineering, startte ik bij Forcare meteen als CEO. De visie was om een softwarebedrijf te beginnen dat zich richtte op *interoperability* in de zorg. Dat wil zeggen dat we een einde wilden maken aan alle eilanden in de zorgketen door software die alle delen aan elkaar kon verbinden. Forcare heeft daar grote stappen in gezet, voor

een deel ook in combinatie met het elektronisch patiëntendossier. Tegelijkertijd moet er ook nog veel gebeuren, we zijn er nog lang niet. Als een patiënt verhuist van locatie A naar locatie B, is het nog steeds niet ongebruikelijk dat hij een cd op zijn buik mee krijgt, dus dat zegt wel genoeg.

Wie waren je eerste klanten?

Denk aan ziekenhuizen en vergelijkbare instellingen: Tergooiziekenhuizen, Medisch Centrum Leeuwarden enzovoort.

Hoe ontwikkelde Forcare zich?

Toen we zo'n twee jaar bezig waren, begonnen we er echt in te geloven. In de eerste periode hebben we ons geconcentreerd op het bouwen van een goed product. Medio 2008 begon zich wel de behoefte aan extern kapitaal voor te doen. Wij hadden een lopende aanvraag voor een door de staat gegarandeerd innovatief borgstellingskrediet bij ABN AMRO. Kort daarop echter viel die bank zelf in handen van de staat, waarna wij dat scenario weer lieten gaan. Zonder externe financiering werd het bedrijf in 2009 winstgevend. Op dat moment was het een mooi zoemende mkb-onderneming. Geleidelijk wonnen we steeds mooiere contracten, onder andere in Finland en Canada, waar we in 2013 ook een kantoor openden. Philips, onze latere koper, speelde toen al een belangrijke rol bij het in de wacht slepen van die contracten.

Daarna kwam er wel extern kapitaal: hoe en waarom?

Doorgaan naar een volgende groeifase zou nieuwe investeringen vergen, dus kwam de typische vraag op: hoe verder? We zijn toen een uitgebreide zoektocht naar een investeerder begonnen en kwamen uit op een partij, die zeer goede papieren had in de sector en die bereid was om er vijf miljoen in te stoppen. Er waren drie strategische redenen voor deze volgende fase. In de eerste plaats ging het best goed, maar waren we voor de verkoop van de software te afhankelijk van onze partners. In de tweede plaats zochten wij met onze productpropositie naar verbetering van de dialoog met de gebruiker. En in de derde

plaats riep de opkomst van de cloud de vraag op of wij een product wilden verkopen of een service. Het antwoord op die laatste vraag was dat een recurring model interessanter was dan ons te beperken tot de verkoop van licenties.

Dacht je toen je in zee ging met een investeerder al direct aan een exit?

Dat niet zozeer. Maar je weet wel dat zo'n partij is gericht op waardevermeerdering en dat er dus op enig moment wel sprake is van een exit. Tegelijkertijd was er steeds maar de relatie met Philips, die klant was sinds 2009. Samen wonnen we bijvoorbeeld een groot contract van het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu voor borstkankerscreening, waardoor de betrouwbaarheid van de informatie voor ziekenhuizen aanzienlijk werd verbeterd. Er waren signalen dat Philips interesse had in strategische samenwerking, maar ik kon er niet precies de vinger op leggen. In 2016 werd de belangstelling serieuzer. En van een partij als Philips neem je de belangstelling ook serieus. Toch was het toen blijkbaar nog te vroeg om de *business case* duidelijk te maken. Het gesprek viel in eerste instantie stil.

Het jaar daarop, in 2017, kwamen ze weer terug. Philips maakte duidelijk dat de Forcare-technologie echt nodig was voor haar eigen ontwikkeling: alle klanten vroegen erom. Er zijn maar weinig bedrijven die zich bezighouden met *interoperability*. Onze hyperfocus daarop maakte dat wij perfect stonden voorgesorteerd. Ook werd duidelijk dat de belangstelling voor een overname van Forcare werd gesteund op het hoogste niveau binnen Philips.

Hoe heb je het proces met zo'n professionele partij als Philips beleefd?

Een bedrijf als Philips heeft een complete roadmap voor overnames, waarvan elke stap nauwgezet wordt gevolgd. *Playing it by the book* (of in dit geval: de *process chart*) is de enige manier waarop het gaat werken. Bovendien dachten wij: als wij twaalf jaar hard werken kunnen onderbrengen bij een onderneming als Philips, dan is dat een prachtige beloning voor ons ondernemerschap. In Nederland is er in de *healthcare* geen beter bedrijf dan Philips, dat echt vooroploopt in de markt.

Hoe liep het overnameproces zelf?

De gebruikelijke stappen werden gezet. In september 2017 was er een Letter of Intent met de structuur van de deal. De due diligence – met wel duizend vragen – was in oktober. En de closing was in december. Wat opviel was hoe strak het proces aan hun kant werd gemanaged. Wij hadden een team van slechts zeven man dat op de hoogte was. Aan hun kant waren dat er wel zestig.

Hoe heb je het nieuws intern bekend gemaakt?

De closing was op 4 december nabedurs. Op 5 december voorbedurs werd het persbericht verzonden en om half tien stond ik voor het team.

Er was natuurlijk ongelof, sommigen waren in een shock. Maar al snel brak het inzicht door dat deze deal ook echt een beloning was voor ons succes. Bovendien waren wij het eerste Nederlandse bedrijf dat sinds decennia door Philips werd overgenomen. En omdat het ging om een Nederlands bedrijf, moest de Centrale Ondernemingsraad van Philips er ook in worden betrokken. Maar die wierp gelukkig geen obstakels op.

Je zit nu in een earn-out periode. Heb je tips voor anderen in een vergelijkbare situatie?

Zeker. Maak die periode niet te lang: twee jaar is lang genoeg. Zoek naar targets die fair zijn voor beide kanten. En ten slotte: beperk je niet tot financiële, maar richt je ook op bredere targets. In ons geval bijvoorbeeld: de ontwikkeling van hoogwaardige software en integratie met nieuwe Philips producten.

Heb je nog algemene tips voor een succesvolle overname?

Acteren vanuit een visie is van niet te overschatten belang. Ijk alles wat je doet aan die visie, dus ook de overname. Ten tweede: als de *business case* niet duidelijk is, dan kan er veel tijd zonder nut worden verbrand. Zorg dus dat je kunt uitleggen waarom een overname een goed idee is.

Verschuivende onderhandelingsposities

Stel. U heeft tien jaar (of meer) van uw leven uw ziel en zaligheid gegeven aan het bedrijf dat u eigenhandig heeft opgebouwd. En u bent tot de beslissing gekomen om dat bedrijf - uw 'eigen kind' - te verkopen. Dat kan allerlei redenen hebben, zoals blijkt uit de interviews in deze bundel. Als het de eerste (en enige keer) is dat u dit doet, zult u zich in een spannend proces begeven, dat door veel ondernemers wordt beschreven als een *rollercoaster*. Aan de ene kant lonkt een exit die de kroon is op uw werk. Aan de andere kant is er ook steeds de dreiging van teleurstelling, als het proces anders loopt dan verwacht. Het komt er nu op aan dat u het hoofd koel houdt. Daarbij speelt uw corporate finance adviseur, die vaker met dit bijltje heeft gehakt, een belangrijke rol. Een van diens belangrijkste taken is het bewaken van uw belang gedurende het verkoopproces. Daarbij zal blijken dat, naarmate het proces vordert, de invloed

daarop langzaam verschuift van verkoper naar koper. Waar de verkoper aan het begin van het proces nog praktisch *Master of the Universe* is, moet hij zich een groeiende invloed van de koper laten welgevalen naarmate de closing dichterbij komt. In het artikel op pagina 138 worden de stappen besproken die gewoonlijk in een transactie worden doorlopen. In deze bijdrage een korte beschouwing over deze verschuivende onderhandelingspositie tussen koper en verkoper.

In de etalage

In het begin van het proces is het relatief makkelijk. U heeft besloten uw bedrijf te verkopen en zoekt een koper. Uw corporate finance adviseur helpt u op basis van zijn eigen kennis en netwerk daarbij door het in kaart brengen van de markt. Na het terugbrengen van een longlist tot een shortlist,

zal een teaser aan belangstellende partijen worden verzonden, die zich via een Non Disclosure Agreement tot geheimhouding bereid verklaren. Vervolgens kan het informatiememorandum met de Process Letter worden verzonden. Tot aan dat moment bent u het die het spel bepaalt. Stel dat uw gedachte is dat uw bedrijf, zeg, twintig miljoen moet opleveren, dan is dat ook het uitgangspunt voor de markt. De markt, die u zelf heeft bepaald door een aantal serieuze belangstellenden op te lijnen waar uitgebreid onderzoek naar is gedaan. Hoeveel overnames hebben de beoogde kopers in het verleden afgerond? Hoe draagkrachtig zijn de kopers? Wat is hun strategie? Hoe meer je weet, hoe sterker je tijdens de op handen zijnde onderhandelingen in je schoenen staat.

Competitief proces

Veelal adviseren wij om meerdere potentiële kopers op te lijnen. Eén koper is geen koper. Door het strak managen van dit proces ontstaat er een competitief speelveld waardoor u als verkoper het beste gevoel krijgt van de marktwaarde van uw onderneming. In sommige gevallen is er sprake van een een-op-eenproces. U moet er dan als verkoper volledig van overtuigd zijn dat de koper met wie u praat *the most likely buyer* is. Als de koper nog niet weet dat hij de enige gegadigde is, komt hij er snel genoeg achter hetgeen zijn onderhandelingspositie aanzienlijk versterkt.

IM en Process Letter

Na het verzenden van het IM en de Process Letter wordt het anders. Er breekt een periode aan waarin eerste, indicatieve biedingen zullen worden gedaan en waarin het management aan partijen een enthousiasmerend verkoopverhaal kan vertellen. Voor de verkoper komt het er nu op aan om partijen een strikte deadline op te leggen voor een *non-binding offer*, maar zich anderzijds niet al te zeer te beperken door te weinig flexibiliteit in het vervolg van het proces te brengen. Voor kopers zijn deadlines dé ideale manier om te testen hoe sterk hun onderhandelingspositie is! Hoe strikt hanteer je als verkoper je deadline als een potentiële koper om uitstel daarvan vraagt?

Letter of Intent

Een volgend punt waarop echt alles anders wordt, eigenlijk het scharnierpunt in het proces, is de Letter of Intent, waarover advocaten onderhandelen. Vraag daarbij is of vanaf dat punt exclusiviteit wordt gegeven aan een (of eventueel meerdere) partij(en). Die vraag roept trouwens ook een andere vraag op. Het geven van exclusiviteit aan een (of meerdere) partij(en), impliceert dat aan andere partijen wordt gezegd dat zij - nu - niet in het biedingsproces worden betrokken. Tegelijkertijd is dat ook een risico. Als het toch niet lukt om tot een deal te komen met de partij(en)

waarop u uw kaarten heeft gezet, dan is het wel fijn als er nog een andere partij is. Dat vergt dus dat die andere partij(en) op een elegante manier nog even in de wacht worden gezet. In elk geval moet die wachttijd zo kort mogelijk zijn. Anders zal men vanzelf zijn belangstelling verliezen. In de Letter of Intent kunnen ook nadere afspraken worden gemaakt over de invloed van de due diligence op de deal. Daar waar de verkoper er op gebrand zal zijn om verrassingen zoveel mogelijk te beperken, zal omgekeerd de koper juist nog zoveel mogelijk flexibiliteit willen houden. De verkoper zal dus goed moeten nadenken over de ontbindende voorwaarden.

Due diligence

Op het tekenen van de Letter of Intent volgt in de regel het boekenonderzoek. Uw onderneming wordt door specialisten gescreend op de commerciële, financiële, juridische en pensioenaspecten. Overigens kunt u ook zelf besluiten om een vendor due diligence te laten doen. Daarmee zal de koper niet afzien van zijn eigen onderzoek, maar het helpt hem in ieder geval en zal zijn eigen onderzoek mogelijk kunnen beperken. Door het (laten) uitvoeren van een vendor due diligence kunt u als verkoper bovendien een voorsprong nemen op de koper, hetgeen uw onderhandelingspositie versterkt.

Het verstrekken van informatie tijdens het transactieproces

In het algemeen is het advies aan de verkoper om zijn forecast liever realistisch/conservatief in te steken dan (te) optimistisch. De keerzijde daarvan is dan natuurlijk wel dat daarop ook het uitgangsbod wordt gebaseerd. De verkoper moet te allen tijde voorkomen dat hij (onverwacht) slecht nieuws heeft te melden over de prestaties van zijn onderneming. Hoewel de neiging om dat nog even achterwege te laten wellicht verleidelijk en begrijpelijk is, is het toch zaak dat hij daarmee zo vroeg mogelijk op de proppen komt. In het begin van het proces, zeker als er nog geen exclusiviteit is weggeven, zijn kopers meer geneigd om over eventuele tegenvallers heen te stappen, zeker in het geval zij weten dat er meerdere kopers zijn. Later in het proces is een correctie op de afgesproken koopsom meer waarschijnlijk.

Indien de koper een aan de beurs genoteerde onderneming is, zal zich een speciale dynamiek voordoen. Op haar rusten immers bepaalde publicatieverplichtingen. Onder omstandigheden kan dat voordelig uitpakken, bijvoorbeeld als – zoals wij meemaakten – de deal al is gecommuniceerd. Zich daarna alsnog terugtrekken zal reputatieverlies voor de aspirant-koper opleveren en is dus een *no go*. Ook maakten wij mee dat de genoteerde koper zich steeds toegeeflijker opstelde naarmate de kwartaalcijfers dichterbij kwamen.

Als tenslotte het eind van het verkoopproces in zicht komt, worden de stappen steeds pregnanter totdat ze zelfs onomkeerbaar worden. Een van die momenten is het informeren van het personeel. Dat moet een keer gebeuren, maar liefst zo laat mogelijk. Bedenk dat u zich steeds verder begeeft in de ‘fuik’ van het proces en dat daarmee de positie van de koper steeds sterker wordt. Is het personeel eenmaal geïnformeerd, dan moeten er wel buitengewoon uitzonderlijke redenen zijn om de deal alsnog te laten klappen. Als verkopend ondernemer zal u er alles aan gelegen zijn om dat te voorkomen.

Dit artikel behandelt het verschuiven van de machtsbalans van verkoper naar koper in de loop van het transactieproces. Het beoogt een algemeen beeld te geven zonder volledig te zijn. Het kan worden gelezen in samenhang met het artikel op pagina 138, dat de stappen behandelt die gewoonlijk in een verkoopproces worden genomen.



Evert Everaarts

Senior manager
Fusies & Overnames
Grant Thornton

“Jongens, dit gaan we echt niet doen!”

Heleen Dura-van Oord hield zich als kind al bezig met kleine handeltjes. Zo kocht ze zonnebrillen in voor een gulden en verkocht ze voor tien. Na een media-opleiding betrad zij via een baan bij Rank Xerox de digitale wereld in 1997. Vier jaar later, vlak voor de dotcom-crisis, startte zij als mede-oprichter DQ&A, een bedrijf dat adverteerders adviseert over het alloceren van hun online budgetten. “Van een extreem positieve sfeer, sloeg het sentiment opeens over naar zeer negatief”, herinnert zij zich. Toch hielden zij en haar drie medeaandeelhouders altijd vertrouwen: “Wij wisten dat het wel weer goed zou komen.” DQ&A werd in 2017 verkocht aan een Zuid-Afrikaanse branche-genoot.

Wat maakte dat jullie in die eerste fase de crisis doorstonden?

Wij hadden het geluk dat we Planet Internet als klant hadden gekregen. Vervolgens werd MSN onze groeikatalysator. Aanvankelijk dichtbij, in België en Engeland. En toen MSN internationaal doorbrak, kregen we ook al snel werk in landen als Zweden, Spanje, Duistland, Brazilië en Zuid-Afrika. Zo ontwikkelde DQ&A zich in korte tijd tot een onderneming met 150 man personeel.

Tegelijkertijd bood die periode ook weer mogelijkheden om ons te herpakken. Ik ben iemand die het leuk vindt om iets op te bouwen, maar niet noodzakelijk een bestuurder. Daarom werd er een nieuwe CEO aangesteld. En er stapte een aandeelhouder uit, terwijl er een nieuwe in kwam. Al die dingen pakten goed uit en wij deden weer een aantal kleinere overnames. Het snelst groeiende segment was *lead generation*: op basis van slimme data-analyse bepalen hoe advertentieruimte het best kan worden benut.

Wat betekende de tweede crisis in 2007/2008 voor jullie?

Ons contact bij MSN ging weg, wat bijna onmiddellijk leidde tot een omzetterugval van 60 procent. Het was een pittige tijd met veel slapeloze nachten. Zelf was ik net bevallen van mijn kind. In die sfeer konden we niet anders dan terugschalen. Vestigingen werden gesloten en mensen ontslagen. Ik vond dat erg lastig, want we hadden het bedrijf immers samen opgebouwd. Ik kende niet alleen de mensen goed, maar ook hun families en de situatie aan het thuisfront.

Hebben jullie met het oog op een exit gezocht naar meerdere kopers?

Goeie vraag. Normaal zou je zeggen: een koper is geen koper. Maar wij hadden al contacten met een Zuid-Afrikaans bureau dat zich toelegde op zoekmachine-marketing. Zij zaten goed in Azië, Australië en Engeland. Wij juist in Duitsland en de Verenigde Staten. Er was dus een goede geografische match. En onze bedrijven waren ook in omvang vergelijkbaar. Dus in dit geval was de meest voor de hand liggende kandidaat ook de enige en juiste koper.



Had het bepalen van de overnamesom veel voeten in aarde?

Eigenlijk viel dat wel mee. Wij hadden een goed beeld van de multiples in onze markt. Bedrijven als WPP en IBM deden aan de lopende band overnames. Dus wij hebben zelf een vraagprijs neergelegd en daar is niet meer veel van afgeweken.

Soepele onderhandelingen dus?

Zo was het ook weer niet, want eerst zijn ze toch nog een keer van de onderhandelingstafel weggelopen. Maar dat gaf geen stress bij ons. Wij waren voldoende verzekerd van onze eigen aantrekkingskracht. We hadden geen haast en bleven ons concentreren op de groei van onze eigen business. Na een klein jaar kwamen ze al weer terug. Bovendien wisten wij dat hun oprichter erg gedreven was om zijn grote droom te realiseren en daar pasten wij perfect in. Dus

dat gaf vertrouwen. En we merkten aan alles dat het hun nu wel menens was. Ze gingen op een totaal andere manier het gesprek in dan de eerste keer. En onze opstelling was realistisch. Dat leidde toen tot een *non-binding offer* en snel daarna een *termsheet*.

Waren er nog specifieke onderhandelingspunten?

Er is best veel gesteggeld over de *liabilities*. Zij wilden, zoals dat nu eenmaal gaat in de Angelsaksische wereld, alles maar op papier hebben. Dat leidt dus tot dikke contracten. Maar ik heb me daar bij neergelegd. Een ander punt betrof het geldverkeer naar en vanuit Zuid-Afrika. De due diligence kon beperkt blijven, omdat wij onze zaakjes goed op orde hadden. Overigens merkten wij daarbij dat zij betrekkelijk weinig in de dataroom deden, omdat zij immers alles al hadden afgedekt in de garanties.

Hebben jullie je extern laten adviseren bij de transactie?

Ja, wij hadden een ervaren adviseur die veel wist van de branche. Ik vond dat bijzonder waardevol, omdat je er zelf toch vaak wel erg emotioneel in zit. Hij was er ook goed in om zijn rug recht te houden of zijn tanden te laten zien, als zij weer iets nieuws verlangden en kon dan zeggen: “Jongens, dit gaan we echt niet doen!”

Wat ben je daarna gaan doen?

Ik kreeg een positie als commissaris. Dat bracht mij een paar keer per jaar naar Kaapstad voor de vergaderingen en ik vond dat een fijne rol. Bovendien gaf die positie mij de gelegenheid om afstand te nemen van de drukte van daarvoor en uiteindelijk ook de navelstreng door te knippen. Ik had ook geen earn-out. Afgelopen december ben

ik vertrokken. Toen heb ik ook mijn laatste pakket aandelen verkocht. Het gaf mij een licht gevoel. Ik was al begonnen met Peak Capital. Inmiddels is er een derde fonds. En ik ben commissaris bij de Efteling en FD Mediagroep. Verder ben ik betrokken bij een stichting die ondernemerschap bij jongeren stimuleert. Die stichting bereikt nu al 90 duizend mbo-/hbo-leerlingen per jaar, dus dat gaat echt ergens over. Met drie andere partners heb ik het Future Food Fund opgericht, een venture capital fonds dat zich richt op Nederlandse ondernemingen die met vernieuwende technologie en/of disruptieve businessmodellen impact willen hebben op de agri-horti-food sector. En met Annemarie van Gaal ben ik betrokken bij sharethatquote.com, een online initiatief gericht op inspiratie. Wat mij altijd heeft gedreven is om vanuit niets iets te creëren. Voorlopig vind ik dat ook in deze combinatie van activiteiten.



“Als er stemmen geteld moeten worden, is het besluit vaak suboptimaal”

Het eerste project dat de in Delft opgeleide werktuigbouwkundige **Herman Hintzen** begin jaren 90 na zijn afstuderen oppakte, was het ontwikkelen van een hybride elektrische bus samen met Fiat en Holec. “Eigenlijk was dat al een start-up. Wat me toen al aansprak was de combinatie van harde techniek en aandeelhoudersdynamiek in opeenvolgende funding-rondes.” In 1996 begon hij met twee Delftse vrienden een softwarebedrijf. Alle ventures die daarop volgden zijn in zekere zin op gebaseerd op die ervaringen. In die tijd was het volgens Hintzen niet zo en vogue om te ondernemen: “Je kreeg al snel het stigma: hé prutser, kon je geen baan vinden!” Na vele zakelijke omzwervingen en met als drive om niet verveeld te raken, startte hij uiteindelijk in 2006 henQ, een investeringsmaatschappij gericht op softwareondernemingen. Als executive partner van henQ is Herman beroepsmatig voortdurend bezig met het spel van investeren en verkoop.

Hoe is henQ begonnen?

In 2004 besloten mijn partner en ik een serieus fonds op te zetten. Dat resulteerde in het henQ innovatiefonds-1. Misschien onnozel, maar toen kwamen we erachter dat wat we deden ‘venture capital’ werd genoemd en dat er ook al andere professionele partijen waren die zich in die markt begaven. Onze visie heeft goed uitgepakt. Een voorbeeld daarvan is Mendix, een van de meest succesvolle Nederlandse softwarebedrijven. Mendix wordt door het gezaghebbende bureau Gartner geplaatst in het *Magic Quadrant* als visionaire onderneming. Het hoofdkantoor bevindt zich inmiddels in Boston en de omzet is gestegen naar ruim vijftig miljoen.

Is het zo gegaan met al jullie deelnemingen?

Nee hoor, dat nu ook weer niet. Soms lijkt je beet te hebben bij een belangstellende koper voor een exit en dan treedt er opeens een totale radiostilte op. Waarom dat is, daar kan je niet precies de vinger op leggen, maar je weet wel dat je dan bent afgefallen. Bijvoorbeeld omdat gesproken wordt met meerdere targets. Of men kwam alleen maar langs in een *fishing expedition*. Overigens zijn de succesvolle verhalen allemaal het resultaat geweest van *inbound* belangstelling, dus dat wij of onze bedrijven werden gevonden. Zo hebben we ons belang in SEOshop verkocht aan Lightspeed, een leverancier van kassasystemen,

op een moment dat we eigenlijk in een nieuwe fundingronde zaten. Soms is een bod zo aantrekkelijk dat je van je koers afwijkt.

Hanteer je vaste principes als je een verkooptraject in gaat?

Ik zie op hoofdlijnen twee categorieën bedrijven. De eerste categorie wordt gevormd door bedrijven die steeds rendement blijven opleveren. De tweede categorie doet dat niet. Daar wil je dan vanaf. Gezond opportunisme is ons niet vreemd. Er zijn superrendementen, maar die doen zich niet altijd voor, en er zijn mooie rendementen. Grote goede bedrijven verkopen zichzelf. Daar zijn altijd wel belangstellenden voor. Als er zich *inbound* belangstelling voordoet, dan kan dat een indicatie zijn dat het juiste moment is gekomen om te verkopen. In zo'n geval gaan we – zelf of met M&A adviseurs – peilen of er misschien ook bij andere partijen belangstelling is.

Maar het aanbieden van een minder renderend bedrijf is een precair traject. Er is een gerede kans op mislukking, vooral als dat in de markt breder bekend wordt. Je trekt geen kopers aan voor bedrijven die bekend komen te staan als afgelikte boterham.

Dus geen algemene lijn?

Nou, de algemene lijn is in elk geval dat ik het belangrijk vind dat het bedrijf netjes landt, dat de continuïteit is verzekerd en dat er geen mensen op straat komen te staan.

Hoe maak je de onderneming exit-klaar?

Het is evident dat je in staat moet zijn om een overtuigende dataroom te produceren. Het achterliggende principe dient echter te zijn dat de ondernemer *zelf* al overtuigd is van het belang daarvan. Hij heeft met andere woorden zijn reporting niet op orde voor ons, maar in zijn eigen belang. In de huidige online omgeving is dat tegenwoordig overigens beduidend beter dan voorheen.

En dan?

Het is zaak zo snel mogelijk te closen. Het proces van onderhandeling en due diligence heeft altijd een negatieve invloed op de business. Ik wil voorkomen dat soms tegenvallende resultaten in de weg komen te staan van de deal. Die bedrijven staan in het verkoopproces al zo strak als een snaar. Je wilt verslapping voorkomen en dus ook dat die druk te lang duurt. Anderzijds: eerlijkheid duurt het langst. Daar ligt een spanningsveld en in die dynamiek dien je een optimum te vinden.

Hoe ga je om met de founders van je deelnemingen?

Ook dat vergt een delicate benadering. Aan de ene kant zijn zij in de aanvang natuurlijk verantwoordelijk voor het succes van hun onderneming. Dat zij daarvoor beloond worden is dan terecht. Aan de andere kant is de founder niet noodzakelijk de logische persoon om leiding

te geven aan het bedrijf tijdens een volgende groeifase. Twee algemene ervaringen zijn er wel. In de eerste plaats kan je afspreken wat je wilt over de *earn-out*, maar in de praktijk blijft de founder slechts zelden langer dan een jaar bij het bedrijf na de overname. En in de tweede plaats kan je te maken krijgen met een founder die ten aanzien van de exit wensen heeft die niet matchen met de marktdynamiek, oftewel: onrealistische verwachtingen heeft. Onze aanpak is in beginsel om een bedrijf te coachen vanuit een minderheidsbelang. Soms slaag je er niet in om via de governance de founder in jouw richting te krijgen. Toch is het belangrijk altijd zoveel mogelijk toe te werken naar een consensus. Een besluit dat voortvloeit uit het tellen van de stemmen leidt vaak tot emoties die zich vroeg of laat tegen je keren.

Wat is voor jou als professionele investeerder je ervaring als het gaat om de prijsvorming?

Klinkt misschien gek, maar eigenlijk weet ik het – met meer dan twintig ondernemingen in portefeuille – nog steeds niet. Ik hoor en lees natuurlijk veel over – soms spectaculaire – multiples, maar het blijft lastig om dat te vertalen in een algemeen beeld. In het ene geval wordt de overnamesom bepaald op bijvoorbeeld vijftig keer

de *fixed recurring* maandomzet en in het volgende geval op een paar honderd keer! Soms bevind je je in een positie dat je je kunt veroorloven om *hardball* te spelen. In een bepaald geval kregen we vijftien keer onze inleg terug. Maar dat lukt natuurlijk niet altijd. En omgekeerd kan je soms ook je hand zo overspelen dat een belangstellende de deur weer in het slot gooit en zegt: daag!

Wat is nu de samenvatting van de manier waarop jij beslist over in- en uitstappen?

In de eerste plaats zoeken wij naar wat ik noem: *sustainable equity*. Dat zijn dus bedrijven die altijd de moeite waard zijn, ondanks markt- of andere bewegingen. Wij wachten dan op *inbound* belangstelling en proberen weerstand te bieden aan de verleiding om te snel te verkopen. Dan zijn er de minder mooie bedrijven. Als je besluit om daarvoor *outbound* belangstelling te peilen, dan kan je een misser maken. Maar ja, je kunt ook niet eeuwig aandeelhouder blijven. Tot slot vind ik het ethische aspect belangrijk. Ik wil geen bedrijvenkiller zijn, dus zal alles proberen om een faillissement te vermijden.

“Niemand die je voorbereidt op de luwte die volgt na het spelen van de Champions League finale”

De Nederlandse Zwitser **Jan Herweijer** richtte, na eerder een bedrijf te hebben verkocht, in 2005 YouMedical op. YouMedical legt zich toe op de verkoop van over the counter-medicijnen: geneesmiddelen die zonder recept verkrijgbaar zijn bij retailers als Kruidvat en Etos. Omdat zijn inzet was om het bedrijf zo klein mogelijk te houden, beperkte hij zich tot een kernbemanning voor financiën, sales en farmacologie. Al het andere werd uitbesteed. Zijn focus sloeg aan, want YouMedical was twee jaar na de oprichting al actief in 25 landen en verkocht aan giganten als Sandoz en Novartis. Het succes wekte de belangstelling van private equity, dat in 2012 een minderheidsbelang nam. YouMedical werd in 2016 verkocht aan het Zweedse farmaceutisch bedrijf Trimb Healthcare, een deelneming van Avista Capital Partners.

Waarom werd YouMedical zo snel succesvol?

Door de combinatie van focus en innovatie. Een voorbeeld daarvan is ons middel tegen kalknagels. Dat moest worden aangebracht met een speciale pen, die door de markt als makkelijk werd ervaren. Wij concentreerden ons volledig op de distributie en de marketing, die werd ondersteund door korte commercials. Het snelle succes maakte wel dat we toch met onze mankracht moesten groeien, maar daarbij hebben wij ons steeds zo veel mogelijk laten leiden door de wens *lean & mean* te blijven. We zijn begonnen met vijf man en uiteindelijk waren het er twintig.

Waarom begon je een verkoop te denken?

Er speelden twee factoren. In de eerste plaats hadden wij – met een minderheidsdeelneming – private equity aan boord gekregen. Dan weet je dat er ook weer een exit komt. En in de tweede plaats zag ik veel groei en overnames in de markt met aantrekkelijke multiples. Als je dat om je heen ziet gebeuren, dan begint het bijna vanzelf te kriebelen. De groei was goed, de markt was goed en de marge was goed.

Hoe is het verkoopproces gegaan?

Onze private-equity-aandeelhouder en ik hebben beiden twee corporate finance adviseurs aangedragen. Uiteindelijk kreeg een Amerikaanse adviseur het verkoopmandaat, omdat die naar onze overtuiging de internationale markt het best overzag en een rechtstreekse ingang had bij de CEO's van interessante partijen. Ik heb met hen een commerciële afspraak gemaakt op basis van een lage *fixed fee* met daarop een bonus al naar gelang de uitkomst van het proces. Deze club heeft het proces bijzonder strak gemanaged. Zij namen de leiding en ik werd compleet afgeschermd tot aan de management presentaties. In april 2014 werd een teaser verzonden aan zo'n zestig partijen in de markt. Dat waren alleen farmaceutische bedrijven, ook omdat we zagen dat de multiples in geval van een andere private-equity-koper lager lagen. Bovendien konden onze merken direct naar binnen worden geschoven bij een andere farmaceut. Op de teaser volgde min of meer serieuze belangstelling van zo'n dertig partijen. Na selectie werd een informatiememorandum gestuurd aan zes partijen, die in de gelegenheid werden gesteld om een *non-binding offer* uit te brengen. Uiteindelijk werden die zes teruggebracht tot vier partijen die een managementpresentatie kregen.

En hoe verliep de due diligence?

Dat was natuurlijk hard werken, maar het liep ook behoorlijk georganiseerd, omdat wij altijd al werkten met een strakke reporting. Niettemin kregen wij in korte tijd 2.500 vragen op ons af die allemaal in Google Docs werden gezet. Iedere vraag kreeg een owner, hetzij de CEO, de CFO of iemand van sales of van marketing. Wij hadden ons zelf opgelegd dat iedere vraag binnen 48 uur werd beantwoord.

En toen?

Vervolgens vonden de managementpresentaties plaats aan de vier potentieel geïnteresseerde partijen. Die hadden elke keer op exact dezelfde wijze plaats. Dat wil zeggen: exact dezelfde presentatie, steeds in hetzelfde restaurant (Ron Gastrobar) met dezelfde mensen, die steeds zelfs ook op dezelfde stoel zaten. Dus de CEO's zaten tegenover elkaar, de CFO's ook enzovoort. Ik had dat zelf zo opgezet om te voorkomen dat je op enig moment niet meer weet wat je nu precies tegen wie hebt gezegd. Op deze manier konden wij borgen dat iedereen precies hetzelfde te horen kreeg. Ik heb dat beleefd als een hoogtepunt van het proces, omdat wij werkten als een volledig op elkaar ingespeeld team, waarin ieder van ons on *top of the game* was in zijn eigen deelgebied.

Hoe werd uiteindelijk de winnende partij bepaald?

Nadat we de vier identieke presentaties hadden gegeven, zaten we twee weken bibberend te wachten op een *binding offer*. Ik vergeet nooit meer dat ik op een donderdagochtend werd gebeld door de eerste partij die aankondigde dat zij de volgende dag een bod zou gaan doen. Zij zeiden erbij dat als dat bod zou slagen, mijn tijd bij YouMedical direct voorbij zou zijn. Daarna kwam de tweede partij, die mij juist een eindverantwoordelijke positie in Europa in het vooruitzicht stelde en op termijn zelfs een globale positie. Je kunt je voorstellen dat ik die nacht slecht sliep, omdat ik voelde dat de ontknoping nabij was. Op vrijdagochtend kwam het bod van de eerste partij, dat meteen al goed was. Later op de dag kwam ook het bod van de tweede partij. Nadeel van dat bod was echter dat de financieringsvoorwaarden naar de toekomst werden geschoven. En er kwam ook nog een bod

van een derde partij, die echter vroeg om meer tijd in verband met SEC filings en ander gedoe. Zo lagen er op vrijdagavond dus tweeëneenhalve biedingen. Onze voorkeur ging uit naar de partij die zo weinig mogelijk *markups* had op de SPA (Stock Purchase Agreement). Op zondag lieten we aan partij 1 weten dat hun bod het meest kansrijk was, mits een paar materiële punten van tafel zouden verdwijnen. Op maandag lieten zij weten daartoe bereid te zijn en vervolgens spraken we af om woensdagmiddag bijeen te komen op het kantoor van onze advocaat. Ik heb daar de hele dag gezeten – met een korte onderbreking voor sushi – en uiteindelijk konden iets na middernacht de handtekeningen worden gezet. Ik heb toen iedereen gebeld van YouMedical en we zijn naar de kroeg gegaan.

Hoe voelde dat?

Die nacht was ik euforisch. Maar het voelde ook ambivalent om mijn collega's, met wie ik een goede band had, achter te laten. Op zaterdag ging ik mijn spullen halen en kwam toen naar buiten met zo'n doos zoals je ook zag na het faillissement van Lehman's. Ik ben er nooit meer terug geweest.

Hoe is het je daarna vergaan?

Eerst heb ik nog het management uitgenodigd om de deal te vieren op een boot in Frankrijk. Vervolgens brak een tijd aan met veel lunches. En ik heb met mijn gezin een mooie reis gemaakt. Een vriend van me voorspelde dat het minstens twee jaar zou duren om mijn oude leven uit mijn systeem te krijgen. En hij had gelijk. De vraag die ik dus zou stellen aan een collega-ondernemer die overweegt om zijn bedrijf te verkopen is: *Are you really sure?* Er is niemand die je voorbereidt op de luwte die volgt na het spelen van de Champions League finale. Het is waar, je hebt opeens een zak met geld, maar na elf jaar hard werken had ik opeens geen doel meer. Ik zeg dus niet dat ik de deal betreurt – integendeel – maar wel dat ik heb onderschat hoe het daarna zou zijn. Op dit moment heb ik met drie anderen geïnvesteerd in een nieuwe club, TheOTCLab, die zich ook weer beweegt in de *over the counter* markt. Die sector is nog steeds goed en ik heb er verstand van; het zou ook niet voor de hand liggen dat ik nu opeens iets compleet anders zou gaan doen. Maar in mijn huidige rol ben ik niet meer operationeel, maar meer een mentor en de man van de producten.

“Ik wist niet eens wat een rompertje was”

Joost Leendertse zette al in zijn jeugd zijn eerste schreden op het zakenpad met een handel in brommeronderdelen. Als dyslecticus was taal niet zijn sterke punt, maar hij compenseerde dat doordat hij goed kon rekenen. Daarom werd hij gevraagd voor de financiële commissie van het Utrechtsch Studenten Corps, waarvan hij lid was geworden. Herkend om zijn financiële talent kreeg hij het advies om zich te laten opleiden tot market maker in de oude tijd van de optiebeurs. Omdat hij tijdens zijn schooltijd vaak had gehoord: “Met jou wordt het nooit wat”, was hij er extra op gebrand om zijn critici van het tegendeel te overtuigen.

Vertel eens over die eerste tijd op de optiebeurs?

Het was een wilde tijd. Onze club stond op de optiebeurs bekend als de *Dream Team Money Machine*, dus je kunt wel raden dat dat veel scheve ogen opleverde. Het spel was in beginsel eenvoudig. Je kon vier posities innemen en je had dan altijd 50 procent kans dat dat goed zou gaan. Dit zogenaamde ‘scalpen’ vergde dat je heel snel beslissingen kon nemen. Dat kon ik, maar na verloop van tijd bleek dit spel wel razend vermoeiend. Op dat moment kwam ik iemand in de kroeg tegen, die snel daarop mijn partner zou worden.

En toen?

Wij raakten met elkaar in gesprek over een gezamenlijke business maar hadden daar op dat moment nog niet zo’n scherp beeld van. Op zeker moment namen wij kennis van een rapport van Rabobank, dat een grote behoefte aan kinderopvang aankondigde.

Daardoor geïnspireerd stapten wij min of meer plompverloren in die markt. Wij wisten van niets. Ik was nog vrijgezel en wist niet eens wat een rompertje was. We gingen staan voor de Albert Heijn in de Beethovenstraat in Amsterdam-Zuid om een test te houden onder het winkelende publiek voor een goede naam van ons bedrijf. Je had toen die film met Arnold Schwarzenegger – *Kindergarten cop* – en dus kozen we voor *Kindergarten*. Omdat ik echter dyslectisch ben, vergiste ik me bij het registreren van de naam en maakte van de t een d. En zo is het gekomen dat ons bedrijf bekend is geworden als *Kindergarten*.

Hoe kwam je aan startkapitaal?

Dat kwam uit, wat wel wordt genoemd, ‘*friends, fools & family*’. Maar je moet je niet vergissen: een serieuze investeerder is geen *fool*. En wij hadden het geluk dat wij werden geholpen door serieuze investeerders, die geloofden in het concept. Maar onze schaalgrootte was in die tijd nog te klein. Na de start van de eerste vestigingen in Weesp, Amsterdam en Den Haag ging er rond

2000-2001 van alles mis en er moest worden bijgestort. Dat leverde natuurlijk veel gedoe op. Maar ieder nadeel is een voordeel. En zo ontstond het momentum voor een doorstart die op meer professionele leest werd geschoeid. We pakten door en er kwamen zes vestigingen bij. Omdat ik te maken had met betrouwbare aandeelhouders, raakte ik ook in contact met hun adviseurs en daar heb ik veel profijt van gehad.

Wat heb je na de doorstart anders gedaan dan in de beginfase?

De administratie werd veel scherper op orde gebracht. Aan ouders werd gevraagd om vooraf te betalen. En ik ontdekte het belang van het vertrouwen bij ouders; dat hun zekerheid kon worden geboden op een plek voor hun kinderen. Daarnaast ging ik veel meer aandacht besteden aan kwaliteit, dat ik als een sterk marketingaspect zag. Er kwam een pedagogisch team en in iedere vestiging werd op dezelfde manier gewerkt. Wij kregen onverwachte hulp van een televisieprogramma, waarin wij werden weggezet als 'yuppen van de grachtengordel'. Maar hoewel de teneur van dat artikel niet positief was, bleek die media-aandacht in de praktijk juist het tegendeel op te leveren van wat was beoogd. De ouders kwamen opeens in drommen op ons af.

De echte groei zette in vanaf 2004. Ik maakte onderscheid tussen *high rollers* (vestigingen in de grote stad), *mids* (vestigingen in de provincie) en *low rollers* (vestigingen in de periferie). Als de *mids* het goed deden, dan ging het goed met het hele bedrijf. En zo is het ook gegaan.

Bleven de aandeelhouders van het eerste uur er steeds bij?

Ik heb toen geld geleend van de bank om de aandeelhouders uit te kopen. De facto was ik na verloop van tijd nog de enige aandeelhouder die zich bezighield met het management en dat trok een zware wissel op me. Zo kwam geleidelijk de gedachte aan verkopen op. We hadden gezien dat Catalpa, de grootste concurrent, voor een enorm bedrag aan Providence was verkocht.

Nergens ter wereld is de kinderopvang zo goed geregeld als in Nederland en daarin waren wij weer het beste bedrijf, dus wij waren zeker aantrekkelijk voor een koper. Dat leidde uiteindelijk tot belangstelling bij het Amerikaanse Bright Horizons Family Solutions. Bright Horizons Family Solutions is een uitstekende partij gebleken. Wij hadden er een goede koper aan en zij hebben geïnvesteerd in een onderneming die echt potentievol is gebleken. Toen ik na dertien jaar verkocht, had het bedrijf 26 vestigingen met 780 man personeel en 32 miljoen omzet. Onder de nieuwe eigenaar is dat gestegen naar tachtig vestigingen en een omzet van tachtig miljoen.

Ben je na de verkoop nog lang gebleven bij Kindergarden?

Ik ben nog een jaar als directeur gebleven maar kwam er al snel achter dat ik me als ondernemer toch niet echt thuis voelde tussen de corporate mensen, dus heb ik mijn conclusie getrokken en ben vertrokken.

Wat doe je tegenwoordig?

Ik heb wat investeringen om me heen gedaan. Met wisselend succes, moet ik zeggen. Dat je een goede ondernemer was, kwalificeert je nog niet direct als goede investeerder, heb ik tot mijn schade ondervonden.

Ik ben zeer gepassioneerd over het milieu en maak me grote zorgen over wat wij met zijn allen de planeet aandoen. Voorbeeld: ik zie de hype van elektrische auto's, maar iedereen lijkt te vergeten dat de elektriciteit nog altijd wordt opgewekt door centrales, die nogal vervuilend zijn.

Ik ben nu begonnen met The Barn, de eerste 100 procent eco-gecertificeerde *real food chain* ter wereld. We zitten nog in de bouwfase, maar als ik van The Barn net zo'n succes weet te maken als is gebeurd met Kindergarden, dan zal ik zeer tevreden zijn.

Wat zijn samengevat je tips voor anderen die een bedrijf willen verkopen?

- 1 Vraag jezelf serieus af of jij de juiste man bent om het bedrijf in een volgende fase te helpen.
- 2 Vind een koper die jouw visie ondersteunt.
- 3 Voorzie je van de allerbeste adviseurs (liefst ook een adviseur met wie je af en toe een biertje kunt drinken). Zo'n eersteklas adviseur is vooral ook belangrijk als het erop aankomt om onderscheid te maken tussen emotie en ratio. Vergeet niet: als je je bedrijf verkoopt, voelt dat toch alsof je je eigen kind weggeeft.
- 4 Stort je niet direct op een nieuw avontuur; ga eerst eens drie jaar niets doen.
- 5 Tot slot: als je een goede ondernemer blijkt te zijn geweest, maakt je dat zeker niet automatisch ook een goede investeerder.

“Als voormalig bestuurder van een beursfonds, stond ik weer bureaus van IKEA in elkaar te zetten”

Kalo Bagijn studeerde een tijdje Bedrijfseconomie in Utrecht. Toen dat niet wilde vlotten, ging hij als broker werken bij commissionairshuis IMG Holland, dat op dat moment 30 procent van de optiehandel voor zijn rekening nam. “In 1994 kwam mijn baas terug van een reis naar de Verenigde Staten en vertelde over het world wide web, een fenomeen waar toen nog bijna niemand van had gehoord. Dat was het startsein voor beleggen via internet. Maar met online beleggen, zoals we dat nu kennen, had dat nog niets te maken; je stuurde gewoon een order per e-mail. In 1994 moest de markt nog totaal worden ontwikkeld.” In 1999 begon hij voor zichzelf. Daaruit groeide BinckBank, dat door een reverse takeover van haar aandeelhouder AOT in 2004 naar de beurs ging.

Waarom begon je voor jezelf?

Heel simpel. Ik kreeg met mijn baas verschil van inzicht over de koers die we moesten varen. Ik vond dat we éérs moeten investeren in het automatiseren van processen, om daarna pas te investeren in marketing en groei. Mijn baas wilde dat niet, die wilde direct investeren in groei. Dat zag ik als een groot risico. Ik was het er niet mee eens en besloot daarom om te vertrekken en voor mezelf te beginnen.

Hoe kwam je aan je startkapitaal?

We hebben in het begin gesproken met een aantal partijen, zowel venture capital als strategische partijen. Venture capital begon gelijk over de exit strategie. Wij dachten ‘we moeten nog beginnen, hoezo exit?’. Uiteindelijk kozen we dus voor een strategische partij en kwamen we in aanraking met AOT, een bekende beurspartij. Vanaf dat moment was ik ondernemer. Bij IMG Holland had ik een goed salaris. Opeens viel dat weg. Sterker

nog, ik had alles verpand. Zelfs het salaris van mijn vrouw. Maar ik was jong, had geen kinderen en belangrijke verplichtingen.

BinckBank rustte in het begin op twee pijlers?

Inderdaad. Enerzijds verdienden we geld met institutional brokerage. En anderzijds legden we ons toe op internet-beleggen voor particulieren. Daarmee hadden we een systeem van kruissubsidiëring, want het geld dat we met de institutional brokerage verdienden, investeerden we in het beleggen voor particulieren. Als wij de institutional brokerage niet hadden gehad, had BinckBank die beginfase waarschijnlijk niet overleefd. Net toen de commissarissen begonnen te praten over het afstoten van het beleggen voor particulieren, begon dat - na drie jaar - zich juist steeds beter te ontwikkelen.

Wanneer viel de beslissing tot verkoop?

In de eerste jaren van het nieuwe millennium raakte AOT steeds meer in zwaar weer. De commissarissen van AOT benaderden ons toen met de vraag of wij interesse hadden om AOT, onze aandeelhouder, over te nemen. Een zogeheten *reverse takeover*. Eerst waren we daar niet in geïnteresseerd. Waarom problemen bij je bedrijf naar binnen halen als het juist goed gaat? Maar later beseften we dat, als wij het niet zouden doen, iemand anders AOT misschien zou overnemen en het maar afwachten was wie onze nieuwe aandeelhouder zou worden. We besloten liever zelf *in control* te blijven en het dus wel te doen. We brachten de nieuwe combinatie in 2004 naar de beurs.

Je was toen in vijf jaar rijk geworden?

Nee, op het moment van de *reverse takeover* heb ik maar heel weinig aandelen BinckBank verkocht. Ik heb ze bijna allemaal vastgehouden. Later heb ik de aandelen in tranches verkocht.

Hoe heb je je laten adviseren?

AOT was beursgenoteerd. Er waren dus veel partijen betrokken bij deze transactie. Verschillende advocatenkantoren, banken, accountants en investment bankers. Uiteindelijk bepaal je toch zelf de voorwaarden en moet je zelf onderhandelen. Het eerste bod van AOT was zo laag dat we direct zijn weggelopen. Uiteindelijk bereikten we een akkoord in de buurt van de prijs die ons voor ogen stond.

En toen?

Daarna ging de groei nog veel harder. We slaagden er in om heel veel business van de traditionele banken af te pakken. Onze marketingstrategie was: Binck versus de banken. Een van onze reclame-uitingen droeg uit: "ING heeft hoge gebouwen, Binck heeft lage tarieven." Dat had wel succes. Uiteindelijk kwamen we qua aantal transacties op een marktaandeel van 60 procent.

Hoe heb je je uiteindelijk teruggetrokken uit BinckBank?

Dat is geleidelijk gegaan. In de periode tussen 2004 en 2008 heb ik in vier tranches steeds een kwart van mijn aandelen verkocht. Mijn hele vermogen zat in één aandeel en het is verstandig bezit te spreiden. En, inderdaad, dan ben je financieel onafhankelijk. Het verkopen van beurs aandelen heeft ook een keerzijde. Je moet het met een persbericht bekend maken, dus iedereen is ervan op de hoogte.

Wat ging je daarna doen?

Eerst een half jaar niets. Maar dat beviel mij niet erg lang. Toen ik wegging wist ik al wel dat ik nog aan iets anders wilde beginnen. Ik wilde nog een keer *from scratch* iets nieuws opzetten. En ik wilde testen of het succes van BinckBank niet een toevalstreffer was geweest. Dat leidde in 2009 tot de start van Brand New Day, een online pensioenbank. Het begon met vallen en opstaan. In de eerste periode stond ik opeens weer bureaus van IKEA in elkaar te zetten. Maar ook Brand New Day heeft zijn bestaan inmiddels bewezen, we hebben ondertussen zo'n 250 duizend rekeninghouders en regelen het pensioen voor meer dan drieënhalfduizend bedrijven.

Wat doe je dan met je overige tijd?

Ik ben onder andere adviseur bij nlgroeit. Daarnaast weten veel start-ups en scale-ups in de fintech mij te vinden, met name als het om innovatieve, disruptieve modellen gaat. Ik adviseer die ondernemers die iets nieuws willen beginnen. Ook word ik regelmatig door ondernemers die ook hun bedrijf verkocht hebben benaderd voor financieel advies. Anders dan je zou denken, is er op dat stuk eigenlijk maar weinig hulp beschikbaar voor ondernemers in de markt.



“Kom maar kijken in onze fabriek in China en neem je hardloopschoenen mee”

De tegenwoordig in Monaco woonachtige **Lex van Hessen** nam in 1983 het bedrijf – een verwerker van natuurdarmen bestemd voor de vleesindustrie – over van zijn vader. Op dat moment was Van Hessen een relatief klein familiebedrijf met een fantastische reputatie. In de decennia daarna groeide het bedrijf uit tot een multinational. “De groei was gebaseerd op hard werken, gezond verstand, passie voor het product en een ijzersterk team.” Vele acquisities van concurrenten, leveranciers, klanten en distributeurs werden gedaan, gericht op het verkleinen van de keten. De eerste decennia was het woord ‘waarom’ bij Van Hessen leidend, later de kracht om ‘nee’ te kunnen zeggen. In 2009 kocht Janivo een minderheidsbelang in Van Hessen en het management (samen met Lex van Hessen) een meerderheidsbelang. In 2017 werd het hele bedrijf verkocht aan SARIA-Gruppe.

Wat betekende een familiebedrijf voor je?

Ik realiseerde mij snel dat je aandeelhouder alleen in de boardroom bent en niet op de werkvloer. Daar ben je collega’s. Daarnaast is het zo dat, als je naam op de gevel van het bedrijf staat, dat verplichtingen met zich meebrengt. De goede naam van mijn vader had ik hoog te houden!

Waarom was de tijd rijp om het bedrijf te verkopen?

Ik wist wel dat familiebedrijven vaak in de derde generatie van hun cyclus voor continuïteitsvragen komen te staan. Ik liep tegen de zestig en daarom begon ik na te denken over de vraag wat er na mij met het bedrijf zou moeten gebeuren. Je moet een keer vertrekken en als je zelf niet beslist zal

een ander dat wel voor je doen. In 2009 was het jonge management volwassen genoeg om de eindverantwoordelijkheid over te nemen, waarbij Janivo een ideale partner was omdat zij een langetermijnvisie hadden. Ondanks de crisis waren wij voor investeerders een prachtig *business to business* bedrijf.

Hoe heb je de verkoop voorbereid?

Eerst hebben we zelf een vendor due diligence ondernomen; daaruit bleek dat we een zeer goed gemanagede organisatie hadden. Vervolgens is er een longlist opgesteld van twintig mogelijk belangstellende kopers. Die werd teruggebracht tot drie partijen. De eerste partij wilde de meerderheid van de aandelen, maar dat was niet bespreekbaar. De tweede partij wilde over de prijs onderhandelen. Dat was ook niet bespreekbaar. Mijn prijs was niet zozeer gebaseerd op EBITDA multiples maar op een faire waardering voor koper en verkoper. Met de derde partij waren we er in een paar uurtjes uit. Dat was Janivo. Ik zei tegen hen: "Kom maar kijken in onze fabriek in China en neem je hardloopschoenen mee." We hebben ze toen eerst hardlopend even uitgeput en daarna was er binnen de kortste keren de closing. Ook voor hen is het een zeer goede deal gebleken en dat vind ik fantastisch.

Was er geen private equity in beeld?

Nee, wij zochten een koper waarbij de continuïteit in goede handen zou zijn en daarom was private equity geen optie.

Hoe heb je je rond de verkoop laten adviseren?

Ik hoorde allerlei argumenten waarom ik niet zou moeten of kunnen verkopen. De een zag beren op de weg omdat wij slechts een minderheidsaandeel wilden vervreemden. De ander meende dat de markt niet goed was omdat het immers crisis was en weer een ander zei dat de prijs te laag was. Ik dacht: ik bepaal zelf wel wat de condities zijn om te verkopen. En ik werd gesteund door onze raad van commissarissen, waarvan wij veel profijt hebben gehad. Die had steeds een bezonken oordeel als tegenwicht van de directie.

Je verkocht in 2009 slechts een minderheid. Wat is er daarna gebeurd?

Ondanks het feit dat ik na 2009 nog aandeelhouder was, heb ik mijn kantoor leeggemaakt om te laten zien dat het management nu echt in andere handen was. Ik bouwde mijn betrokkenheid bij de day-to-day-activiteiten geleidelijk af. Het is voor niemand goed als de oud-dga maar blijft rondslenteren.

In 2017 is uiteindelijk het hele bedrijf verkocht aan het Duitse SARIA-Gruppe. SARIA-Gruppe had een groot darmenbedrijf en zag enorme synergievoordelen. Vooral onze knowhow, expertise en management waren essentieel. Het samengaan van Van Hessen met SARIA-Gruppe betekende voor beide bedrijven een enorme sprong voorwaarts, waarbij de omzet bijna verdubbeld werd en de continuïteit nog beter gewaarborgd is.

Hoe is het leven na de verkoop?

Ik beseft dat als je iets verkoopt, je het niet meer hebt, maar ik hoop wel dat men de cultuur van ons bedrijf weet te handhaven.

Privé ben ik me op andere activiteiten gaan richten, met name het verstrekken van financieringen. Ik word hierbij niet geleid door conventionele gedachten en kan zeer snel schakelen. Daarnaast ben ik adviseur van verschillende personen in mijn netwerk.

Welke criteria leg je aan bij deze activiteiten?

Ik ben bereid projecten te financieren die voldoen aan de volgende eisen:

- 1 De betrokken personen moeten goede mensen zijn van wier kwaliteiten ik overtuigd ben.
- 2 Ze moeten 'skin in the game' hebben, dat wil zeggen dat de partners met wie ik een project aanga zelf ook risico moeten lopen.
- 3 De rente moet betaald kunnen worden.
- 4 De hoofdsom moet terugbetaald kunnen worden.
- 5 De zekerheden moeten goed zijn.

Wat zijn nu, terugkijkend, je uitgangspunten geweest voor het bereiken van dit succes?

Eenvoud. Afspraken maak ik nog steeds bij voorkeur op een velletje papier. Als ik iets niet begrijp dan loop ik weg. En een *handshake* is meer waard dan een contract.

Daarnaast zijn trots en passie van essentieel belang geweest. Niet te verwarren met ego en emotie. Ego en emotie kosten je altijd geld.

Ten slotte ben ik constant bezig geweest met het afbreken van muren die men van nature om zich heen bouwt. Men kan alleen presteren als men comfortabel is buiten zijn comfortzone en dat geldt ook voor mij.

“Geef mij je angst, ik geef je er hoop voor terug”

Maarten van Montfoort rolde naar eigen zeggen per ongeluk de IT in. Hij werkte bij BT Group in sales en marketing. In 2004 besloot hij met drie collega's om zelf een bedrijf te beginnen dat zich zou richten op *software licensing*: het aanbieden en beheren van contracten tussen klanten en softwareaanbieders zoals Microsoft of Adobe Systems. Dat bedrijf groeide in negen jaar uit tot een partij die in de markt niet meer kon worden genegeerd en werd in 2013 verkocht aan de grootste concurrent.

Wat was je ambitie toen je begon?

Ons plan was om binnen drie jaar *break even* te draaien en dan tien man in dienst te hebben. Wij wilden klanten ontzorgen en hadden als motto de tekst van André Hazes: “Geef mij je angst, ik geef je er hoop voor terug”. In 2004 hadden wij de economische wind in de zeilen en was compliance echt een issue aan het worden. Wij hadden bewust gekozen voor de midmarket, het segment tussen zeer grote bedrijven en het kleinbedrijf. Onze boodschap was eenvoudig: laat ons het beheer doen van jullie softwarecontracten. Dat moest dan wel gaan om *recurring* contracten en daar ontvingen wij een commissie voor. Wij waren assertief en bereid om ver te gaan om die contracten in de wacht te slepen. Ook letterlijk, want wij stapten rustig in de auto om naar een prospect in Winschoten of Terneuzen te rijden.

Werkten jullie op basis van een plan?

Ja, dat deden wij wel, maar het eerste plan kon na korte tijd de prullenbak in omdat de groei al snel groter was dan wij hadden voorzien. Wij groeiden in die tijd al met 30 procent per jaar. Ik kwam toen in contact met Marcel Broersma van Peak Value (zie pagina 106) en wij raakten met elkaar in gesprek over verdere groeiplannen, gericht op een exit in 2014. Onderdeel van dat plan was de uitkoop van twee medeoprichters, die – anders dan mijn compagnon die overbleef en ik – minder uit ondernemershout waren gesneden.

Waarom hadden jullie die exit zo concreet bepaald?

Daar was een aantal redenen voor. In de eerste plaats zagen wij ontwikkelingen in de markt zoals de komst van cloudtechnologie en we voorzagen dat dat ook van invloed zou worden op onze business. In de tweede plaats zagen wij dat de markt echt aan het globaliseren was. Het was eten of gegeten worden. Als relatief kleine speler was het laatste voor ons het meest waarschijnlijke scenario. In 2014 zouden wij tien jaar bezig zijn. Die factoren bij elkaar genomen maakten dat wij een exit een goed idee vonden. Het ging ook goed. Vanaf 2010 groeiden wij spectaculair. De achtereenvolgende jaaromzetten sprongen eerst van 30 naar 41 miljoen om in 2012 uiteindelijk uit te komen op bijna honderd miljoen.

Wat was het geheim?

Wij hebben met Peak Value een 'Foto van de Toekomst' gemaakt. Dat komt erop neer dat je je toekomst zo concreet mogelijk visualiseert, inclusief de te nemen tussenstappen en dat je dat traject vervolgens ook deelt met iedereen om je heen. Zo creëer je transparantie, schep je verwachtingen en blijft het traject niet vrijblijvend.

Hoe kwamen jullie in beeld bij de koper?

De uiteindelijke koper, COMPAREX, had eerder in 2012 ook al eens belangstelling getoond. Maar strategisch bleek dat toen nog niet het goede moment. Een half jaar later kwamen ze terug. Zelf wilden we ook graag aan hen verkopen, niet alleen omdat we al uitstekende verhoudingen hadden, maar zeker ook omdat wat zij deden complementair was aan wat wij deden. Zij zaten goed in de publieke sector, wij waren marktleider in de midmarket. Er was nauwelijks overlap.

Hoe heb je je voorbereid op de verkoop?

Omdat wij wisten dat we toewerkten naar een exit in 2014, zijn we daar vanaf 2010 al op gaan anticiperen. We hebben vroeg een dataroom ingericht en we zijn gaan investeren op groei. Als we voorzagen dat het druk zou worden in een bepaalde hoek van het bedrijf, dan namen we meteen al vier mensen aan.

Daarna was het eerste wat ik deed het inschakelen van een corporate finance adviseur. Dat was een besluit dat zich volledig heeft terugbetaald. Aan het verkopen van je eigen bedrijf zitten emoties vast. Het is dan beter om iemand in te schakelen die neutraal is, die ervaring heeft en die erin slaagt om het juridische jargon uit te leggen in jip-en-janneketaal.

Hoe heb je de transactie zelf beleefd?

Als een enorm enerverende tijd, waarin ik heel veel heb geleerd. COMPAREX is een internationaal bedrijf en de eis was dat de deal uiterlijk eind februari 2013 rond moest zijn in verband met goedkeuring door de aandeelhouder. Onze adviseur zei dat het heel moeilijk zou worden - we hadden slechts drie maanden - maar niet onmogelijk. Doordat we alles al helemaal hadden voorbereid, konden we het hele proces zo snel doorlopen.

Je bent zelf ook bij COMPAREX aan boord gekomen?

Ja en ik heb daar geen moment spijt van gehad. Wat dat betreft voldoe ik niet aan het beeld dat verkopende ondernemers zich al snel niet thuis voelen bij het overnemende bedrijf. Ik heb daar tot de laatste dag met een grote glimlach rondgelopen. Mijn afscheid ging gepaard met een groot feest, dus ik kijk daar met veel plezier op terug.

Welke tips heb je voor andere ondernemers die een bedrijf verkopen?

In de eerste plaats: maak een exitplan op een A4 en praat erover met de mensen om je heen. Mijn compagnon en ik wisten precies van elkaar hoe we in de wedstrijd zaten. In de tweede plaats: stippel een marsroute uit met de tussenliggende stappen en houd je aan dat plan. In de derde plaats: zorg dat alles wat je doet klopt. Als voorbeeld daarvan noem ik de dataroom die wij al beschikbaar hadden en die het mogelijk maakte dat wij de transactie in drie maanden konden doen. En in de vierde plaats: denk niet dat je het zelf kunt doen; voorzie jezelf van een ervaren adviseur.

Wat doe je tegenwoordig?

Na de verkoop voelde ik me alsof ik de Champions League had gewonnen. Maar ik vind mijzelf nog veel te jong om met pensioen te gaan. Ik heb zo'n goed gevoel en zo veel energie overgehouden aan die deal, dat ik nog een keer zo'n homerun wil slaan. Dus ik ben nu bezig met een *buy & build*-operatie met een aantal middelgrote managed service providers, bedrijven van ongeveer 25 man. Die willen we samensmeden en bij elkaar brengen in een nieuwe onderneming, om die uiteindelijk weer te verkopen.

“De adviseur zorgt dat het hoofd koel blijft bij de deal”

Toen **Marcel Broersma** op de middelbare school zat werd zijn vader, op dat moment eindverantwoordelijke bij een grafisch bedrijf, ontslagen. Dat maakte grote indruk op Marcel die in deze gebeurtenis aanleiding zag om twee besluiten te nemen. Hij zou ervoor zorgen zelf nooit ontslagen te worden. En om dat zoveel mogelijk in eigen hand te houden zou hij een eigen bedrijf beginnen. Dat werd Flex Group Nederland. Die onderneming fuseerde in 2005 met detacheerder DPA.

Hoe kwam je in aanraking met de detacheringsector?

Ik was wel ambitieus. Hoewel ik meer een doener ben dan een academicus, ging ik toch Bedrijfskunde studeren in Rotterdam. En tegelijkertijd ging ik op mijn 18^e als intercedent aan de slag bij Randstad. Randstad had me al meteen in haar greep. Daarom was het moeilijk om het werk te combineren met de studie, die ik uiteindelijk met bloed, zweet en tranen heb afgemaakt. Het is een prachtig bedrijf met een hele strakke organisatie en een eigen cultuur. In 1997 – ik was toen 29 – stuurde ik al zoveel intercedenten en anderen aan dat het

management meer tijd kostte dan de commercie, waar mijn hart naar uitging. Met een vriend ben ik toen gaan nadenken over de start van een eigen bedrijf. In die tijd was de uitzendwereld al behoorlijk uitgekristalliseerd, maar detacheren was nog een markt voor cowboys. Daarom vonden wij de detacheringwereld aantrekkelijker. Je kon er pionieren. Zo mochten onze mensen hun eigen arbeidsvoorwaarden inrichten. Dat was volstrekt nieuw. Wel waren ze verplicht om een bepaald percentage van hun inkomen te investeren in opleiding. Deden ze dat niet, dan viel dat geld aan het bedrijf toe. Op 1 januari 1998 startte Flex Group Nederland. In die eerste tijd ging het nog vooral om IT'ers.

Hoe ontwikkelde Flex Group Nederland zich?

We hadden een heel duidelijk beeld waar we naartoe wilden. Dat begon al met onze visie op de groei. Maand na maand werden er tien mensen aangenomen. Zo groeiden we in drie jaar naar vierhonderd man. Na de eerste vestiging openden we ook vestigingen in Utrecht, Amsterdam en Geldrop. En we breidden uit met de labels. Zo kwamen er, na IT, bijvoorbeeld financial en legal bij. Het succes zette door. In 2001 waren we al met vijfhonderd mensen. Mijn oude droom van een beursgang leek werkelijkheid te worden. Maar het kan verkeren in het leven. Werden we in september 2002 nog uitgeroepen tot het snelst groeiende bedrijf van Europa, korte tijd later waren we opeens het snelst krimpende bedrijf. De economie was inmiddels volledig omgeslagen. In 2002 waren we bijna failliet. We zijn langs de rand van de afgrond gescheurd en moesten 150 mensen ontslaan. Ons aanvankelijke succes was nu veranderd in een bedrijf aan het infuus. Maar hoewel we alle zeilen moesten bijzetten, was het ook een enerverende tijd waarin ik veel geleerd heb. Kort daarvoor had ik, toen we op

het hoogtepunt zaten, nog een bod gekregen van vele miljoenen, nu moest ik zelf op zoek naar een overbruggingskrediet. Maar we hebben het gered, zeker toen Venturion een jaar later instapte als aandeelhouder. Toen het bedrijf de crisis had bezworen en weer goed op eigen benen stond, besloten we tot verkoop. In 2004 en 2005 schreven we weer mooie cijfers.

En toen?

In 2003 was ik al begonnen met het verkoopklaar maken van het bedrijf. De financiële managementinfo werd verbeterd en de governance ook. Je verkoopt je bedrijf maar één keer, dus dat huzarenstukje moest slagen. Mijn droom was om marktleider te worden. De ambitie was om het beste detacheringsbedrijf van Nederland te worden. Zo kwam ik in gesprek met DPA. Het werd meer een fusie op basis van gelijkwaardigheid dan een overname. De fusie zelf leverde geen cash op, maar ik mocht wel een derde van mijn aandelen verkopen in het eerste half jaar na de fusie. Met een grote koerswinst. En na de afloop van de lock up heb ik alles verkocht.

Was niet afgesproken dat je zou aanblijven in de nieuwe combinatie?

Dat was wel afgesproken, maar zo is het toch niet gegaan. Ik heb slechts een half jaar in de board van DPA Flex Group gezeten. De fusiepartner bleek toch minder strak georganiseerd dan wij hadden aangenomen. Hier wreekte zich ook dat wij het advies om due diligence te doen hadden genegeerd, omdat we de kosten te hoog vonden. Stom dus. We hebben ons wel uit de naad gewerkt om de deal te doen slagen, maar ons onvoldoende gerealiseerd dat het echte werk pas daarna zou beginnen. Je zou dus kunnen zeggen dat ik een ervaring rijker was, maar ook een illusie armer.

Welk advies heb je voor andere ondernemers die zo'n traject in gaan?

Voorzie jezelf van een goede M&A-adviseur. Je bedrijf is je baby, dus de verkoop ervan kan met de nodige emotie gepaard gaan. Het is hetzelfde als je met je vrouw naar een nieuw huis gaat

kijken. Als zij zwicht voor de charme van het huis, is het belangrijk dat er ook iemand is die zijn hoofd koel houdt. Onze adviseur heeft de deal goed gemanaged en de partijen steeds bij elkaar gehouden. Daarnaast heeft hij ervoor gezorgd dat wij ons in de onderhandeling steeds gelijkwaardig konden opstellen. Ik heb gezien dat het echt een vak op zich is.

Wat doe je tegenwoordig?

Ik heb passief belegd in vastgoed. Daar heb ik geen spijt van, maar die appartementen praten niet terug tegen je, dus ik zocht nog naar iets anders. Zo ben ik gestart met Peak Value. Peak Value is een bureau dat zich toelegt op het maken van een foto van de toekomst van bedrijven die bij ons aankloppen voor advies. En daarnaast investeren wij in bedrijven en initiatieven waarin wij – op basis van die foto van de toekomst – mogelijkheden zien. Sinds wij zijn begonnen hebben we met Peak Value al meer dan tien bedrijven verkocht.



“Pizza’s eten tot diep in de nacht”

Op zijn 18^e stond **Marco Aarnink** met gordijnen op de markt in Deventer. Toen zijn baas hem op een dag vroeg om visitekaartjes voor hem te regelen, begon een avontuur dat tot op de dag van vandaag voortduurt. Aarnink vroeg eerst een offerte bij een lokale drukkerij en kreeg daar een prijs van honderdvijftig euro. “Ik schrok daarvan, want zo’n klein stukje papier, zoveel geld? En ik voelde me niet serieus genomen.” Daarop besloot hij om een mail te sturen naar achthonderd drukkers in heel Europa. Het viel hem op dat hoe lager de prijs werd, des te groter de belangstelling was die werd getoond. Uiteindelijk bood een drukker in Duitsland een prijs van vijftig euro, een derde van de eerste prijs. “Ik nam contact met hem op en hij zei: ‘Kom hier maar naartoe, dan leg ik je uit waarom ik zo goedkoop ben.’ Van hem leerde ik het devies: massa is kassa. Ze werkten maar met één soort papier in één formaat en drie oplagen. Het voordeel ervan was dat je gemakkelijk orders kon combineren en maar één keer de drukpers hoefde aan te zetten. De klanten deelden de drukkosten. De keerzijde daarvan was dat de levering wel zes weken duurde, omdat je eerst veel klanten eenzelfde product moest verkopen. Toch was ik getriggerd door zijn verhaal en in 2005 ben ik begonnen met een simpele website gericht op online *stationary*. Toen werd de kiem gelegd voor *Drukwerkdeal.nl*.”

Beschrijf die eerste tijd eens?

Aanvankelijk was het niets meer dan een website. Het drukwerk zelf werd uitbesteed aan de Duitse drukker. In de laatste twee maanden van 2005 hadden we een omzet van 25 duizend euro. Eind 2006 was die al opgelopen tot vierenhalve ton. Toen begon het bij mij te dagen dat ik kennelijk iets bijzonders in handen had. En geleidelijk werd het bedrijf steeds professioneler met steeds meer producten. De leveringstijd hadden we inmiddels weten terug te brengen tot twee tot drie dagen.

Deed je het allemaal alleen?

Nee, er kwam al snel een compagnon bij. Helaas heb ik hem wegens gezondheidsredenen uitgekocht in 2012. Tot dusver had ik alles met eigen geld gedaan: iedere cent die we verdienden stopten we in het eigen machinepark. Van de crisis had ik wel geleerd dat je je niet door banken moest laten financieren. Maar toen er geld moest komen om mijn compagnon uit te kopen, kon ik dat niet zelf opbrengen. Het ging om een fors bedrag, dus moest ik wel bij de bank aankloppen. Als 26-jarige had ik opeens een megalening aan mijn broek en dat drukte wel op me.

Het was ook het moment waarop ik besloot dat ik het niet langer alleen zou moeten doen. Ik heb sterke punten, vooral ondernemingszin, maar ook punten die zwakker ontwikkeld zijn. Ik heb daarom een compleet managementteam neergezet, dat mij ontlastte op die punten en mij vrijspelde voor de business. De focus was ook geleidelijk steeds meer op de productie komen te liggen, wat ten koste was gegaan van de klant. In de nieuwe structuur werd de aandacht evenredig tussen beide aandachtsvelden verdeeld. Het bleek een goed instinct, want de business ontwikkelde zich extra hard. We startten een vestiging in België en we namen een textieldrukker over.

En toen?

Ik was al hoog gefinancierd en er was een enorm bedrag nodig om investeringen te doen in nieuwe machines. Daarom begon de gedachte aan verkoop op te komen. Zo moeilijk leek dat niet, want er was altijd al belangstelling in ons getoond door marktpartijen. De aandachtspunten lagen bij de rust in het bedrijf handhaven, de vergroting van de productiecapaciteit en verdere internationale groei.

Ik heb een corporate finance adviseur in de arm genomen, maar kende de markt zelf ook goed. Zo raak je steeds verder betrokken in het proces. Op een zeker moment is de vraag of je gaat verkopen wel beantwoord. Het gaat dan vooral over wanneer en hoe. Zo kwamen we ook in gesprek met het Franse, aan de NASDAQ genoteerde Cimpres.

Beschrijf eens het proces waar je toen in stapte?

Door het IM hadden wij voor ons zelf al een beeld gekregen van de prijs, dus daar maakte ik me toen niet zo veel zorgen over. We zijn zelf een soort vendor due diligence begonnen, een buitengewoon nuttige exercitie, want zo leer je je eigen bedrijf pas echt goed kennen. En zeker ook hoeveel potentie het heeft! Potentie en retentie, daar draait het eigenlijk om.

Maar ik was als twintiger natuurlijk onervaren. Een les die ik toen heb geleerd is hoe belangrijk het is om je met de goede mensen te omgeven. Natuurlijk: die kosten geld, maar dat verdien je ook dubbel en dwars terug. Ik heb er veel van geleerd. Het mooie was dat alles is gericht op de

deal. Terwijl er tot diep in de nacht pizza's worden aangevoerd, is iedereen erop gefocust om die te doen slagen.

Zo kwamen we ook in de fase van de werkelijke due diligence. Het was een periode die het bedrijf totaal op zijn kop zette. Hard werken, maar zo nuttig! En ik trok veel profijt van mijn eerdere beslissing om een managementteam aan te stellen. Ik zette de directeur en de financiële man in voor de due diligence, zodat ik mijzelf niet hoefde te laten afleiden van de business.

En daarna?

De deal werd beklonken op 1 april 2014. Ik heb nog nooit zo hard gewerkt, maar was euforisch. Ik heb het aan de medewerkers verteld en die schrokken wel omdat de eerste reflex is: gaat er iets veranderen? Ik ben gewoon aangebleven, maar kwam er al snel achter dat er in ieder geval voor mij toch wel iets veranderd was. Ook al kon ik nog gewoon 'ondernemen', het was simpelweg niet meer mijn tent. Een psychologisch spel in mijn eigen hoofd. Ik voelde mij ook niet volwassen genoeg, niet kundig genoeg om het verder te leiden. Ik wilde weer echt zelf, vanaf nul, iets neerzetten. In maart 2015 ben ik vertrokken.

En toen zat je thuis met de opbrengst van de verkoop maar zonder werk?

Ja. Er beginnen natuurlijk vrijwel meteen mensen aan je te trekken, die jou opeens als een interessante ingang zien. Ik heb met hen eindeloos veel koffie gedronken, maar kreeg er weinig voor terug. Ik heb hier en daar wat geïnvesteerd, puur op emotie, maar kan niet zeggen dat dat veel heeft opgeleverd. Vind ik niet erg, want heb daar ook weer veel van geleerd. En ik ben ziek geworden. Na tien jaar op vol gas kwam alles er even uit. Het bekende 'zwarte gat' werd bereikt. Ik was kapot. Dat heeft wel een half jaar geduurd.

Na mijn concurrentiebeding dacht ik: ik ga het gewoon weer opnieuw proberen. In de drukwereld zitten nu eenmaal mijn netwerk en ervaring. Het product is ook zo leuk! Ik zit nu in een start-up met zestien man. Omdat ik bekend ben in deze wereld, ligt dit alles onder een enorm vergrootglas; de verwachtingen zijn hoog gespannen. Ik heb voor veel geld een domeinnaam gekocht – print.com – en we hopen binnenkort online te kunnen gaan. Ik merk aan mezelf dat door het bouwen aan een nieuwe onderneming mijn spirit weer is teruggekeerd. Het gaat niet meer om grootte, het gaat om diepe passie nu!

“Toen we bij de notaris zaten bleek dat er een ton te weinig was overgemaakt”

Oud-marinier **Martijn Veldhuijsen** werkte bij een tapijtfabriek in Zwolle, waar hij een kunstgrasdivisie opzette. Deze specifieke soort kunstgras wordt niet gebruikt voor sportvelden maar voor *landscaping*, bijvoorbeeld in tuinen of langs snelwegen. In 2010 verzelfstandigde hij deze divisie door samen met zijn collega Marc Pleijsier uit het bedrijf te stappen en met externe financiering voor zichzelf te beginnen. Dat bedrijf, Avalon, is nu actief in 52 landen, 20 procent in Nederland en 80 procent in Europa, het Midden-Oosten en Afrika. Avalon werd in 2017 verkocht aan het Britse, beursgenoteerde Victoria PLC.

Wij waren er helemaal niet op uit om ons bedrijf te verkopen maar werden benaderd door de koper, een conglomeraat van allerlei soorten vloerbedekking. De business strategie van Victoria PLC komt neer op het aan elkaar rijgen van EBITDA, vooral door het doen van acquisities op het continent en/of in kunstgras. Ik was er dus niet op voorbereid, maar voelde me wel geleid door de belangstelling. Kennelijk hadden we toch iets goed gedaan. We zagen wel dat met name private equity actiever in de markt aan het worden was.

En we zagen dat we moesten kiezen tussen een volgende fase op eigen kracht, dus investeren, of accepteren dat onze positie onder toenemende druk zou komen te staan. En bovendien was er de Brexit. Onze producten werden daardoor 20 procent duurder in Engeland, waar we vijftig tot zestig klanten hebben. Victoria PLC heeft daar vierduizend klanten en is daarnaast ook met drie bedrijven actief in Australië, een markt die voor ons moeilijk te benaderen was. Het was dus snel duidelijk dat Victoria PLC ons goed zou kunnen helpen.

Hoe heb je je voorbereid op het verkoopproces?

We hebben een adviseur ingeschakeld en zijn zelf begonnen met het schrijven van een *bidbook*, een soort verkoopmemorandum. Ook al was er maar één koper, toch bleek dat bevorderlijk te zijn voor het proces. Het was fijn dat we een adviseur hadden, wiens werk het is om met dat bijltje te hakken, maar toch hebben we ook veel zelf gedaan. Onze positie was bovendien dat we niet per se hoefden te verkopen. Dat maakte dat we er steeds vrij ontspannen in zaten. En het was fijn dat wij konden onderhandelen met een branchegeenoot. Private equity zou meer invloed hebben geëist.

Hoe ging de kogel door de kerk?

Victoria is wel een PLC (public limited company), maar één die licht is opgetuigd. Er zitten niet meer dan zes mensen. Een van hen houdt zich bezig met M&A en die kwam aanvankelijk met een lage bieding, gebaseerd op onze EBITDA in 2015. Die wezen wij af, waarop men zei: “Laat ons dan maar zien waarom jullie meer waard zijn.” We gingen op bezoek bij het hoofdkantoor in Engeland en merkten dat er een goede klik was. We doorliepen de gebruikelijke fase: Letter of Intent, SPA (Share

Purchase Agreement) enzovoort. Maar nog altijd zaten we er ontspannen in. Ik kreeg wel een steeds beter gevoel over de deal, maar voor mij moest het perfect zijn. Pas een week voor de deal, toen ik bij de CEO van Victoria PLC in de auto zat, dacht ik: we gaan het echt doen.

Die laatste week was trouwens ook de meest intense fase van het verkoopproces. Victoria PLC schaakte op twee borden. Ze waren bezig met een tweede deal – met een ander kunstgrasbedrijf – en wilden beide transacties op hetzelfde moment kunnen presenteren aan de beurs. In die laatste week kon ook pas onze investeerder van het eerste uur op de hoogte worden gesteld, eerder was niet mogelijk. Onze corporate finance adviseur had gezegd dat ons bedrijf *cash & debt free* zou worden opgeleverd, maar toen we bij de notaris zaten bleek er toch nog een verschil te zijn van een ton. Dat gaf natuurlijk stress. We belden met de M&A-man van Victoria PLC die net op het vliegveld van Genève stond in te checken en daardoor zijn vlucht miste. De ontbrekende ton werd uiteindelijk twee dagen later alsnog overgemaakt.

Hoe heb je de due diligence ervaren?

Eigenlijk vond ik dat wel leuk. Ik kan zelf ook goed rekenen en uiteindelijk bleek dat we maar tweeduizend euro zaten naast het resultaat waarmee het due diligence team kwam. Ik zal trouwens niet snel vergeten dat onze boekhouder bij die afspraak het pak droeg dat hij sinds zijn trouwen niet meer had aangehad!

Wanneer hebben jullie het personeel ingelicht?

Pas op het allerlaatste moment in de kantine. Dat kon ook niet anders. In de eerste plaats was de status zeven dagen voor de closing nog altijd *deal on deal off*. En in de tweede plaats ging het om een beurstransactie.

Wat zijn voor jou de belangrijkste lessons learned?

We hebben er bepaald geen spijt van dat we een professionele adviseur hebben ingeschakeld. Daar zat onder andere een zeer ervaren jurist bij, die gedurende het proces steeds een rots in de branding bleek. Dus als ik in de stress raakte van een bepaling in de SPA – 120 pagina's in het Engels – zei hij steeds: "Rustig aan, ik heb dit al vijftig keer gezien, komt goed."

Daarnaast merkten we dat de M&A-man van Victoria PLC steeds langs de adviseurs heen wilde. Er ontstaat dan een soort hybride oorlogsvoering en je moet bedacht zijn op de risico's daarvan.

En hoe is de situatie nu, nu het bedrijf niet meer van jou is?

Anders en tegelijkertijd ook weer niet. We hebben een earn-out van drie jaar afgesproken. Maar ik doe precies hetzelfde als wat ik vorig jaar deed. We werken aan het verder verbeteren van de synergie in de groep. Ik merk wel dat je door de buitenwereld soms met andere ogen wordt bekeken. Omdat het een beurstransactie betrof, kan iemand die een beetje zijn best doet redelijk snel een schatting maken van de opbrengst. Er zijn klanten afgehaakt. Ik weet niet precies waarom, maar ik vermoed dat er altijd mensen zijn die jou je succes misgunnen. Doordat Avalon nu deel uitmaakt van een PLC, is het karakter van ons bedrijf wel veranderd. De CEO van Victoria PLC stelt zich op het standpunt dat zijn belangrijkste rol is om aandeelhouderswaarde te vermeerderen. Voor de beurs is dat prettig, maar voor onze klanten niet noodzakelijk. En je wordt opeens gevonden door allerlei mensen die iets van je willen.

Hoe ziet jouw toekomst eruit?

Voorlopig heb ik hier nog een kleine drie jaar te gaan. Daarna denk ik wel aan een wereldreis, maar verder heb ik er nog niet echt over nagedacht. Ik ben eigenlijk gewoon in dit avontuur gerold, toen niet wetend waar dat naar zou leiden. Misschien is het goed dat ik straks stap in iets waar ik wat bewuster over heb nagedacht.

“Zij konden van ons leren, wij van hen”

Patrick Kerssemakers zette zijn eerste schreden in de e-commerce toen hij in 2002 betrokken raakte bij een op dat moment nog wat experimentele webwinkel van een retailer. Omdat hij dacht het zelf beter te kunnen, nam hij na korte tijd ontslag. Zijn eerste onderneming was Voeljegezond.nl, dat zich richtte op de verkoop van gezondheidsgerelateerde producten. “Ik had al gauw door dat je alleen geld kon verdienen met grote volumes.” Daaruit vloeide een buy-and-build-strategie voort, waarbij hij steeds nieuwe webwinkels opzette voor anderen. Daarnaast nam hij in drie jaar zes webwinkels over. Via onder meer verlichting en zorgproducten had hij op een goed moment zo’n vijftig storefronts opgezet, die aan de voorkant hetzelfde waren maar aan de achterkant verschilden. Uiteindelijk leidden zijn inspanningen tot fonQ dat tussen 2011 en 2014 in gedeelten werd verkocht aan wehkamp.

Wat deed je om focus aan te brengen?

Ik had in de Verenigde Staten gezien dat één brand de toekomst had. Ik anticipeerde er ook op dat ik een van mijn belangrijkste licenties zou kwijtraken. Ik zocht dus naar een manier om de versnippering, die ik had met de niche winkels, om te zetten naar één etalage. Zo heb ik mij in 2009 ingekocht in fonQ, dat toen net twee jaar bezig was. De aandeelhouder van fonQ, Joost Wels, had aanvullende leveranciersposities die ik niet had en hij was goed in inkoop. Ik van mijn kant was goed in marketing: 1 + 1 = 3.

Vertel eens over die eerste tijd?

Bij Amazon.com in de Verenigde Staten hadden we gezien dat 24/7 stock keeping companies in de markt de toekomst hadden. Dat was in die jaren de strategie. Het was dus een voorraad-spel. Omdat de bank, die elke maand wel op de stoep stond, helemaal niets financierde, ben ik op zoek gegaan naar private equity. Dat werd ook wel urgent want hoewel we op dat moment een omzet hadden van zo’n vijftien miljoen, was er nauwelijks cash. Tijdens een e-commerce congres in Monaco kwam ik toevallig in contact met wehkamp, een grote speler die toen al een omzet had van 350 miljoen. Wehkamp begreep meteen waar bij ons de schoen wrong.



Wat was de rationale van de deal?

Wij waren een *lean & mean* start-up, zij een gevestigde grootmacht. Zij konden leren van onze 'ondernemingslust'. Wij konden leren van hun administratieve processen.

En toen?

Zij waren niet geïnteresseerd in een minderheidsbelang, alleen in de meerderheid. En zij wilden meteen een cash-injectie doen. Die injectie maakte het mogelijk om het voorraad-spel beter te spelen, een nieuw pand te betrekken en investeringen te doen in mensen en systemen, ook in het buitenland. Er kwamen tv-commercials om het merk te laden. Het was een deal waarvan tot op de dag van vandaag niemand spijt heeft gehad. Ook voor mij persoonlijk was wehkamp een ideale partij. Ik kreeg alle vrijheid en heb heel veel kunnen leren van een partij die al zo gepokt en gemazeld was in de business. Onder andere leerde ik omgaan met rapporteren en andere corporate vereisten.

Hoe is de deal zelf tot stand gekomen?

In essentie was het handjevat tussen de bestuurders. Het was een *clean deal*, waarbij wehkamp 60 procent van de aandelen kocht. De due diligence was beperkt; een lopende rechtszaak werd per direct geschikt. Een belangrijk onderhandelingspunt ging over de artikelen die zij dan wel of niet konden aanbieden. Omdat fonQ en wehkamp een ander imago hebben en andere artikelen voeren, was het niet de bedoeling om in elkaars vaarwater te raken. Omdat wij ons goed bewust waren van onze aantrekkelijkheid voor wehkamp, konden we ons veroorloven om dat in het onderhandelingsproces te laten doorklinken. Zo hebben we wel bereikt waar we op uit waren.

Die overname was nog niet het eind van het verhaal?

Nee. De muis kreeg nog een start. Kort na onze overname kwam wehkamp zelf in de etalage te staan. In die situatie was het onhandig om verkocht te worden inclusief een semi-dochter. Ik was dan inmiddels wel in dienst bij wehkamp, maar toch voelde dat niet zo. Mij werd gevraagd om de verkoop van fonQ, waar ik dus geen aandeelhouder meer was, te begeleiden. Terwijl wehkamp in handen kwam van APAX Partners, werd fonQ eind 2016 verkocht aan Ad Scheepbouwer. Daarna ben ik weggegaan: acht maanden op wereldreis, onvergetelijk.

Wat heb je allemaal geleerd van dit proces?

Heel veel. Waar ik met name ook veel van heb geleerd, was het traject tussen wehkamp en APAX Partners. Bij een professionele investeerder als APAX Partners zitten mensen die binnen een paar

uur jouw hele bedrijf kunnen doorgronden. Ze lieten mij dingen zien waar ik zelf geen weet van had. Ook de voorbereiding op het verkoopproces was uiterst professioneel. Zo werden wij getraind met rollenspellen in het Engels.

Wat doe je tegenwoordig?

Ik help en coach andere ondernemers. Samen met een partner zit ik in een investeringsmaatschappij. Dat deed ik altijd al, maar ik kan er nu veel meer tijd en aandacht aan besteden. We hebben inmiddels een grote portfolio met bedrijven en vastgoed.

Je bent nog jong: ben je al klaar met werken?

Ik denk het niet. Uiteindelijk zal het bloed wel weer gaan kruipen waar het niet gaan kan. Ik zie mijzelf als echte ondernemer. Het zou mij niets verbazen als ik mij weer in een nieuw avontuur ga storten.



“Het leek wel of in de due diligence elke vraag een nieuwe opriep”

Ramon en Danielle le Mahieu verkochten in 2016 hun bedrijf Auto Wessels, een leverancier van auto-onderdelen, aan het Amerikaanse Sator Holding. Ramon nam het bedrijf zelf over in 1999. Zijn vrouw Danielle deed de financiën. Zij hebben het overnameproces als een heftig maar uiteindelijk ook bevredigend traject ervaren. Hun advies: betrek zoveel mogelijk je medewerkers.

Ramon: In de aanloop naar de overname werd mij steeds duidelijker dat de markt aan het veranderen was. Van versnippering ging het naar centralisatie. Ik had daar wel belangstelling voor, ook omdat ik zag dat dit bijna een onontkoombare ontwikkeling was. Eigenlijk waren er drie opties. De eerste was om zelfstandig te blijven als cowboy. Dat klinkt stoerder dan het is, want op die manier hadden we de markt nooit kunnen bijhouden. De tweede optie was op te gaan in een combinatie. Dat was een serieuze optie, maar ik heb daar toch niet voor gekozen, omdat ik me dan geen ondernemer meer zou voelen. Daarom kozen wij voor de derde optie: een volle overname.

Hoe hebben jullie je voorbereid op de exit?

Ramon: Vanaf het tekenen van de intentieverklaring hebben we enorm veel werk verzet: onze manier van werken verbeterd, software aanpassingen gedaan en onze internet sales verbeterd. Daarnaast hebben we ons personeel – 36 man in twee vestigingen – geïnformeerd. Ze helemaal meenemen in het proces was ontzettend belangrijk. En ook op detailniveau hebben we allerlei zaken generationaliseerd. Ik noem een voorbeeld. Wij werkten met vijf merken remblokken, maar onze koper maar met drie. Dus hebben we twee merken laten uitfaseren.

Wanneer werd het echt serieus: wanneer dachten jullie dat jullie er wel uit zouden komen?

Ramon: Eigenlijk al vrij snel. De geboden prijs lag niet ver af van wat onze eigen accountant had becijferd. Het vuur werd heet toen we in maart 2016 werden uitgenodigd voor een meeting met de koper. Wij vonden het belangrijk dat ons bedrijf zijn eigen geur en kleur kon houden en dat de mensen konden blijven. De koper was daar ook serieus over, dus dat nam een belangrijke drempel weg. Bovendien had ik al vergelijkbare transacties gezien in de wereld om mij heen met andere bedrijven. Dat gaf vertrouwen. Sator Holding kocht allemaal gezonde bedrijven. Er is flink onderhandeld – vooral over juridische details – maar eigenlijk nauwelijks over het geld, omdat daar geen groot gat gaapte. De prijs is tot stand gekomen op basis van een EBITDA-formule. 55 procent van onze omzet kwam bij hen vandaan, dus zij wisten al precies wat wij deden. De winst voor hen zit vooral in de andere 45 procent, daar is nog heel veel te behalen.

Danielle: Op het moment dat de koper een bedrag noemde, zat ik in het buitenland. Ik herinner me dat toch wel als een heel emotioneel moment, omdat ik toen heel duidelijk zag dat ons 'kind' echt verkocht zou gaan worden.

Hoe hebben jullie het boekenonderzoek ervaren?

Danielle: Als zeer pittig. Ik zat de hele dag vragen te beantwoorden. Het leek alsof er geen eind aan kwam. Ik ervoer het als een herhaling van processen. Werd er door de een een vraag gesteld, die eenvoudig beantwoord leek te kunnen worden, dan kwam er de volgende dag weer een ander die daarop weer verder de diepte in wilde. De vragenlijst was al pittig, maar de beantwoording daarvan leidde steeds weer tot nieuwe vragen. Bovendien was bij deze transactie een groot team van mensen betrokken van de koper, de werkmaatschappij, de accountant en de advocaat. Ieder van die partijen had wel drie, vier of vijf mensen ingeschakeld, dus er waren al snel een kleine twintig man bij betrokken. Soms dacht ik: wie ben jij nou weer? De due diligence heeft drie maanden geduurd, best lang. Maar ik begrijp wel dat dat belangrijk is. Uiteindelijk zit niemand te wachten op lijken uit de kast.

Hoe is het jullie vergaan na de overdracht?

Ramon: Je rijdt naar huis en eigenlijk is er dan niets veranderd. We hebben er thuis wel een glaasje champagne op genomen. Maar de volgende zaterdagochtend stond ik gewoon weer achter de balie. Het was wel een hele opluchting dat er eindelijk een eind was gekomen aan alle hectiek van de afgelopen maanden.

Danielle: Voor mij was in eerste instantie de grootste verandering dat ik ging rapporteren aan de werkmaatschappij. Dat heb ik gedaan tot juli afgelopen jaar.

Ramon: Ik was altijd heel betrokken bij mijn klanten. De meeste garagisten beginnen hun bedrijf omdat ze goed kunnen sleutelen, niet per se omdat het ook goede ondernemers zijn. In dat gat speelde ik altijd een rol met raad en daad bij mijn klanten. Na de overname moest ik dat loslaten. Ik ben nu betrokken bij de club als vertrouwensman of als mij om advies wordt gevraagd.

Hoe ziet jullie toekomst er uit?

Ramon: Ik ga wel weer ondernemen maar dat wordt geen groothandel in automaterialen meer. Maar de aard van het beestje is wel dat ik waarschijnlijk blijf hangen in benzinedamp. Zo ben ik nu bijvoorbeeld aan het kijken hoe mijn ervaring kan worden benut in de watersport.

Hoe kijken jullie terug op het proces en hebben jullie een tip voor andere verkopers?

Danielle: Ik vond het al met al een hele ervaring, waar we ontzettend veel van geleerd hebben. Het is belangrijk om goed bij je eigen gevoel te blijven. En zo mogelijk nog belangrijker is het om je key-personeel goed bij het proces te betrekken. Als je hun vraagt om advies, dan betaalt zich dat uit. Per slot van rekening hangt je eigen succes als ondernemer toch ook voor een belangrijk stuk van hen af.



“Belangrijk om in de SPA goed af te kaderen waarop de earn-out is gebaseerd”

Roland Sars studeerde Bedrijfskunde in Rotterdam. Als telg uit een familie van ondernemers voelde hij zich niet alleen aangetrokken tot de commercie, maar merkte hij ook dat deze studie ruimte liet om er nog iets naast te doen. Toen een vriend studiemateriaal op zijn computer kwijtraakte, kwam hij op het idee om iets te doen met back-ups. Dat leidde in 2003 – het waren nog de beginjaren van het internet – tot de oprichting van BackupAgent. Het ging al snel hard met het bedrijf. In 2005 kwam er een informele investor aan boord en toen Roland afstudeerde in 2006 werd duidelijk dat er muziek zat in het bedrijf. Het bedrijf groeide door tot een internationale speler met grote klanten op alle continenten. Het bedrijf werd in 2014 verkocht aan Acronis.

Hoe kwam je aan startkapitaal?

Eerst meldde zich in 2007 een *venture capitalist*. Dat gaf een echte professionaliseringslag. Het feit dat er vanuit *venture capital* belangstelling voor ons werd getoond voelde als een proeve van bekwaamheid. En de markt denkt: als er *venture capital funding* is, dan zal het wel goed zitten met dat bedrijf. In 2013 meldde zich nog een tweede *venture capitalist*, een Russisch investeringsfonds dat we al kenden en dat ook een van de oprichters was van Acronis, dat ons uiteindelijk heeft overgenomen.

Wat was de rationale voor de overname?

Die was eigenlijk vrij simpel. Zij waren goed in traditionele back-up technologie. Maar niet in cloud technologie, waar wij juist weer goed in waren. Daar zat dus een mooie complementaire aansluiting. Bovendien waren zij relatief laat in de cloud markt gekomen en was het voor hen belangrijk om snel een groot klantenbestand te kopen.

Hoe was de aanloop naar de overname?

De gesprekken begonnen in 2013. Dat liep eerst nog wat moeizaam, mede omdat, naar onze indruk, onze contactpersoon nog niet zoveel interne steun had binnen Acronis. Maar gaandeweg werden de gesprekken serieuzer. Na een paar maanden veranderde ook de inzet van Acronis. Niet langer zette men in op onze klanten en techniek, maar in plaats daarvan werd aangestuurd op de combinatie van hun techniek en onze klanten.

Hoe heb je de onderhandelingen en de prijsvorming beleefd?

Dat zij gebruik zouden gaan maken van onze techniek maakte de due diligence meteen een stuk makkelijker. Eind juni 2014 tekenden we de *term sheet*. Daarin stonden allerlei, min of meer normale bepalingen, waaronder het afbetalen van onze banklening bij *change of ownership*. We leverden klantenlijsten aan, die een indruk gaven van de omzet per klant en er werd gekeken naar de *churn*. Hoewel we zeven aandeelhouders hadden, kwamen we al vrij snel tot een gezamenlijk beeld van de waarde. Maar het eerste bod lag daar fors onder, hetgeen ons deed twijfelen of dat bod wel serieus was.

Onder onze aandeelhouders waren bovendien venture capitalists, partijen die zelf vaker met het bijtje gehakt hebben. Ze hadden een vrij duidelijk beeld voor ogen van de prijs. Het was dan ook niet nodig om een *valuator* in te schakelen. Ik herinner me wel dat er zich soms een onverwacht punt aandeed, waarvan ik de implicaties zelf niet eens kon overzien, bijvoorbeeld een fiscaal punt. Ik dacht dan: hier zal de deal toch niet op stuklopen? Een ander punt had betrekking op de STAK (Stichting Administratiekantoor) voor medewerkers, omdat het in Nederland complex is om in aandelen te betalen. Op enig moment bleek bijvoorbeeld dat het stemrecht daarin niet goed was geregeld. Was geen *bottleneck*, maar zorgde wel voor vertraging.

Hebben jullie ook met andere partijen gesproken?

Door de jaren heen hadden wij ons altijd wel beschikbaar gehouden voor verkennende gesprekken, maar niet in deze periode. In 2014 was de timing goed; we waren toen al tien jaar bezig. Bovendien stond Acronis in de markt bekend als een sterke partij, waar we onze klanten wel aan durfden toe te vertrouwen.

Hoe is het jou vergaan na de overname?

De afspraak was dat ik nog anderhalf jaar zou aanblijven. Het karakter van je werk verandert dan. Was ik eerst een vrije jongen, nu moest ik wennen aan de corporate structuur van de nieuwe onderneming. Overal bleken handtekeningen voor nodig. Maar ik leerde vrij snel om me niet druk te maken over zaken waar ik toch geen invloed op had. Ik kreeg een mooie rol (Vice President Service Providers Sales), een flink team en grote verantwoordelijkheid. Maar werken bij een groot bedrijf bleek toch niet echt mijn ding.

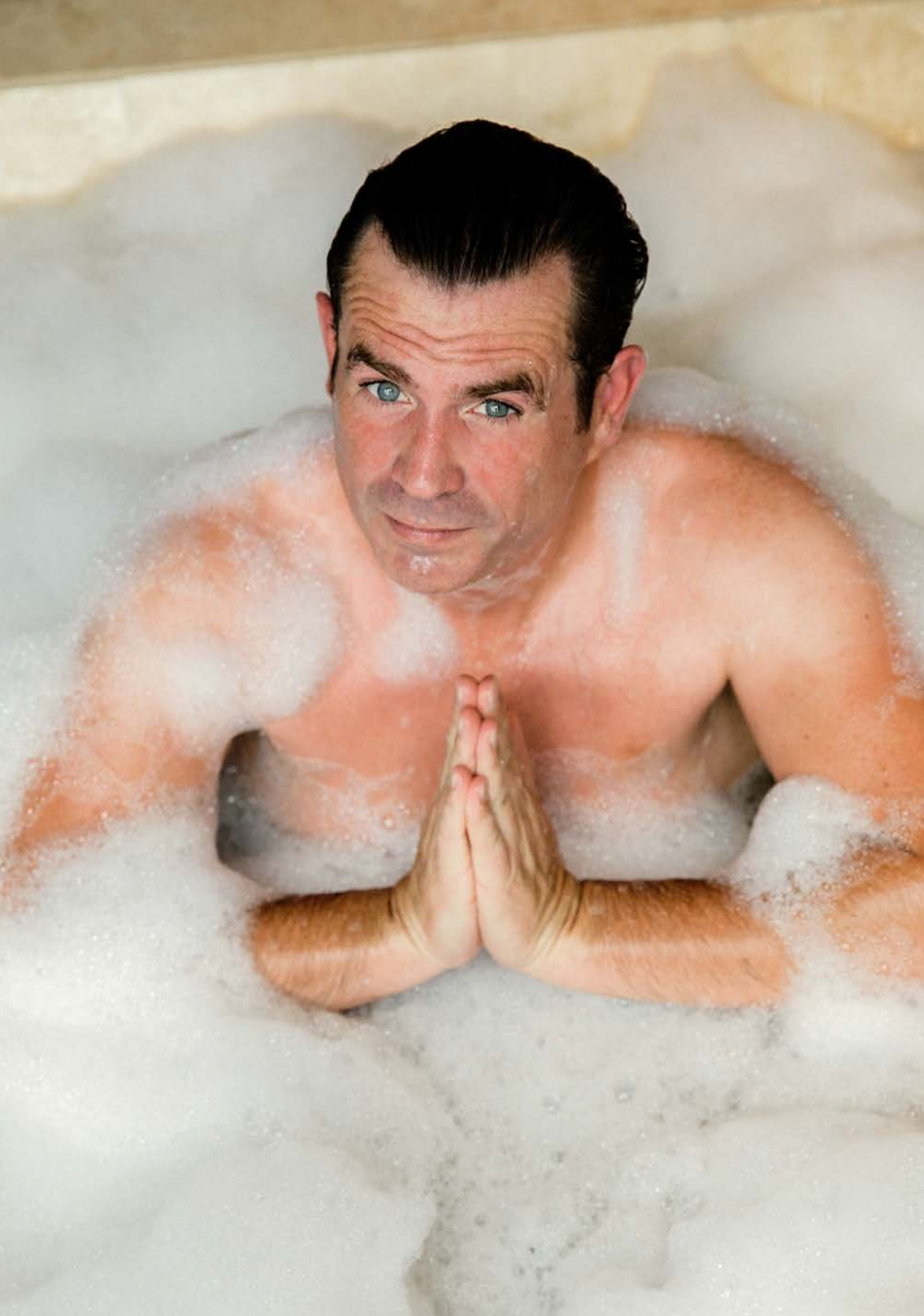
Wat zijn de lessons learned?

In de eerste plaats deden zich na de overname discussies voor over punten die in de SPA niet goed waren voorzien. Een voorbeeld daarvan waren de types softwarelicenties en abonnementen die van invloed waren op de hoogte van de *earn-out*. Eigenlijk had ik op dat punt zelf gewoon beter moeten opletten. De tip is dat je bij een *earn-out* goed moet afkaderen hoe die wordt gemeten.

Verder had ik intern verteld dat we in een overnameproces zaten, in de verwachting dat het sneller zou gaan dan het uiteindelijk bleek te gaan. Toen het allemaal langer duurde, leverde dat steeds vragen – en dus gedoe – op. Achteraf had ik de mensen beter pas later op de hoogte kunnen stellen. Bovendien hield ik mij gedurende twee maanden volcontinu bezig met de overname. Je werkt twee keer zo hard als normaal en moet dan oppassen dat dat proces niet ten koste gaat van de dagelijkse business. Gelukkig hadden we een solide apparaat, maar heel veel langer had het toch niet moeten duren.

Wat doe je tegenwoordig?

Ik ben opnieuw aan het ondernemen, inmiddels al ruim twee jaar bij Media Distillery, een AI (Artificial Intelligence) bedrijf dat zich toelegt op video-analyse van beeld en spraak. Omdat het karakter van televisiekijken verandert – van lineair naar uitgesteld kijken – is het voor de grote aanbieders interessant om te weten wat er wordt uitgezonden en waar men precies naar kijkt. Media Distillery neemt zesduizend uur televisie per dag op. Dat geeft een schat aan informatie aan partijen als Ziggo en andere aanbieders.



“Waar kom ik vandaan? Waar sta ik nu? Waar ga ik naartoe?”

De loopbaan van **Sebastiaan Hooft** begon naar eigen zeggen al toen hij elf jaar was en hij zelf samengestelde cassettebandjes verkocht op het schoolplein. Toen hij achttien was, begon hij te handelen in computers via De Bazaar in Beverwijk. Vervolgens werd hij kunsthandelaar en verkocht Corneilles in onder andere Frankrijk en Duitsland. Daarna stuitte hij op het fenomeen e-commerce. Daaruit groeide in vier jaar Centralpoint, de grootste internet retailer van Nederland. Het succes had ook een keerzijde. Hooft werd ziek.

Wat waren jouw uitgangspunten voor het bereiken van succes?

In de eerste plaats dat het idee relevant is. Voor mij is dat een idee, waar je passie en ervaring in kunt leggen en waar je *opportunity* in ziet. Ik had al snel door dat Google de meest dominante zoekmachine zou worden en e-commerce zag ik als een van de meest schaalbare ideeën. Strategisch ben ik goed. Ik zie snel de kansen en wat daarvoor nodig is. Ten tweede wist ik altijd goede mensen om me heen te verzamelen. Met hen was ik steeds bezig met de vragen: waar kom ik vandaan, waar sta ik nu, waar ga ik naartoe?

Ik had ook een tijdje voor Gartner gewerkt en daar het belang van goed meten geleerd. Het is gek, maar de meeste ondernemers weten maar

weinig over de leads, de omzet en ga zo maar door die zij per dag, per week, per maand en per jaar genereren. Als je de mensen hier in dit café waar we hebben afgesproken vraagt hoeveel koppen koffie ze vandaag verkopen, zullen ze het waarschijnlijk ook niet weten. Maar meten en weten is erg belangrijk voor een ondernemer.

Hoe ontwikkelde Centralpoint zich?

Stormachtig. In 2004 was Centralpoint de grootste met een omzet van honderd miljoen aan computerproducten op een bezetting van slechts tien mensen. Onze concurrenten hadden drie keer zoveel mensen nodig om dezelfde omzet te genereren als wij.

Toch ging er iets niet goed?

Er ging inderdaad iets faliekant verkeerd. Op een dag in 2008 werd ik wakker in het ziekenhuis, zonder dat ik wist wat daaraan vooraf was gegaan of hoe ik daar was gekomen. Ik werkte volgens een manisch patroon dag en nacht. Mijn idee van ontspanning was een zondagochtend alleen op kantoor te zitten. Ik was compleet leeg en op. In de eerste seconde nadat ik in het ziekenhuisbed wakker was geworden, drong het tot mij door: nu is het klaar. Ik moest afscheid nemen van het bedrijf.

Hoe ging dat?

Die strijd heeft nog een jaar geduurd. Ik dacht dat ik alles alleen moest doen en onvervangbaar was. Dat ik het niet alleen bleek te kunnen gaf mij een gevoel van schaamte. Mijn zelfbeeld verdroeg niet dat ik was omgevallen. Ik sprak er met niemand over, zelfs niet met mijn vrouw. Langzaam kwam ik tot inzicht dat ik totaal verkeerd bezig was geweest en dat ik mezelf had gesloopt.

En toen?

Ik richtte mij op de verkoop van al mijn activiteiten. Maar daarbij had ik me niet gerealiseerd dat het om mijn eigen kind ging. Ik ontleende mijn identiteit aan mijn bedrijf. Emotioneel was dat heftig.

Hoe vond je een koper en hoe ging het proces in zijn werk?

Ik kon het bedrijf verkopen aan mijn medeaandeelhouders. En ik werd bijgestaan door een uitstekende M&A-advocaat, die tegen mij zei: "Ik wil je helpen, maar dan moet je wel naar mij luisteren." Dat vond ik lastig, want ik had altijd alleen maar vooral naar mezelf geluisterd. Maar hij heeft me enorm geholpen. Ik zat er zo doorheen dat ik zei: "Regel het maar." Toen ik mijn handtekening zette bij de notaris viel er een enorme last van me af. In de taxi op weg naar huis heb ik alleen maar zitten huilen. Zo opgelucht was ik.

Wat ging je daarna doen?

Ik ben mijn hele leven gaan heroverwegen. Opnieuw liet ik mij leiden door de trits: waar kom ik vandaan, waar sta ik nu, waar ga ik naartoe? Mijn succes had mij altijd in staat gesteld om alles te kopen wat ik zag. Ik lette niet op wat er binnen kwam en evenmin op wat ik uitgaf. Lang ging dat goed, maar ik had voor dat leven dus een hoge prijs betaald. Ik heb moeten leren om mijn leven opnieuw in te richten met meer balans tussen werk, vrije tijd en meer oog voor mijn gezondheid.

Die herinrichting van mijn leven heb ik heel serieus genomen. Ik ben mij gaan verdiepen in goede voeding en het effect daarvan op je gezondheid en je welbevinden.

Wat doe je tegenwoordig?

Toen ik was omgevallen, riep ik hard dat ik nooit meer zou gaan ondernemen. Ik heb mij daar dan ook lang aan gehouden, maar uiteindelijk bleek het bloed toch weer te kruipen waar het niet gaan kon. Ik had in die tijd wel andere ondernemers geholpen en was op basis van mijn eigen ervaring les gaan geven op de Nyenrode Business Universiteit. Omdat ik altijd oog had gehad voor talent bij anderen, liep ik na verloop van tijd aan tegen iemand met ideeën over een *lifestyle management*-bedrijf. Dat bedrijf – Quintessentially – neemt allerlei zorgen uit handen van drukbezette mensen, variërend van het boeken van reizen tot het organiseren van feesten. Zo houden de klanten meer tijd over voor zichzelf. Dus je ziet: een bedrijf dat oplossingen aanbiedt voor precies het soort situaties waarbij het bij mij was misgegaan.

Daarnaast ben ik DJ geworden. Ik krijg veel internationale boekingen en krijg daar veel energie van.

Heb je nog afsluitende tips voor andere ondernemers die een bedrijf willen verkopen?

Maak je niet al te druk over de prijs. Ik ga ervan uit dat je uiteindelijk precies zult krijgen wat de tent waard is. Dus richt je niet te veel op bedragen, maar liever op de voorwaarden waaronder je wilt verkopen. Zoek een ervaren M&A-advocaat, bij voorkeur iemand die niet eerder deals heeft gedaan met de koper. En tot slot: ontkoppel je eigen ego van je bedrijf.



“Make us an offer we can’t refuse”

Sjoerd Mostert richtte 25 jaar geleden – samen met zijn compagnon Peter Kloprogge – direct nadat zij waren afgestudeerd Pointlogic op. Als Rotterdamse Econometrie studenten waren zij gegrepen door de kwantitatieve beslis kunde. “Wij keken op dat moment naar het succes van ORTEC en dachten: dat kunnen wij ook.” Het bedrijf legt zich toe op strategische en tactische communicatieplanning en voorziet mediabureaus en adverteerders over de hele wereld van softwareoplossingen, op basis waarvan marketingbudgetten worden gealloceerd en besteed. Pointlogic, met zo’n honderd mensen, werd in 2016 verkocht aan het Amerikaanse Nielsen.

Hoe zijn jullie met Nielsen in contact gekomen?

Wij waren vijf jaar geleden ook al eens benaderd door Nielsen, omdat zij zagen hoe wij voor de grote spelers in de markt werkten. Maar op dat moment was de markt, anders dan vorig jaar, nog niet in flux. Hoewel wij dus op dat moment zeiden dat we niet te koop waren, leidde de toenaderingspoging van Nielsen wel tot samenwerking. Na een tijd kwam Nielsen weer met het signaal ons te willen kopen en opnieuw zeiden wij nee. Toen zij voor de derde keer aanklopten, hebben wij elkaar diep in de ogen gekeken en besloten dat we niet langer weerstand moesten bieden, mede ook omdat de samenwerking met hen erg positief verliep. Als we het niet zouden doen, zouden we mogelijk al ons kruik verschielen en we zeiden tegen hen: *make us an offer we can’t refuse*.

Hoe hebben jullie een beeld bepaald van de overnamesom?

We werden ieder kwartaal wel benaderd door een private-equity-huis of een M&A-boetiek voor een gesprek en daar gingen we steeds op in. Daardoor hadden wij wel iets geleerd over het denken in multiples. Op basis van die informatie hadden we voor onszelf een marktconforme multiple bepaald. Het eerste bod lag daar al meteen goed in de buurt. Blijkbaar had men onze aansporing serieus opgevat.

Hoe hebben jullie je bij de deal laten begeleiden?

Wij hebben een beperkte *beauty contest* georganiseerd tussen een corporate finance firm uit Londen en een uit New York. Het werd de firma uit Londen, niet alleen omdat het veel makkelijker was om daar even naartoe te vliegen, maar vooral ook omdat we daar een betere culturele fit zagen.

Hebben jullie meer potentiële kopers in het proces betrokken?

Sjoerd: Op basis van de samenwerking die wij al met hen hadden, hadden zij een *right of first refusal*. Daarom lag een auction niet voor de hand. En omdat het openingsbod al direct zo goed was, betwijfelde ook onze eigen adviseur het nut van een auction.

Kwam het werk van jullie adviseur dan vooral neer op het begeleiden van een ‘done deal’?

Voor ons zat hem de crux erin dat wij heel lang ons kind überhaupt niet hebben willen verkopen. Toen wij die bocht eenmaal hadden genomen – en er al een goed bod lag – werden de cultureel-sociale aspecten van de deal voor ons steeds belangrijker. Dus wij hebben vooral onderhandeld over de positie van Pointlogic in het grotere geheel van Nielsen. Na de acquisitie kon en kan Pointlogic alleen succesvol blijven als het niet wordt gekaapt door de koper. Daarom lag niet de hele focus op de cash, maar evenzeer op onze zorg dat onze mensen het ook naar hun zin zouden blijven hebben. Ik zat daar met mijn partner hetzelfde in. Die *legacy* was belangrijk. Wij zijn dit bedrijf destijds niet begonnen om geld te verdienen, laat staan om in de Quote te komen.

Was er iets dat tijdens de deal is tegengevallen?

Het duurde allemaal wel lang. Ik denk dan bijvoorbeeld aan de langdurige discussies die we hebben gehad over het definiëren van de *earn-out* voorwaarden in aanvulling op het initiële bod. De *due diligence* viel me niet mee en heb ik als belastend ervaren. Wat ik ervan heb geleerd is dat je tijdens zo’n *due diligence* eigenlijk je afdeling Finance qua mankracht moet verdubbelen en dat daar mensen zitten die gewend zijn aan het corporate karakter van de vragen die op je afkomen. Wij zaten met vier mensen in de dataroom; aan de andere kant zaten er 120! Ik zei wel eens: “Stop ermee, dit heeft geen zin meer”, maar ze wilden werkelijk van alles het naadje van de kous weten. Op een goed moment was ik er zo klaar mee, dat ik blij was dat we een groot beroep konden doen op onze advocaten en M&A-adviseurs. De SPA besloeg uiteindelijk vele ordners.

In die fase gaat er, heb ik gemerkt, veel tijd zitten in de *warranties & liabilities*. Achteraf vraag ik mij af of dat allemaal zo nuttig was, want de *warranty* periode is nu voorbij en er is niets geclaimd. Maar ja, ik begrijp ook wel dat dat net zo werkt als met de brandverzekering: je maakt er twintig jaar geen gebruik van totdat er natuurlijk echt iets is.

Hoe en wanneer heb je de mensen intern op de hoogte gesteld van het verkoopproces?

HR en Finance waren in vroegtijdig stadium op de hoogte, breder management haakte in een later stadium, vlak voor de *due diligence*, aan. Dat kon ook niet anders. Daarna was het op eieren lopen richting de rest van de organisatie. Pas in de laatste weken konden we de ondernemingsraad inlichten. Die hebben in Nederland veel invloed op de voortgang van zo’n proces. Nou, probeer dat maar eens aan Amerikanen uit te leggen. Die begrijpen daar helemaal niets van! Wat werd gewaardeerd was dat enkele mensen van de Amerikaanse top van Nielsen kwamen overgevlogen, om een toelichting te geven op de deal.

En hoe waren de reacties?

Eigenlijk was er een mix van reacties. Er waren er die het huilen nader stond dan het lachen. Er waren er die heel verbaasd waren maar niet perse negatief en dan was er nog een beperkt aantal werknemers met aandelen. Hun gezichten stonden blij. Toch was de rationale goed uit te leggen. In de eerste plaats zouden we nog een aantal jaar een op zichzelf staande positie houden. En in de tweede plaats was het moment ook precies

goed, vooral omdat de media-industrie zich in een enorme transitie bevindt en wij nu kunnen aanhaken met onze oplossing op de databronnen van Nielsen. Bovendien voel ik mij daarin gesterkt omdat ik nu andere bedrijven in deze sector zie omvallen.

Hoe gaat het nu?

Heel goed. Ik voel mij door Nielsen behandeld als een ondernemer, dus dat is fijn. En ik ben ook nog steeds managing director. Wat echt anders is, is de financiële planning. Die is veel meer rigide: een dag na het kwartaal is nu de closing. De eerlijkheid gebiedt me te zeggen dat ik eerst dacht: wat een flauwekul. Maar nu ben ik ook gaan inzien dat als je het niet zo doet, dat je dan veel verder van huis aan het raken bent. Enerzijds heb ik mijn vrijheid opgegeven, maar anderzijds is er nu ook veel funding om aan echt innovatieve ontwikkelingen met impact te werken.

In mijn beleving is mijn leven niet echt veranderd. In Nederland heeft deze deal, behalve bij de mensen die erbij betrokken waren, ook niet veel aandacht gekregen. Ik zit nog steeds op dezelfde plek en woon nog steeds in hetzelfde huis. Wat ik over twee jaar ga doen, weet ik nog niet, maar de mogelijkheden zijn groot.

Het verkopen van uw bedrijf

Een intense ervaring die vraagt om zorgvuldigheid, ervaring en kalmte.

Als ondernemer heeft u jaren hard gewerkt om een succesvol bedrijf op te bouwen. Het besluit om uw bedrijf te verkopen, om welke reden dan ook, is een spannend en vaak emotioneel proces. Dat vraagt om zorgvuldigheid, ervaring en kalmte. Gewoonlijk wordt de ondernemer die zijn bedrijf verkoopt, gedreven door (ten minste) twee motieven: een transactieprijs die recht doet aan de financiële waarde van het bedrijf en continuïteit of een nieuwe groeifase van het bedrijf. In deze publicatie beschrijven wij vanuit onze ervaring wat er in hoofdlijnen komt kijken bij een succesvol verkoopproces. Daarnaast geven onze collega's vanuit verschillende specialisaties tips, om u voor te bereiden op een succesvolle transactie.

1 Positionering

Positionering, vertrouwen en verdien capaciteit

De waarde van uw bedrijf wordt in essentie bepaald door de verdien capaciteit van uw bedrijf. Door de fundamenten van uw bedrijf te verstevigen wordt uw bedrijf beter verkoopbaar.

Bij het klaarstomen van uw bedrijf kunt u bijvoorbeeld denken aan het verbeteren van de financiële administratie en het invoeren of verbeteren van (maandelijkse) management-rapportages. Bij een overname kijkt een koper niet alleen naar het laatste boekjaar, maar ook naar de cijfers van voorgaande jaren. Hoe beter deze op orde zijn, hoe meer vertrouwen de koper in het bedrijf heeft en hoe kleiner de kans op vervelende verrassingen tijdens het due diligence proces (boekenonderzoek).

Hetzelfde geldt voor managementrapportages. Heldere rapportages met goede KPI's zijn een teken dat het management 'in control' is en dit vertaalt zich in een hogere waardering.

Naast de administratieve inrichting van het bedrijf zijn er ook juridische, operationele en strategische aandachtspunten. Bijvoorbeeld het oplossen van lopende claims, het apart zetten van het vastgoed, de bescherming van intellectueel eigendom, het doorvoeren van operationele verbeteringen, de scheiding van zakelijke en privé-uitgaven en het aanscherpen van strategische keuzes.

2 Verkoopstrategie

Analyseer en plan het verkoopproces

Voordat het verkoopproces daadwerkelijk van start gaat, wordt de verkoopstrategie bepaald. Hoe en hoeveel kopers worden benaderd? Wat voor type kopers worden benaderd? Hoe zien de tijdslijnen eruit?

Het tijdig nadenken over de sterke en zwakte punten van uw bedrijf vergemakkelijkt ook het in kaart brengen van de juiste kopers en de presentatie van uw bedrijf aan hen. Tevens bent u nog flexibel om bijvoorbeeld uw bedrijf anders te presenteren, het verkoopproces uit te stellen, maar ook om nog veranderingen in uw bedrijf door te voeren.

3 Voorbereiden documentatie

Goede voorbereiding

Due diligence ondersteuning voor koper

De volgende stap is om belangrijke documenten als de teaser, het informatiememorandum en de procesbrief te schrijven. Er wordt een (anonieme) teaser geschreven om de interesse

te wekken van potentiële kopers en er wordt een informatiememorandum opgesteld dat een zo compleet mogelijk beeld van uw bedrijf geeft. Een onderdeel van het informatiememorandum is een financiële paragraaf met een beschrijving van de financiële resultaten en de verwachtingen voor de komende jaren.

Ook wordt in deze fase de longlist van potentiële kopers afgerond. Het vinden van de juiste, en voldoende, potentiële kopers is erg belangrijk. In eerste instantie stellen we een longlist van potentiële kopers samen, op basis van de input van de verkoper, onze eigen analyses, databases en ons internationale netwerk. Vervolgens kijken we kritisch naar deze longlist en schrappen we partijen. Belangrijke redenen om partijen te schrappen zijn zaken als commerciële risico's, maar we kijken ook naar de financiële haalbaarheid van een transactie en strategische aansluiting. Het resultaat is een shortlist met daadwerkelijk te benaderen bedrijven.

Tijdens de voorbereidingsfase komen ook de procesbrief en een geheimhoudingsverklaring aan bod. De procesbrief beschrijft hoe het proces eruit komt te zien. Hierin komt bijvoorbeeld aan bod wanneer de biedingen verwacht worden en waar deze aan dienen te voldoen.

4 Benaderen kopers

Ken de koper

Het daadwerkelijk benaderen van kopers kan spannend zijn, omdat op dat moment ook in de buitenwereld bekend wordt dat uw bedrijf te koop staat. Daarnaast is het belangrijk om het momentum en de gestelde planning van het proces vast te houden. Als de gelegenheid zich voordoet – en dat is regelmatig – betrekken wij ook potentiële kopers uit ons lokale of internationale Grant Thornton netwerk in het proces. Omdat wij deze partijen kennen, kunnen we niet alleen het verhaal *finetunen*, maar kijken zij ook serieuzer naar teasers. Potentiële kopers die na het lezen van de teaser meer willen weten over het bedrijf, ontvangen na het tekenen van de geheimhoudingsverklaring het informatiememorandum met uitgebreide informatie.

5 Introductie kopers

‘Het Glennis Grace effect’

Het verhaal gaat dat Glennis Grace tijdens de eerste rondes van America’s Got Talent bewust niet op haar toppen presteerde. Door tijdens het proces verbetering te laten zien, kreeg de jury meer vertrouwen in haar dan wanneer ze al meteen haar beste performance had neergezet.

Diezelfde dynamiek speelt bij de verkoop van een onderneming. Positief nieuws verkoopt. Het informatiememorandum is bedoeld om potentiële kopers te enthousiasmeren. Tegelijkertijd wil

je tijdens het verkoopproces successen kunnen laten zien. Over het algemeen heb je liever een lager uitgangspunt dat wordt overtroffen dan een uitgangspunt dat naar beneden bijgesteld moet worden. Dit geeft kopers meer vertrouwen in de potentie van de onderneming.

Enkele voorbeelden van een Glennis Grace effect zijn: betere financiële performance dan de afgegeven prognoses, positieve media-aandacht (vaak vooraf te managen!), openen van een nieuwe vestiging, lanceren nieuwe website, et cetera.

In deze fase worden ook de management-presentaties ingepland. De management-presentaties zijn belangrijk om het verhaal achter het bedrijf te vertellen en voor de potentiële koper om een beeld te krijgen van de kwaliteit van het management.

6 Onderhandelen en selecteren

Keuze voor de beoogde koper

Nadat de kopers zich door het informatie-memorandum en de managementpresentaties in het bedrijf hebben kunnen verdiepen, is het tijd voor de indicatieve biedingen. Deze biedingen worden ook wel met de Engelse benaming LOI aangeduid. Op basis van de LOI wordt besloten met welke partij verder te gaan. Vanaf nu zal de dynamiek van de onderhandelingen veranderen.

Hoewel de procesbrief beoogt om de biedingen te structureren, is de ervaring dat er in de praktijk vaak verschillen zijn. Om de juiste partij te kiezen,

analyseren we samen met de klant de biedingen en gaan we in gesprek met potentiële kopers, om te kijken waar ruimte ligt om de biedingen te verbeteren. Naast de financiële aspecten speelt nu ook een rol bij welke partij de verwachting ontstaat dat daarmee ook daadwerkelijk een deal kan worden gesloten. Bij kleine en middelgrote transacties gaat het proces na deze fase veelal met één partij verder op basis van exclusiviteit.

7 Due diligence

De koper onderzoekt het bedrijf om verrassingen te voorkomen

Nadat er door middel van het indicatieve bod een principeakkoord is bereikt over de verkoop van het bedrijf, zal de kopende partij willen onderzoeken of er geen verborgen risico’s zijn en of het beeld, dat tijdens het verkoopproces geschetst is, klopt. Hiervoor heeft de koper een aantal mogelijkheden tot zijn beschikking, waarbij vrijwel altijd een financieel boekenonderzoek wordt uitgevoerd, net als een juridisch en fiscaal onderzoek.

8 Afronden van de deal

Het opstellen en onderhandelen van de koopovereenkomst is de laatste stap

In de laatste fase wordt de koopovereenkomst opgesteld en worden de bevindingen uit het due diligence onderzoek tussen partijen nader uitonderhandeld. Het resultaat van deze

onderhandelingen - bijvoorbeeld: welke garanties en vrijwaringen verstrekt u als verkoper, welke risico’s komen bij de koper te liggen en wat is uw maximale aansprakelijkheid onder de garanties en vrijwaringen - wordt vastgelegd in een koopovereenkomst. Eventueel kan er ook voor gekozen worden om bepaalde risico’s te verzekeren door middel van een zogenoemde Warranty & Indemnity-verzekering. Met het ondertekenen van de koopovereenkomst is de overname van de aandelen definitief (Signing) en dienen de aandelen geleverd te worden ten overstaan van een notaris (Closing). Zodra over de koop overeenstemming is bereikt en de details door de juristen op papier zijn gezet, is daarmee de deal ook afgerond en kunt u nadenken hoe u uw vermogen (en vrije tijd) wilt besteden. Voor zover u dat niet al gedaan heeft.



Wouter Wolzak

Manager Fusies & Overnames
Grant Thornton

Tips van onze deskundigen

Tip 1: Neem en behoud het initiatief tijdens het verkoopproces

Veel ondernemers worden regelmatig benaderd door potentiële kopers om eens 'een kop koffie' te drinken. Een risico is dat u, voordat u het weet, in een verkoopproces zit met maar één potentiële koper, die niet noodzakelijkerwijs de beste koper voor uw bedrijf is. Ons advies is om ervoor te zorgen dat u zelf aan de bal blijft. Door het initiatief te houden voorkomt u dat u vanuit een slechte onderhandelingspositie eindigt met een niet ideale koper.

Tip 2: Waarde-optimalisatie

Een kleine verbetering van het resultaat vertaalt zich al gauw in een aanzienlijk hogere verkoopprijs. Welke ruimte is er om in het jaar voordat u uw bedrijf wilt verkopen verbeteringen te realiseren? Door meer nadruk op de sales te leggen, scherper in te kopen en door uw bedrijf strak in te richten, wordt de verkoopprijs bepaald op een resultaat dat al gauw tientallen procenten hoger ligt, met als resultaat een aanzienlijk hogere opbrengst.

Tip 3: Vendor assist

Begin op tijd met het op orde brengen van de benodigde informatie. Vaak blijft de juridische en administratieve informatie bij een dga-onderneming onderbelicht. Als bijvoorbeeld de arbeidsovereenkomsten of klant- en leverancierscontracten niet op orde zijn, dan is de kans groot dat deze het proces frustreren en uiteindelijk leiden tot een lagere opbrengst of het afhaken van kopers.

Tip 4: Laat u niet verrassen door fiscale risico's

Vervelende fiscale verrassingen kunnen over het algemeen voorkomen worden door tijdig met een fiscalist naar mogelijke risico's te kijken. Deze risico's kunnen op verschillende vlakken liggen. Onze ervaring wijst uit dat bijvoorbeeld het verhangen van assets vlak voor de transactie en het vervolgens verbreken van de fiscale eenheid een recept is voor problemen. Vaak is dit heel goed te voorkomen door afspraken te maken met de Belastingdienst of door fiscale voordelen mee te nemen in de onderhandelingen.

Tip 5: Wat is een goed informatiememorandum

De crux is om het informatiememorandum zo te structureren dat de lezer wordt meegenomen in het verhaal. Begin met uw persoonlijke visie en de ambitie van de CEO en werk dan naar de feitelijke informatie toe. Het is belangrijk dat het primaire proces en het groeipotentieel van het bedrijf in het informatiememorandum helder naar voren komen. Het verhaal moet 'kloppen'. De competenties van de mensen moeten bij het bedrijf passen en de cijfers en financiële projecties moeten logisch uit de strategie, ambities en marktontwikkelingen te herleiden zijn.

Tip 6: Benader voldoende kopers

Voor een sterke onderhandelingspositie en de beste kans op een succesvolle deal, is het belangrijk om de juiste en voldoende kopers te benaderen. Omdat het soms moeilijk is om van tevoren in te schatten welke partij interesse heeft om uw bedrijf over te nemen, vereist dit creativiteit en de inzet van alle middelen die er zijn: ons internationale netwerk, uw relaties en de diverse databases die wij tot onze beschikking hebben.



Evert Everaarts

Senior manager
Fusies & Overnames
Grant Thornton



Wilfred van der Lee

Partner Transaction
Advisory Services
Grant Thornton

Tip 7: Weet wanneer je slecht nieuws vertelt

Geen enkele onderneming is perfect. Er zijn altijd punten waarvan je hoopt dat de koper er zo weinig mogelijk aandacht aan geeft. Dit kunnen bijvoorbeeld rechtszaken zijn of het opzeggen van enkele belangrijke klanten.

Over het algemeen is het niet verstandig deze zwaktes zo lang mogelijk onder de pet te houden. Tijdens de kennismaking zijn partijen over het algemeen nog enthousiast. Later in het proces, zeker als er nog maar één partij over is, wordt er veel kritischer gekeken naar slecht nieuws en is er een groter risico dat slecht nieuws zich direct vertaalt in een lagere overnamesom.

Tip 8: Het hoogste bod is niet per se het beste bod

Het afketsen van een deal kost veel tijd, energie en geld. Daarom is het bij het vergelijken van de biedingen zaak om te kijken met welke partij u ook daadwerkelijk verwacht een deal te doen. Deze inschatting wordt gemaakt op basis van ervaring, analyse van de koper en 'gut feeling'.

Tip 9: Versterk uw onderhandelingspositie in de LOI

Als in het bod van een partij doorklinkt dat de belangstelling serieus is, dan kunt u uw rechtspositie versterken in de LOI. Denk bijvoorbeeld aan het opnemen van garantiebeperkingen of een beperkt concurrentiebeding. Voorts kunt u nog denken aan een break-up fee, boetes of zelfs een schadevergoeding indien de onderhandelingen worden afgebroken.

Tip 10: Ken de cijfers

Een verkoper die eenmalige posten niet goed verklaart, staat 1-0 achter bij de onderhandelingen over de verkoopprijsaanpassingen als gevolg van het boekenonderzoek. Als u de cijfers goed kent, weet u hoe en wanneer u de cijfers moet communiceren. Dit kan verlagingen van de verkoopprijs voorkomen.

Tip 11: Houd de andere kopers aangehaakt

Mocht een deal afketsen, dan wilt u niet helemaal opnieuw beginnen. Daarom is het onze taak om samen met de verkopende partij ervoor te zorgen dat de andere geïnteresseerden aangehaakt blijven. Aangezien u de andere partijen niet te lang op de reservebank kunt laten zitten, is het belangrijk om de vaart in het proces te houden: een goede voorbereiding van de dataroom is hiervoor van cruciaal belang.



Jurgen van Hattum

Partner International
Corporate Tax
Grant Thornton



Wouter Wolzak

Manager Fusies & Overnames
Grant Thornton

Tip 12: Exclusiviteit en doorlooptijd due diligence

Verkopers zijn in het algemeen gebaat bij een snelle doorlooptijd van de due diligence. Om te voorkomen dat kopers het proces onnodig vertragen, is het belangrijk om in de LOI duidelijke afspraken te maken over de duur van de due diligence. Bespreek tijdig met uw adviseur welke strategie u wenst te volgen, voordat u de koper toegang geeft tot de dataroom voor het uitvoeren van een due diligence. Gaat u vooraf akkoord met het afgeven van exclusiviteit of wenst u juist ruimte te houden om met meerdere partijen in onderhandeling te treden? Als u exclusiviteit afspreekt, overweeg dan om de exclusiviteit te koppelen aan een vooraf vastgestelde doorlooptijd van de due diligence, zodat de koper druk ervaart om zijn due diligence binnen redelijke tijd af te ronden.

Tip 13: Structureren van de deal

Door creatief te zijn met het structureren van de deal, valt het resultaat voor de verkoper vaak aanzienlijk te verbeteren. Dit kan hem bijvoorbeeld zitten in het wel of niet mee verkopen van het vastgoed of het machinepark, of het verzekeren van bepaalde risico's. Ook hier geldt dat iedere deal uniek is.

Tip 14: Opstellen koopovereenkomst

Het opstellen van een koopovereenkomst en het uitonderhandelen van de inhoud daarvan, zorgt vaak voor frustratie bij zowel de koper als verkoper. Immers het overnameproces is al geruime tijd aan de gang. Alle betrokken partijen hebben reeds de nodige inspanning geleverd. Bedenk echter dat het opstellen van de koopovereenkomst de

'kroon op het werk' is van de transactie. Als er onderwerpen lichtzinnig worden weggegeven in de onderhandeling, dan wel worden gemist in alle hectiek of onder tijdsdruk, dan kan dit u duur komen te staan.

Tip 15: Verkoopkosten zijn voor de aandeelhouder en niet fiscaal aftrekbaar

Wat vaak mis gaat in transacties is dat de kosten voor de verkoop gedragen worden door het bedrijf. Dit leidt steevast tot issues met de fiscus en met de koper. De kosten van de verkoop komen voor de rekening van de aandeelhouder(s) en zijn (helaas) niet fiscaal aftrekbaar.



Jochem Gottmers

Legal counsel Fusies &
Overnames
Grant Thornton

Colofon

Auteurs

Evert Everaarts
Kees de Jong
Peter den Hertog
Wouter Wolzak

Interviews

Erik van Zadelhof
Evert Everaarts
Kees de Jong

Organisatie, redactie en verslaglegging

Arine Louwerse
Erik van Zadelhof
Jitske Uitenbroek
Nikita den Haan

Fotografie

Janita Sassen fotografie en vormgeving

Vormgeving

Lexenzo

Drukwerk

Stramien

ISBN

978-90-827609-2-7

Eerste druk

2018

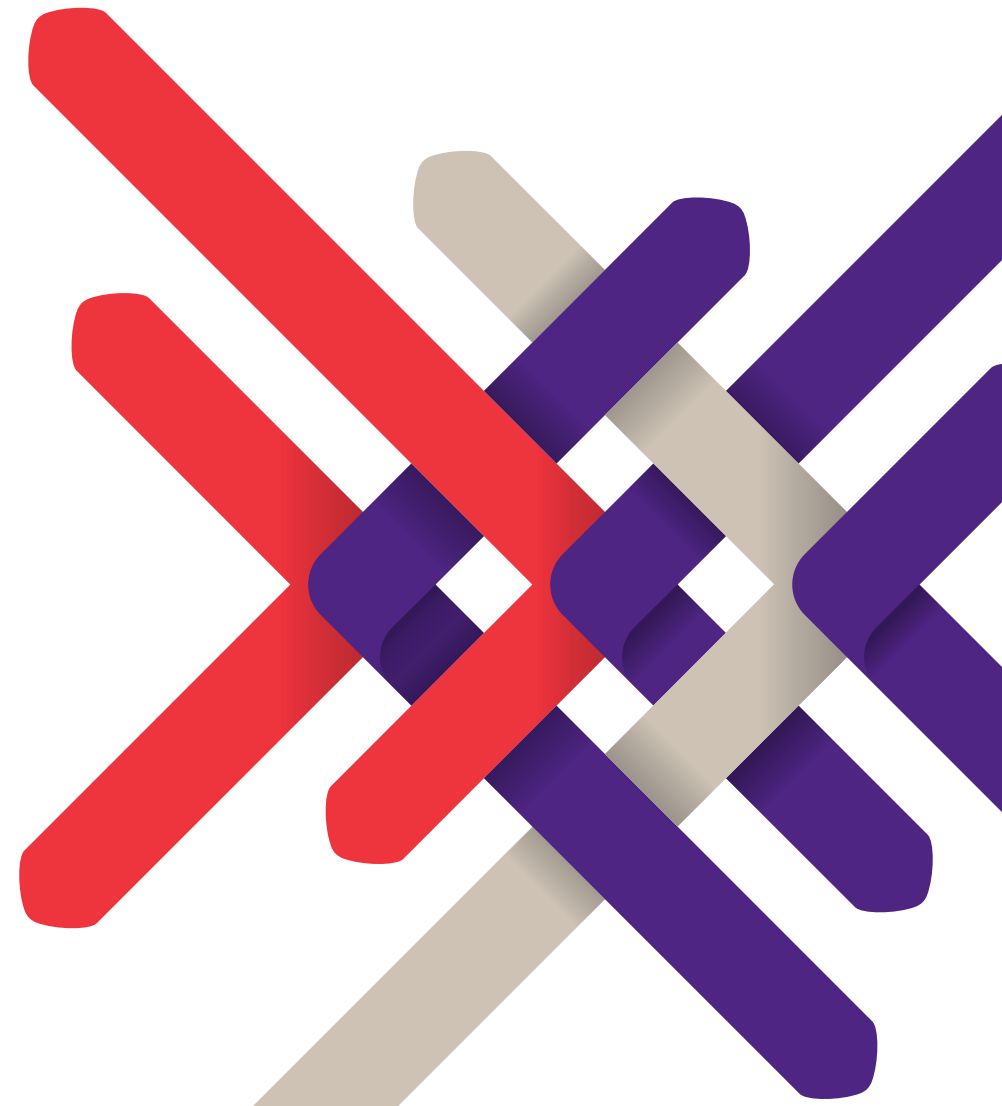


www.gt.nl

© Grant Thornton Specialist Advisory Services B.V. Alle rechten voorbehouden.

Grant Thornton Specialist Advisory Services B.V. is lid van
Grant Thornton International Ltd (Grant Thornton International)
Grant Thornton International en haar leden zijn geen wereldwijde vennootschap.
Diensten worden geleverd door onafhankelijke leden.







Grant Thornton
Interview series

Verkopende ondernemers, ondernemende verkopers

Drive, focus, discipline, hard werken, geloof, inzicht, overtuiging, kansen zien, zich met de goede mensen omringen – zie hier een aantal min of meer voor de hand liggende eigenschappen van de mensen die worden geportretteerd in deze uitgave. Het zijn allemaal ondernemers pur sang. Ze hebben met elkaar gemeen dat ze eigenhandig een onderneming hebben gebouwd en groot gemaakt. En die onderneming vervolgens hebben verkocht. De redenen daarvoor zijn divers. Soms speelde de leeftijd van de ondernemer een rol of waren het de marktomstandigheden die verkoop opportuun maakten. Andere keren kwam er een koper op het pad met een onweerstaanbaar bod.

Nog veel diverser dan de redenen om te verkopen, zijn de verkochte ondernemingen die een breed veld van economische activiteit laten zien. Er ligt enige nadruk op het cluster IT/internet/software/marktonderzoek. Maar daarnaast is sprake van zeer uiteenlopende bedrijven, zoals sportscholen, media, bedrijfshygiëne, containers, energie, vrij verkrijgbare medicijnen, kinderdagverblijven, darmenverwerking, detachering, drukwerk, kunstgras en auto-onderdelen. Alles bij elkaar geven de dertig geïnterviewde mannen en vrouwen een beeld van succesvol ondernemerschap en return on investment. Door te oogsten wat zij zelf hebben gezaaid, inspireren zij op hun beurt weer andere ondernemers.

Wij hebben veel plezier beleefd aan het voeren van de interviews. Met evenveel plezier biedt Transactional Services van Grant Thornton u nu deze interviews aan. En wanneer u hiervan kennis neemt en – in navolging van de geïnterviewde ondernemers – eveneens overweegt om uw onderneming te verkopen, dan praten wij daarover graag met u verder.

Evert Everaarts
Erik van Zadelhof



Grant Thornton
An instinct for growth™

