

Baby boomers

JARENLANG HEBBEN ze keihard gewerkt en vanuit het niets een bedrijf opgebouwd. Maar vroeg of laat komt het moment van verkopen. Vier babyboomers over het vinden van een koper, de verkoop van hun bedrijf en de periode na de overdracht.

Karel Beniers (62) is een geboren ondernemer. Als twintigjarige trok hij als marskramer in Dedemsvaart en omgeving met borstels, zemen en sponzen langs de deuren. Later ging hij als vertegenwoordiger aan de slag bij een handelsbedrijf in borstels, maar toen dat bedrijf failliet ging, begon hij in 1980 opnieuw voor zichzelf, en opnieuw in schoonmaakartikelen. Beniers Borstels VOF is altijd een klein familiebedrijf geweest. Het bestond uit Karel Beniers zelf, zijn vrouw, hun zoon Arno en een magazijnmedewerker. Om de toekomst van het bedrijf veilig te stellen, was schaalvergroting nodig. Toen de bank niet wilde meewerken, ging Beniers nadenken over verkoop. Ook zijn gezondheid zette hem aan het denken. 'Ik viel zes meter naar beneden in een liftschacht. Ik lag in het ziekenhuis, maar had ook dood kunnen zijn. Tien dagen later was ik alweer aan het werk, maar het relativeert wel.' Overdracht binnen de familie was niet aan de orde. 'Arno is een goede verkoper, maar geen ondernemer,' zegt Beniers over zijn zoon. 'Hij had de ambitie niet om het bedrijf over te nemen.'

Beniers had geen idee of zijn bedrijf verkocht zou kunnen worden. Ook had hij

geen idee van de waarde. Via via kwam hij in contact met intermediair Rob Beeren van *Diligence*. Die besloot geen advertentie te plaatsen, maar rechtstreeks een aantal strategische partijen te benaderen. Die aanpak werkte. Beniers: 'Rob rapporteerde vrijwel elke dag. Als er weer een mailtje binnenkwam dat hij iemand had gesproken die interesse had, dan stonden we hier te glimmen bij de computer. We hadden niet verwacht dat er zoveel belangstelling zou zijn.' Acht van de tien benaderde bedrijven toonden interesse, waarvan uiteindelijk drie gegadigden overbleven. Op de lijst stond overigens niet de naam van de grootste concurrent van Beniers. 'Ik gunde het die partij niet. We hebben jarenlang tegen ze gevochten.'

De keus viel op een strategische koper, voor wie de activiteiten van Beniers een goede aanvulling zijn op hun portfolio. 'Ik heb een heel goed gevoel bij de koper,' zegt Beniers. 'De mensen spreken me heel erg aan, het klikt goed. Het is een goed bedrijf met vijftig medewerkers, zodat ze ons de schaalvergroting brengen die ons bedrijf nodig had. Alleen met de intermediair van de koper had ik geen klik. Uit het boekenonderzoek kwam niets naar voren, maar die adviseur begon spijkers op laag wa- »

Rob Franken (59) ›
getrouwd

Verkocht Linx Crossmedia BV,
Weesp (marketing resources
management)

Koper E&M Beheer,
eigenaar van Edge Premedia BV
Intermediair Hans Jonker,
Jonker Advies

Kengetallen bij verkoop
20 medewerkers
€ 2,5 miljoen omzet

Transactiewaarde niet openbaar

Kocht van de opbrengst
zeilboot (Pampus)

Zwart gat? 'Vorig jaar heb ik een stapje terug gedaan. In de zomer werk ik nu drie dagen, in de winter vier. Volgend jaar word ik zestig. Dan zou ik stoppen, maar ik weet niet of ik er al aan toe ben.'

Karel Beniers (62) ›
getrouwd, 2 kinderen

Verkocht Beniers Borstels VOF
Dedemsvaart
(handelsonderneming in
borstels, sponzen en zemen)

Koper Exclusiva BV
Intermediair Rob Beeren,
Diligence

Kengetallen bij verkoop
4 medewerkers
€ 1,2 miljoen omzet

Transactiewaarde
niet openbaar

Kocht van de opbrengst
satellietschotel voor de caravan

Zwart gat? 'Ik heb een contract voor drie dagen per week, tot m'n 65ste. Maar eigenlijk werk ik nog steeds fulltime. Dit bedrijf is mijn grootste hobby. Wel hebben mijn vrouw en ik nu wat meer tijd om er met de caravan op uit te trekken.'



◀ **Dick van Dijk (66)**
getrouwd, 2 kinderen

Verkocht Bombeke BV,
Capelle aan den IJssel
(professionele wasserij)
Koper Lips Textielservice
Intermediair Jan Pieter Borst,
DB&S Corporate Finance

Kengetallen bij verkoop

90 medewerkers
€ 6 miljoen omzet

Transactiewaarde
niet openbaar

Kocht van de opbrengst

een Porsche Carrera 911
Zwart gat? 'Ik kom iedere dag
nog even op de zaak, mijn
bureau staat er nog. Het is
moeilijk om los te komen.
Mijn vrouw en ik moeten leren
om meer tijd vrij te maken voor
leuke dingen, zoals varen met
onze boot.'

ter te zoeken. Hij ging moeilijk doen over de waardering van een bestelbus van een paar honderd euro. Dan ben je geen koopman. Een koopman kijkt naar de grote lijnen, niet naar klein werk. Dat irriteerde me mateloos. Ik zei op den duur: 'Als het zo moet, dan breken we de zaak af, dan gaat de transactie niet door.' Dat was geen bluf, dat had ik gedaan ook. Toen kwam de deal snel rond.' In juni van dit jaar, na vier maanden onderhandelen, werden de handtekeningen gezet. Beniers vierde de transactie op bescheiden wijze. 'Ik ben met mijn vrouw naar de Witte Bergen gereden, waar we samen een uitsmijter hebben gegeten.'

Beniers kreeg de deal die hij wilde. De prijs was goed, zijn zoon heeft een vast contract als verkoper, de naam van het bedrijf blijft voortbestaan en Beniers zelf heeft een contract voor drie dagen in de

zo'n 100.000 bedrijven extra op de markt zullen komen. De verwachte piek van de uitstroom ligt rond 2010 en 2011. Het toenemende aanbod wordt mede veroorzaakt doordat steeds meer bedrijven geen opvolger meer kunnen vinden binnen de familie en dus 'op de markt' komen. Was het vroeger gebruikelijk dat de zoon of dochter het bedrijf overnam, tegenwoordig is dat nog slechts bij een op de drie familiebedrijven het geval.

Dit laatste geldt ook voor Teun Smit (58) uit Geleen. Geen van zijn vier dochters wilde zijn bedrijf, een opleidingscentrum voor arbo en veiligheid, overnemen. 'Ze hebben gezien hoe druk we altijd waren met het bedrijf, daar hadden ze geen trek in.'

Smit begon zijn loopbaan als verpleegkundige bij DSM, waar hij verantwoordelijk was voor de EHBO-cursussen voor

'Ik werk misschien nog wel harder dan vroeger. Het is een erekwestie'

◀ **Teun Smit (58)**
getrouwd, 4 kinderen

Verkocht Smit & Partouns
Opleidingen, Geleen
(trainingscentrum voor arbo
en veiligheid)
Koper management buy-out
Intermediair Sjef Theunissen,
Conatum Bedrijfsadvies

Kengetallen bij verkoop

13 medewerkers
€ 1 miljoen omzet

Transactiewaarde
€ 450.000

Kocht van de opbrengst -

Zwart gat? 'Ik heb een jaar lang
niets gedaan en het jaar
is omgevlogen. We zijn in
Friesland geweest, Zeeland, Luxem-
burg. Ik heb meer tijd
voor de kinderen en de
kleinkinderen, we pikken
af en toe een terrasje. We
hebben een goed leven nu.'

week tot zijn 65ste. Dat wilde hij graag, want hobby's heeft hij buiten zijn werk eigenlijk niet. Van de opbrengst deed Beniers geen 'rare' dingen. 'Ik heb een mooie satellietshotel gekocht voor in de caravan, een prijzig ding, zodat we het nieuws kunnen volgen. We wonen in een mooi penthouse in een verbouwde melkfabriek met een flink dakterras en een bubbelbad. Veel meer heeft een mens toch niet nodig?'

Sinds de verkoop is er weinig veranderd. De nieuwe eigenaar bestuurt het bedrijf op afstand, Karel Beniers is bedrijfsleider. Ondanks zijn contract voor drie dagen werkt hij nog steeds fulltime. 'Ik werk misschien nog wel harder dan vroeger. Het is een erekwestie. Onze naam staat nog op de gevel en ik wil de koper niet het idee geven dat we het rustiger aan doen.'

Opvolger

Karel Beniers is een van de vele babyboomers die hun bedrijf hebben verkocht of gaan verkopen. Ruim een kwart van alle Nederlandse ondernemers is ouder dan 55 jaar, waardoor er de komende jaren

het personeel. Toen DSM de cursussen in 1989 ging uitbesteden, besloot hij om samen met zijn vrouw een maatschap op te richten. Smit: 'Ik beunde al wat bij in die tijd. Toen mijn manager bij DSM liet doorschemeren dat hij me zou inhuren als ik voor mezelf zou beginnen was de stap snel gezet.' Smit en zijn vrouw gaven jarenlang EHBO-lessen en trainingen op het gebied van bedrijfshulpverlening, ontruimingen, het blussen van branden en het omgaan met gevaarlijke stoffen zoals blauwzuurgas.

Smit hield van zijn werk, maakte lange dagen en was totaal niet bezig met de verkoop van zijn bedrijf. Totdat hij in 2005 werd benaderd door een kennis die in dezelfde branche actief is. 'Praten kon altijd, vond ik, dus ben ik het gesprek aangegaan. Ik dacht het zelf af te kunnen en schakelde geen adviseur in. Dat is me tegengevallen. Sowieso is tijd een probleem, omdat het allemaal naast je gewone werk moet gebeuren, maar ik was er ook nog eens emotioneel bij betrokken. Ik heb veel gesprekken gevoerd, maar uiteindelijk ketste het af omdat er een belachelijk laag bod op »

tafel kwam: 37.000 euro. De vriendschap is er aan kapot gegaan.'

Smit zette de verkoopplannen weer in de ijskast, totdat bij hem een spierziekte werd geconstateerd. 'Lopen gaat steeds moeilijker. Ik wist: als ik nog van mijn leven wil genieten, dan moet ik nu mijn bedrijf verkopen.' Hij kende intermediair Sjef Theunissen nog van vroeger en wist dat die zich inmiddels had aangesloten bij *Conatum Bedrijfsadvies*, dat bemiddelt bij de aan- en verkoop van bedrijven. 'Dat was prettig werken. Ik hoefde alleen wat cijfers aan te reiken en Sjef deed de rest. Het bedrijf werd uiteindelijk voor 450.000 euro verkocht.'

'Bij de verkoop van je bedrijf moet je goed nadenken hoe je de periode daarna gaat invullen'

Op de advertentie kwamen vijftien reacties binnen, waarvan vijf serieuze. Met één partij, een directe concurrent, gingen Smit en zijn adviseur om tafel. 'Ze vroegen te snel om gevoelige cijfers en strategische informatie,' blikt Smit terug. 'Dat vond ik niet netjes. Later werd ik ook nog eens privé benaderd, buiten mijn adviseur om. Dat vond ik helemaal onkies. Toen heb ik de onderhandelingen afgeblazen. Omdat mijn personeel zag dat ik steeds moeilijker begon te lopen, heb ik open kaart gespeeld over mijn verkoopplannen. Een medewerker toonde interesse; hem gunde ik het.' Voor Smit was de management buy-out een goede deal. 'Mijn twee dochters konden in het bedrijf blijven werken, de koper zet de bedrijfsvoering op dezelfde manier voort en de bedrijfsnaam blijft behouden. Ik heb niet de maximale opbrengst gekregen, maar ik wilde de sfeer van het bedrijf terugvinden in de koper. Dat is heel goed gelukt.'

Drie maanden bleef Smit nog bij het bedrijf betrokken: om de koper wegwijs te maken en samen klanten te bezoeken. Ruim een jaar geleden trok hij zich definitief terug uit de onderneming. 'We spreken elkaar steeds minder. Andere bazen, andere wetten. Dat moet je respecteren en dat lukt me goed.'

Smit besloot een jaar lang niets te doen

na zijn afscheid. 'Het jaar is omgevlogen,' zegt hij met een lach. 'We zijn in Friesland geweest, Zeeland, Luxemburg. Ik heb veel meer tijd voor de kinderen en de kleinkinderen, we pikken af en toe een terrasje. Vroeger droomden we van een vakantie in Indonesië of het kopen van een camper, maar die behoefte voel ik niet meer. We hebben een goed leven nu.' Inmiddels heeft Smit al wel wat nevenactiviteiten opgepakt. Zo is hij gastheer bij het Toon Hermans Huis in Sittard, waar hij voorlichting geeft aan kankerpatiënten. 'Het hele dynamische is nu weg uit mijn leven. En ik vind het heerlijk.'

Ruzie

Ieder geeft zijn eigen invulling aan het leven na de verkoop. Beniers bleef werken, Smit geniet van andere dingen in het leven. Niet iedereen kan even goed omgaan met het leven na de overdracht, merkt bedrijfsadviseur Hans Jonker van *Jonker Advies*. 'Ik zie ondernemers die geen opdracht meer hebben in het leven. Ze zijn 65, nog lang niet versleten, maar ze hebben niets zinvol omhanden. Ze krijgen niet meer de erkenning van hun omgeving en dat tast hun immuunsysteem aan, niet alleen lichamelijk, maar ook geestelijk. Sommigen krijgen ook nog eens ruzie met vrouw en kinderen en gaan een paar jaar na de verkoop ongelukkig door het leven. Bij de verkoop van je bedrijf moet je goed nadenken hoe je de periode daarna gaat invullen.'

Jonker begeleidde ondernemer Rob Franken (59) enkele jaren geleden bij de verkoop van diens bedrijf. Franken heeft overigens geen tijd om in een zwart gat te vallen, daarvoor is hij nog veel te actief. Hij werkt nog steeds drie tot vier dagen in de week voor 'zijn' bedrijf en in zijn vrije tijd is hij een fanatiek zeiler – hij heeft drie boten – en tevens bestuurslid van het hoofdbestuur van het Koninklijk Nederlands Watersportverbond. 'Alleen daarmee zou ik mijn tijd moeiteloos kunnen vullen.'

Het bedrijf van Franken ontwikkelt geautomatiseerde systemen voor het opslaan, bewerken en distribueren van marketingmateriaal voor grote bedrijven als Mexx en Tommy Hilfiger. Zijn bedrijf begon in 1987 als een tweemansbedrijf en groeide uit tot een bedrijf met 20 medewerkers en een omzet van 2,5 miljoen euro. De grafische wereld veranderde in die jaren drastisch. Vooral de periode tussen 2000 en 2004 was erg hectisch, legt Franken uit. 'De digitalisering verliep in een hoog tempo. We moesten veel sneller afschrijven op nieuwe machines dan voorzien. Pieken en dalen wisselden elkaar af, een deel van het werk viel weg. Ik transformeerde mijn bedrijf van een grafisch bedrijf naar een automatiseringsbedrijf. Dat was een goede zet, blijkt achteraf. Maar om te overleven had ik een grote partner nodig, liefst een met een heldere visie op digitalisering. Ik wist: die bedrijven zijn schaars.'

Franken kende zijn adviseur Hans Jonker al jaren. Jonker is goed ingevoerd in de grafische industrie: aan hem de taak om een overnamepartner te vinden. Hij bracht Franken in contact met branchegenoot Edge en dat bleek inderdaad een geschikte partij. Na een traject van negen maanden kwam eind 2004 de deal rond.

Franken: 'De chemie was meteen goed. De gesprekken zijn op een heel natuurlijke manier doorgegaan. Ik heb niet eens met andere partijen gesproken en heb daarvoor misschien niet het onderste uit de kan gehaald. Dat is niet erg. Je kunt altijd wel meer en meer willen, maar ik heb liever dat het bedrijf in goede handen is en dat je prettig kunt samenwerken. Dat is me echt meer waard dan extra geld. Ik heb genoeg, heb een goed pensioen. Ik hoef me financieel geen zorgen meer te maken.'

De betaling van de overnamesom geschiedde in drie jaarlijkse tranches om ervoor te zorgen dat Franken, die beschikt over zeer specifieke marktkennis, aan het bedrijf verbonden zou blijven. Voor Franken was dat geen bezwaar, integendeel. 'Ik heb iets opgebouwd in al die jaren en wilde graag betrokken blijven. Ik ben nog steeds verantwoordelijk voor een paar key accounts. Vorig jaar heb ik voor het eerst een stapje terug gedaan. In de zomer werk ik nu drie dagen, in de winter vier. Als het mooi weer is, kan ik lekker een paar dagen gaan zeilen. Dat was vroeger vrijwel on-

‘Je kunt altijd wel meer en meer willen, maar ik heb liever dat het bedrijf in goede handen is’

mogelijk. Ik kon pas weg als het personeel was geweest.’

De rol van Franken is veranderd van directeur-eigenaar naar een rol als consultant. ‘Het is een omschakeling, natuurlijk. Je bent van de bok af, het is nu iemand anders zijn ding. In het begin heb ik weleens gevloekt als ik thuiskwam. Waarom doen ze het zo en niet op mijn manier? Maar ik denk dat dat normaal is. Een belangrijk stuk van je leven gaat weg, maar het ondernemersgevoel is niet weg. Dat kun je niet uitschakelen. Ik heb de neiging om steeds mijn mening te geven, maar soms moet je gewoon even de kaken op elkaar houden.’ Voordelen biedt zijn nieuwe positie ook. ‘De gesprekken met de boekhouder mis ik totaal niet. De zorgen en verantwoordelijkheden zijn nu weg, ik heb geen slapeloze nachten meer. Het bedrijf is in goede handen en ik merk dat ik word gewaardeerd binnen het bedrijf. Kortom, ik ben erg happy met de situatie. Volgend jaar word ik zestig. Dan zou ik stoppen, maar ik weet niet of ik er al aan toe ben.’

Respect

Bij de verkoop van een bedrijf gaat het niet over cijfers alleen. Zoals in de hiervoor beschreven cases naar voren komt, spelen ook andere, deels emotionele zaken een rol. Blijft de naam van het bedrijf voortbestaan? Blijven de kinderen in dienst? Toont de koper respect voor de verkoper? Blijft de koers van het bedrijf ongewijzigd? En vooral: klikt het tussen koper en verkoper? Gunt de verkoper zijn bedrijf aan de wederpartij? Niet alleen de chemie met de potentiële koper, maar ook met diens adviseur is daarbij van belang.

Ook de chemie met de eigen adviseur kan de bedrijfsverdracht frustreren, zo merkte Dick van Dijk (66) toen hij zijn wasserij verkocht. ‘Als je reëel bent, is zo’n wasserij niet een heel courant bedrijf. Er zijn maar weinig partijen in zo’n bedrijf geïnteresseerd. Maar mijn accountant hield me toch een verhaal, hij blies veel te hoog van de toren. Ik geneerde me ten op-

zichte van de wederpartij. Eerder had ik al een conflict met hem over een veel te hoge factuur. Dat alles was een reden om met hem te stoppen.’ Van Dijk stapte vervolgens over naar *DB&S Corporate Finance*, dat de transactie voor hem begeleidde.

Als 28-jarige jongeman stak Van Dijk zich voor een miljoen gulden in de schulden om de wasserij van zijn vader over te nemen. Hij nam een groot risico, maar wist van zijn bedrijf een succes te maken. Hij werkte voor verzorgingshuizen en verpleeghuizen, had op het laatst negentig medewerkers in dienst en draaide een omzet van zes miljoen euro per jaar. Enkele jaren geleden werd hij voorzichtig gepolst door Lips Textielservice, een grote speler in de markt. ‘Hierdoor werd ik aan het denken gezet, ik was tenslotte al 63. Ik was er voorheen helemaal niet mee bezig.’ Ook werd hij langzamerhand moe van het gedoe rondom het ondernemerschap. ‘Laatst bleef een medewerkster een week thuis omdat haar kind ziek was, dat mocht volgens de cao. Dat is toch van de gekke! En wie draait er voor op? De werkgever! Werknemers hebben alleen maar rechten, geen plichten.’

De zoon en dochter van Van Dijk werkten allebei in de zaak. Toch namen zij het bedrijf niet over. ‘Zelf heb ik altijd hard gewerkt, veertig jaar lang,’ zegt de ondernemer. ‘Om zeven uur ’s ochtends was ik op de zaak, vaak werkte ik ook in het weekend. Mijn kinderen zijn anders. Mijn dochter werkt ook hard, maar vindt tijd voor privé zaken ook erg belangrijk. Bij mij sloeg de balans tussen werk en privé altijd geheel uit naar werk. Ook mijn zoon staat daar anders in dan ik. Als het even kan is hij op het water te vinden. Zo zit ik zelf helaas niet in elkaar. Dat is waarschijnlijk een generatieverschil. Samen zouden ze het bedrijf nog wel kunnen overnemen, maar mijn dochter wilde niet. Ze heeft gezien dat ik altijd maar met werken bezig was.’

Enkele jaren nadat hij was gepolst klopte Van Dijk zelf aan bij Lips Textiel-

Babyboomers

De mensen die geboren zijn tussen (grotendeels) 1945 en 1955 worden doorgaans aangeduid als babyboomers. Zij zijn inmiddels tussen de 52 en 62 jaar oud en gaan langzaam met pensioen. Dit geldt uiteraard ook voor de ondernemers van die generatie. Jaarlijks worden in Nederland naar schatting zo’n 15.000 bedrijven verhandeld. Door de uitstroom van babyboomers zullen de komende jaren zo’n 100.000 bedrijven extra op de markt komen, waardoor het jaarlijks aantal verkochte bedrijven richting 25.000 zal gaan. De piek van de uitstroom wordt verwacht rond 2010.

service. Het bedrijf bleek nog steeds interesse te hebben. In september 2006 begonnen de onderhandelingen, in april van dit jaar werden de handtekeningen gezet. De onderhandelingen gingen met name over de prijs. Met de gerealiseerde transactiewaarde is Van Dijk tevreden. Richting kinderen is dit de beste oplossing, vindt hij. ‘Mijn huis is vrij van hypotheek, ik heb een mooie boot en een goed pensioen. Veel zal ik niet opmaken van dat bedrag. Als ik de komende jaren een deel van de koop-som opmaak, blijft er voor de kinderen nog genoeg over. Daar hebben ze meer aan dan dat ze nu het bedrijf overnemen.’

Zijn dochter heeft onlangs het bedrijf verlaten, zijn zoon is door de nieuwe eigenaar tot bedrijfsleider benoemd. Het maakt het er voor Van Dijk niet makkelijker op om afscheid te nemen. ‘Ik kom iedere dag nog even op de zaak, mijn bureau staat er nog. Ik heb gezegd: “Als ik niet meer welkom ben, zeg het dan.” Mijn vrouw en ik moeten leren om meer tijd vrij te maken voor leuke dingen. Het is echt even wennen na veertig jaar hard werken.’