



Edwin Bosma, Marcel Polak, Niels Vermolen en Michael Mackaaij.

An tafel bekende adviseursnamen: Michael Mackaaij, Marcel Polak en Niels Vermolen. Verder overnameadviseur Edwin Bosma (BHB Dullemond). Om gelijk maar te beginnen met een van de belangrijkste zaken waar veel ondernemers tegen aanhikken als ze hun bedrijf willen verkopen: hoe vertel ik het mijn medewerkers en mijn klanten? Bosma: "Men is bang voor negatieve reacties. Wat helemaal niet raar is, zeker niet als je kantoor echt in de lokale gemeenschap geworteld is en je elkaar voort-

durend tegenkomt in supermarkt en bij de sportclub."

Allereerst de reacties van de klanten: die bleken bij de assurantieondernemers uit dit artikel vooral belangstellend en begripvol. Vaak hadden deze adviseurs eigenlijk alleen nog contact met een aantal klanten. Mackaaij had het klantcontact zelfs nagenoeg afgebouwd, naarmate hij meer in de rol van manager/ontwikkelaar kroop. "Het was inmiddels meer het idee van: als er écht iets aan de hand is, kan ik altijd Michael bellen, dan dat ik nog werkelijk met klanten rond de tafel zat." Hetzelfde geldt Vermolen.

HET IS MISSCHIEN EEN NOG WEL SPANNENDER MOMENT DAN STARTEN MET EEN BEDRIJF, HET VERKOPEN ERVAN. IN EEN RONDE TAFEL VERTELLEN DRIE FINANCIËEL ADVISEURS OVER HUN ERVARINGEN MET DE VERKOOP VAN HUN ONDERNEMING. DIE BLIJKEN ZONDER UITZONDERING POSITIEF.

Weet wat je verkoopt

TEKST TOON BERENDSEN | BEELD ROEL DIJKSTRA FOTOGRAFIE

me positief verrast. Ik had in een brief en persoonlijk contact uitgelegd waarom er tot verkoop is overgegaan. En als men dat verhaal hoorde, dan toonde men begrip.”

Hoe was dat laatste bij de medewerkers? Polak: “Een deel van de medewerkers reageerde enthousiast, die zagen nieuwe mogelijkheden. Een deel reageerde onverschillig en een deel verongelijkt. De reacties dus die je kunt verwachten bij dit soort ingrijpende gebeurtenissen.”

De drie ondernemers hadden uiteraard het beste voor met hun mensen, maar uiteindelijk is het aan de overnemende partij om te bepalen wat er verder met medewerkers gebeurt. Mackaaij noemt het wel van belang om “vooral eerlijk en open te zijn, als de verkoop eenmaal rond is. Op vrijdag hebben wij de transactie afgerond, in het weekend hebben we een aantal medewerkers voorgeïnformeerd, op maandag waren er plenaire sessies met de koper erbij voor alle collega’s.”

Polak vertelt dat hij had afgesproken dat de medewerkers minimaal een jaar in dienst zouden blijven. Dat zou hij weer zo doen, maar de praktijk leert dat een aantal medewerkers binnen dat jaar uit zichzelf vertrekt. Dat was ook hier het geval.

Polak ging nog we naar bepaalde relaties. Polak is na de verkoop ook nog een aantal keren mee geweest naar een paar grote klanten. “Klanten vinden het natuurlijk jammer dat ze hun vertrouwde aanspreekpunt verliezen. Met veel klanten heb je ook decennialang een relatie gehad. Maar het leven gaat gewoon na de verkoop ook voor de klanten gewoon door.”

POSITIEF VERRAST

Vermolen vond het wel een “compliment dat mensen zeggen je persoonlijke touch te zullen missen. Dat heeft



'Medewerkers pas geïnformeerd nadat de verkoop was beklonken'

JUISTE KEUZE

Alle drie hebben ze hun medewerkers pas geïnformeerd nadat de verkoop was beklonken. De juiste keuze, vinden ze ook achteraf. Vermolen: "Ik ben heel blij dat ik niemand had verteld dat ik bezig was het kantoor te verkopen. Ik wilde de mensen hier niet mee belasten. Dat bleek ik goed aangevoeld te hebben."

Volgens Bosma is dat meestal ook de beste manier: niks laten merken hangende het verkoopproces. "De neiging is om te vertellen dat je het bedrijf wilt verkopen. Maar dat kun je beter niet doen. Je weet immers niet hoe lang het verkooptraject gaat duren en je hebt geen concreet verhaal. En juist een concreet verhaal is wat mensen willen. Je zet je zelf nodeloos onder druk als je tegen je mensen zegt: over drie maanden zijn we er uit. Want dan heb je het gevoel dat er iets moet gebeuren na drie maanden, terwijl het traject best langer kan duren of anders kan verlopen dan je nu voorziet."

Polak bijvoorbeeld maakte mee dat een potentiële koper afhaakte omdat hij de financiering niet rond kreeg. Dit is meteen ook het enige punt waarvan hij terugblikkend op de verkoop zegt dat hij dit anders had moeten aanpakken. "Waarschijnlijk had het niks uitgemaakt. Maar achteraf bleek dat deze partij alleen bij verzekeraars om financiering had gevraagd en niet bij banken. Daar hadden we misschien wat dwingender in moeten zitten. Aan de andere kant: de accountant die

NOG VOLOP ACTIEF

Michael Mackaaij was mede-aandeelhouder van MultiSafe, eind vorig jaar verkocht aan de Sucsez Groep (Heilbron). MultiSafe telde op het moment van de overname 80 medewerkers (65 fte). Het kantoor groeide fors onder andere dankzij de overname in 2006 van Vandenende. MultiSafe was voortrekker bij de invoering van abonnementen. Na de overname is Mackaaij verder gegaan met andere ondernemingen waar hij bij betrokken is: Verne Business Excellence en nexxbiz (IT-dienstverlener voor de verzekeringsbranche).

101 jaar was het kantoor van Marcel Polak toen hij het verkocht aan Van 't Riet uit Heerhugowaard. Prachtig verhaal: zijn opa verkocht ongevallenzekeringsaan automobilisten die met het pontje over het IJ in Amsterdam moesten (destijds niet geheel zonder risico). Door een kruis op het wiel van de auto te zetten, wist hij dat hij deze wagen al had gehad. Polaks kantoor telde op het moment van verkoop zeventien medewerkers.

Niels Vermolen nam het kantoor in 1995 over van zijn vader. Een allround verzekeringskantoor met acht man personeel, volmachten en brede bediening. Vermolen is in 2016 overgegaan naar Steijnborg uit Hilversum. Vermolen en Polak zijn momenteel samen actief voor Adfiz; zo hebben ze onderzocht hoe effectief uitbesteden van de back office is voor kleine kantoren (heel effectief, blijkt). Vermolen richtte in 2018 tevens MSA diensten (www.msadiensten.nl) op, dat zich met haar dienstverlening (onder andere begeleiding bij organisatievraagstukken) richt op assuratiekantoren en financiële dienstverlening in brede zin.

de potentiële koper begeleidde, zat er negatief in. Dus het was waarschijnlijk toch niks geworden."

Mackaaij geeft als belangrijkste les mee: "Zorg dat je statuten, jaarverslagen, notulen, personeelsdossiers en andere documenten in die sfeer op orde zijn. Kandidaat-kopers kijken hier heel precies naar. Wij misten een instemmingsverklaring van een medewerker in een bepaald dossier. Uiteindelijk kwam deze verklaring uit een ander dossier boven water. Maar de tijd die dat heeft gekost..."

In VVP 4 verschijnt het vervolg van dit rondetafelgesprek. Dan gaat het over onder meer de noodzaak van begeleiding bij verkoop en last but not least: kregen de ondernemers de prijs die ze hadden verwacht? ■