

# Happy exit?

Je bedrijf verkopen is een emotionele achtbaan die lang niet altijd vrolijk eindigt. Hoe zorg je ervoor dat een exit ook een 'happy exit' wordt, waarbij je de maximale financiële én emotionele opbrengst uit je verkoop haalt? 'Cashen is mooi, maar daar zit het echte geluk niet in.'

**W**ist jij dat slechts vijftien procent van alle ondernemers een exit maakt waar hij achteraf met plezier op terug kijkt', haalt personal- en businesscoach *Eelco Smit* meteen maar aan uit Amerikaans onderzoek. 'Dat is heel weinig. Dus met andere woorden: 85 procent van alle ondernemers staat na tientallen jaren hard werken met lege handen. Letterlijk en figuurlijk. Lege handen qua geld en/of lege handen qua geluk. En het zou mij niet verbazen als het percentage *unhappy exits* in Nederland nog hoger ligt.' Smit weet waar hij over praat. Als onderdeel van zijn werkzaamheden als coach begeleidt de geboren Amsterdammer ondernemers bij een bedrijfsverkoop. Transactie-ervaring deed hij onder andere op bij Deloitte en KPMG Corporate Finance.

De lessen die Smit als M&A-professionaal en zelfstandig ondernemer leerde, brengt hij nu als coach over op zijn klanten. Volgens hem is een bedrijfsverkoop relatief simpel. Natuurlijk, zaken als het werkkapitaal optimaliseren, de ondernemer overbodig maken of een betere klantenspreiding hoort er zeker bij. Maar voor een echte 'happy exit' is het essentieel om juist aandacht te besteden aan de emotionele kant ervan. Smit: 'Een bedrijf verkopen gaat grotendeels over emotie.

Het gaat mij er om dat een ondernemer goed wordt begeleid lang voordat de handtekening wordt gezet. Want het proces van je bedrijf verkopen is een lange en emotionele achtbaan. Wat heb je aan een zak met geld als je diep ongelukkig bent?'

## Verkoopgeluk

Dat een bedrijfsoverdracht er zwaar inhakt, daar kwamen ook *Monique Delsink* en haar (toenmalige) man *Johan Spierings* achter. Het duo startte in 2005 met *De Bedrijfspoli*, een regionale arbodienst in Nijmegen met uiteindelijk 22 artsen in dienst en werknemers die preventieprogramma's leiden. In twaalf jaar tijd bouwde het tweetal het bedrijf uit, maar ze voelden zich eerder manager dan ondernemer. Tijd dus om het bedrijf in de etalage te zetten en een jaar later verkochten ze *De Bedrijfspoli* aan private equity-vesteerder 4D Invest & Management.

Ze schreef onlangs het boek *Verkoopgeluk* over haar bedrijfsoverdracht, een doe-boek over hoe je je mentaal voorbereidt op een verkooptraject en uiteindelijk voor, tijdens en na de deal gelukkig bent en blijft. 'Wat mij namelijk opviel, was dat er veel wordt geschreven over de zakelijke kant van een verkoop, maar vrij weinig over het emotionele aspect ervan',

legt Delsink uit. 'Het is niet makkelijk om je 'kindje' te verkopen. Ik had een brok in mijn keel toen wij het onze medewerkers vertelden en de tijd erna voelde als een soort rouwperiode.'

Delsink had namelijk achteraf gewild dat ze zo'n coach als Smit had gehad tijdens het verkoopproces. Voor het technisch verkoopklaar maken van haar onderneming had ze een overnameadviseur in de hand genomen. Maar het emotioneel verkoopklaar maken van zichzelf was een heel ander verhaal. Delsink: 'Ons verkoopproces heeft een jaar geduurd. En een jaar lang heb ik een toneelstukje richting mijn werknemers opgevoerd, je zit ze eigenlijk voor de gek te houden. Je draagt een geheim bij je wat je met bijna niemand kan delen, dat vond ik erg zwaar.'

## Zingeving, identiteit en status

Voor Delsink brak er direct na de bedrijfsverkoop een soort rouwperiode aan. Naast dat haar relatie strandde, moest ze ook wennen aan het ondernemer-af zijn. Dat ze naar eigen zeggen 'totaal geen functie' meer had, trok een zware wissel op haar. Het schrijven van haar boek was dan ook een manier om de overdracht van haar bedrijf te kunnen verwerken. 'Dat was voor mij het meest emotionele



## ‘Ik had een brok in mijn keel toen wij het onze medewerkers vertelden en de tijd erna voelde als een soort rouwperiode’

moment van de hele bedrijfsverkoop’, aldus Delsink. ‘Je moet je bedrijf loslaten, je medewerkers loslaten. Als ondernemer heb je het idee dat je medewerkers je vrienden zijn, maar ik heb gemerkt dat ze ook zó weer de nieuwe eigenaar volgen. En die nieuwe eigenaar gaat dan linksaf, terwijl jij altijd rechtsaf bent gegaan. Daar ben ik ook wel onzeker van geworden; waarom hebben wij die kansen niet gezien en hebben wij het dan al die tijd verkeerd gedaan? Na het zetten van de handtekening komen pas de echte emoties los. Gelukkig zie je het uiteindelijk na die rouwfase wel weer wat objectiever in.’

Smit, tevens auteur van de persoonlijke ontwikkeling-boeken *Boek voor mannen* en *De regels van het spelletje*, herkent dit scenario bij veel van zijn klanten. ‘In mijn ogen kun je bij een bedrijfsverkoop een kruis zetten door drie dingen: je zingeving, je identiteit en je status’, legt hij uit. ‘Ik bereid ondernemers er op voor dat ze hun zingeving kwijtraken. Ze moe-

ten beginnen met emotioneel afstand nemen van hun personeel. En alvast nadenken over hoe het leven zonder het bedrijf eruit ziet. Want na een exit zijn ze niet meer ‘de grote ondernemer’ die een succesvol bedrijf heeft opgebouwd, maar gewoon iemand met een zak geld. Dat laat ik hen ook bespreken met het gezin, want die statusvermindering in de maatschappij treft ook hun familie.’

### Happy exit

Om die happy exit te realiseren zijn er volgens Smit twee uitgangspunten: een maximale emotionele én financiële opbrengst. En wat dat concreet betekent, verschilt voor iedere ondernemer. Maar de coach somt zo de drie meest genoemde doelen op: het gevoel van een eerlijke prijs, de gedachte dat het bedrijf en werknemers goed achtergelaten worden en de invulling van een nieuw levensdoel, zodat de ondernemer vijf jaar na de exit nog altijd gelukkig is.

Ook voor Delsink was het belangrijk dat alle vijftig medewerkers in goede handen zou zijn bij koper 4D Invest & Management, iets wat ze van tevoren niet als vanzelfsprekend beschouwde bij een investeringsmaatschappij. ‘Ik was wel even bang dat ze het zouden opkopen en uitkleden. Het uitgangspunt was dat ik na de verkoop met een rechte rug over straat kon lopen en bij de Nijmeegse Vierdaagse met een biertje in de hand nog met oud-collega’s kon praten. Dat was veel belangrijker dan een hoge verkoopprijs.’

Met het boek *Verkoopgeluk* vertelt Delsink het verhaal waar veel ondernemers volgens haar ooit mee te maken krijgen. ‘Ik wil laten zien dat een bedrijfsverkoop niet alleen maar een feestelijke mijlpaal met champagne is, maar een emotionele achtbaan vol angst en verlangen. Iedereen om je heen denkt dat het wel goed met je zal gaan, aangezien je gecashst hebt. Maar geloof me, daar zit het echte geluk niet in.’