

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

# Weet wat je verkoopt

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

TEKST TOON BERENDSEN | BEELD ROEL DIJKSTRA FOTOGRAFIE

Aan tafel bekende adviseursnamen: Michael Mackaaij, Marcel Polak en Niels Vermolen. Verder overnameadviseur Edwin Bosma (BHB Dullemond).

In het eerste deel van dit artikel, in VVP 3, vertelden de drie ondernemers dat ze op de verkoop eerder positieve dan negatieve reacties kregen van medewerkers en klanten. Ze noemden het belangrijk om open en eerlijk te zijn naar de belanghebbenden. Alle drie lichtten ze hun medewerkers pas in over de verkoop nadat deze beklonken was, volgens Bosma een verstandige keuze. Verder stelden de ondernemers dat ze het verkoopproces met de kennis van nu hooguit op details anders zouden hebben aangepakt.

Alle drie noemen ze de juiste begeleiding belangrijk. Vermolen: "Het is best een emotioneel proces, het is de kunst om zakelijk te blijven." Ook Polak wilde "niet in gesprekken op een punt komen waarop emoties de overhand krijgen". Hij noemt goede begeleiding "gewoon een must".

Polak en Vermolen kozen voor BHB Dullemond. Mackaaij en zijn mede-aandeelhouders deden het eerste deel van het traject zelf, maar schakelden toen een 'Zuidas-partij' in (Hemingway Corporate Finance).

### **MOOIE PRIJS**

De ondernemers zijn content met het bedrag dat ze voor hun respectievelijke ondernemingen hebben gekregen. Mackaaij en zijn mede-aandeelhouders hoefden ook niet per se het onderste uit de kan. "Wij hadden drie doelstellingen. De eerste was: de deal doen. Dus geen eindeloos traject, want vergis je niet: het verkoopproces is een energy drain. Ten tweede wilden we een deal zonder rafels. Het moest een solide deal zijn voor alle stakeholders: medewerkers, klanten en verzekeraars. zonder discussies achteraf. Pas op de derde plaats wilden we een mooie prijs. Al onze doelstellingen hebben we bereikt."

Polak vertelt dat zijn bedrijf meer waard bleek dan hij zelf had gedacht, voor zover hij zich tot die tijd al met de waarde had beziggehouden.

Vermolen: "Ik had zelf gedacht dat mijn bedrijf meer waard zou zijn. Een paar goede gesprekken met adviseur Wim Oeben (BHB Dullemond), voorafgaand aan het verkoopproces, gaven een realitycheck. Op zowel de prijs, de te verwachten snelheid van het proces en de keuze van de koper en samenstelling van een lijst met potentiële kopers. Mijn tip is dan ook hier tijd voor te nemen, zodat je van te voren weet waar je aan begint."

"Vanuit de historie en de banden die we hadden met kantoren om ons heen, had ik wel een wens en gedachte wie de koper zou worden. Maar die partij bleek er op moment van verkoop niet aan toe te zijn. Dat leert je dat je er rekening mee moet houden dat het anders loopt dan je denkt. De koper bepaalt zelf of hij koper is. Logisch, maar wel confronterend."

Overnemende partijen kijken heel nauwgezet naar wat ze precies kopen, zeker in het topsegment. En ze grijpen alles wat ze zien aan om te proberen de prijs naar beneden te krijgen. Daarom raadt Bosma aan om als ondernemer goed af te wegen wat je wilt verkopen. Bosma: "Als voorbeeld: de ondernemer wil zijn auto verkopen, maar veel ondernemers hebben een 'auto met caravan'. Die caravan behelst allerlei zaken waar de ko-

per niet per se op zit te wachten. Dat kan bijvoorbeeld het bedrijfspand zijn."

### **VERKOPERSMARKT**

Volgens Bosma is het qua prijsontwikkeling een goed moment om te verkopen. Of de prijzen voor financieel advieskantoren nog verder omhoog zullen gaan, is koffiedik kijken. Bosma: "Maar het is momenteel ontegenzeggelijk een verkopersmarkt. We zien ook dat banken weer interesse hebben om overnames te financieren. Ook omdat in andere sectoren en in landen om ons heen enorme koopprijzen worden gevraagd. Dit trekt internationale private equity partijen naar de Nederlandse markt."

Je zou kunnen denken dat de assurantieondernemers in dit artikel juist nu hebben verkocht omdat de markt weer goed is. Maar hoe prettig ze die omstandigheid ook vinden, hun reden om te verkopen is zonder uitzondering een andere. Wat meteen laat zien dat niet alle verkopen – en daar zijn er momenteel nogal wat van – onder dezelfde trend geschaard kunnen worden.

### **TOEVAL**

Volgens Bosma is het zeker zo dat een aantal 55-plussers momenteel hun kantoor verkoopt omdat ze geen zin meer hebben de kar te trekken bij de moderniseringslag die veel kantoren toch nog geheel of deels moeten maken. Maar Polak (63), bezig met de introductie van abonnementen, had daar best nog een tijdje mee door willen gaan. Dat hij zijn kantoor toch heeft verkocht, was eerder toeval.

Michael Mackaaij: 'Niets doen als ondernemer is **geen optie**.'





### Marcel Polak: 'Goede begeleiding gewoon **een must.**'

Polak: "Ik kwam met een van mijn mensen in een ont-slagtraject. Hij stelde toen voor dat hij het kantoor zou overnemen. Dat is niet doorgegaan. Maar het idee van verkopen begon toen wel te kriebelen. Toen heb ik eerst Bosma gevraagd de waarde te bepalen. Daarna besloot ik pas tot verkoop. En dan spelen zaken als leeftijd, marktontwikkeling en ja ook het feit dat de markt momenteel goed is een rol."

Mackaaij: "Ons kantoor heeft de slag gemaakt van transactie- naar beheergericht. Met hypotheekadviesring waren we zelfs helemaal gestopt, terwijl mijn broer

### Niels Vermolen: 'Veel **moderner** gaan werken.'



en mede-aandeelhouder dit juist een leuk onderdeel vonden. Zo groeiden we geleidelijk naar het moment dat we besloten te verkopen. Niet alle aandeelhouders waren hier op hetzelfde moment aan toe. Dat was ook het moeilijkste: om op één lijn te komen. De volgende toepasselijke zin kwam ik bij Sivi tegen: de langzaamste moet niet het tempo van verkoop bepalen, tegelijk kan de snelste niet een claim leggen op de werkwijze.

"Wat bij ons ook speelde, was dat we niet de weg terugvonden naar zelfstandige groei. De crisis had ons hard geraakt. We zijn jarenlang bezig geweest ons bedrijf weer gezond te maken, onder meer door de introductie van abonnementen. Maar autonome groei bleef uit. En groei is toch wat je wilt. Wat doe je dan?"

#### **SNELLER WERKEN**

Vermolen komt nog het dichtst bij de eerder genoemde reden van verkoop; investeren in de toekomst. Vermolen: "Ik ben een fanatiek lid van Adfiz en NVGA geweest. Ging naar hun bijeenkomsten. Op een gegeven moment raakte ik in gesprek met een vooruitstrevend kantoor en toen dacht ik: dat gaat ons nooit lukken. Ik werd gebeld door een jongen die van zijn vader moest bellen om een reisverzekering af te sluiten. Die jongen vroeg: gaat dat afsluiten heel lang duren? Tussen de regels door hoorde ik: wij moeten veel sneller, commercieler en moderner gaan werken.

"Ik heb het bedrijf niet verkocht omdat ik niet meer geloofde in mijn meerwaarde als financieel adviseur. Maar de werkwijze moest radicaal anders. Als ik het bedrijf niet had verkocht, was mijn plan B: we gaan volledig adviesgericht werken met minder personeel en we gaan samenwerkingen aan voor uitbesteding van de backoffice en moderne tools voor klantcontact en communicatie."

Keuzes maken is belangrijk, zeggen alle adviseurs en Bosma. Mackaaij: "De kans dat je bedrijf over tien jaar nog op dezelfde manier draait als nu en je op dezelfde manier je geld verdient, is nihil. Niets doen is geen optie."

Verkopen is zo'n optie. Daar komt veel bij kijken, maar de adviseurs in dit artikel hebben dus duidelijk geen spijt van hun keuze. Of ze zich vervelen nu ze geen kantoor meer hebben? Ze reageren bijna beledigd, want ze voelen zich echt nog veel te jong om stil te zitten en hun ondernemersgeest is toch echt te groot om niks nieuws te beginnen. Maar, geeft Polak aan, het is wel even wennen als je de wekker niet meer hoeft te zetten om vóór acht uur op kantoor te zijn. ■