

OPNIEUW BEGINNEN

Bedrijf
verkocht;

Succesvol een bedrijf opzetten, dat verkopen - en dan? Twee ondernemers over loslaten, uit het zwarte gat klimmen en jezelf opnieuw uitvinden.

Tekst **Maartje de Gruyter** Foto's **Dieuwertje Bravenboer**

Valt de fusie- en overnamemarkt stil door de grote economische onrust? Anonieme bankiers meldden dat deze maand in *Het Financieele Dagblad*. „Honderd procent onzin”, vindt Tom Beltman. Bij Marktklink begeleidt hij al twintig jaar aan- en verkoop van kleine en middelgrote ondernemingen. Het adviesbureau was vorig jaar betrokken bij ruim honderd transacties in bedrijven met een waarde tussen de 5 en 100 miljoen euro. „Natuurlijk heeft de huidige inflatie invloed. Maar het afgelopen halfjaar zijn 538 bedrijven verkocht met een waarde boven de 5 miljoen euro. Dat zijn er 150 minder dan een jaar eerder, maar het ligt boven het langjarig gemiddelde.”

Volgens dataverzamelaar M&A.nl zijn dit jaar bij de bedrijven tot 100 miljoen 470 fusie- en overname-deals gesloten, tegenover 1.150 in heel 2021. Zo lijkt de markt toch redelijk stabiel.

Volgens Beltman is er altijd wel iets aan de hand rondom bedrijfsovernameprocessen. „Covid had de afgelopen twee jaren ook zo zijn effect op de animo voor bedrijven in toerisme en horeca. Maar bedrijven in mondkapjes stegen in waarde en waren juist aantrekkelijk. Er zijn schommelingen op kwartaalbasis, maar dat wil niet zeggen dat het fusie- en overnameklimaat ongunstig is. Wij hebben nu al 80 procent meer verkoopmandaten dan in 2021, en er is ongelofelijk veel kapitaal voorhanden. Ondanks oplopende rentes voorzien wij veel beweging in de markt.”

Er zou juist meer verkoopbereidheid zijn bij ondernemers in tijden van grotere economische onzekerheid

Investeerders

Bij pakweg de helft van alle overnames is de koper een investeerder. Die stapt meestal in om samen met de verkopende ondernemer het bedrijf uit te bouwen. „Investeerders zijn zakelijk en rationeel”, zegt Beltman. „Door hen samen te brengen met oprichters die vol passie opereren, valt veel meer potentie uit een bedrijf te halen.”

Tegen die achtergrond worden veel 'pre-exit-deals' gesloten: oprichters blijven na de overname nog een paar jaar zitten om de onderneming verder te brengen. Nadat ze definitief zijn vertrokken, worden sommigen zelf koper en investeerder. Bij 40 procent van de overnames is een ander bedrijf de koper. Doorgaans wil het zo verdere groei realiseren.

Beltman signaleert meer verkoopbereidheid bij ondernemers in tijden van grotere economische onzekerheid, zoals oorlog of inflatie. Door een verkoop van hun bedrijf beperken eigenaren hun risico's.

Wat volgens Beltman minstens een zo grote rol speelt is het „lifetime ondernemerschap” van de huidige generatie eigenaren. „Zodra ze persoonlijk en met hun bedrijf het plafond raken, verkopen ze het om iets nieuws te gaan doen - anders dan babyboomers en hun voorgangers die hun identiteit aan het bedrijf ontleenden en het binnen de familie willen houden. Waar verkopen in het verleden werd gezien als falen, geldt nu: wie een mooi bedrijf heeft neergezet, verkoopt dat liever in plaats van door te gaan tot je erbij neervalt.” Dat is ook terug te zien in de cijfers: driekwart van de ondernemers wil binnen tien jaar de zaak verkopen.

Hoe is het om alles wat je hebt opgebouwd in de verkoop te doen? Twee ondernemers vertellen over het proces, en hun leven na de overname.

en dan...?

'Niksen geeft geen bevrediging'



Ondernemer: Monique Delsink (45)
Bedrijf: De Bedrijfspoli, arbodienst in Nijmegen
Start: 2005
Verkoop: in 2017, aan 4D Invest & Management
Nu: coach, adviseur, spreker, projectleider - betaald en vrijwillig.

Na de verkoop zat ik thuis met een zak geld, maar op verjaardagen had ik geen antwoord op de vraag: wat doe je? Ja, hardlopen. Na een prachtig afscheidsteest was ik mijn status van ondernemer kwijt. Ik had verwacht rust en tijd te vinden, ik kwam in een rouwproces. Vijf jaar na de verkoop van haar bedrijf heeft Monique Delsink zich hervonden. In de tussentijd heeft ze leren loslaten.

Tien jaar lang had ze de kick van ondernemen ervaren: „Al door groeien, innoveren en efficiënter werken.” Wat haar man, zelfstandig bedrijfsarts, was begonnen, bouwde het echtbaar uit tot een succesvolle arbodienst met vijftig medewerkers. Ook nadat besloten was tot verkoop, bleef ze keihard werken. De zaak die ze hadden opgebouwd, moest onder de nieuwe eigenaar wél overeind blijven. „We fantaseerden over alle ruimte die we zouden krijgen, en de aandacht die we aan elkaar en



'Ik wil opnieuw marktleider worden'

Ondernemer: Aniel Mahabier (49)
Bedrijf: CGLytics, actief in corporate governance data-analyse
Start: 2014
Verkoop: 2018, aan het Amerikaanse Diligent
Nu: zet nieuw techbedrijf op

onze twee kinderen konden besteden. Maar toen het zover was, kwamen we erachter dat onze relatie te veel op het bedrijf was gebaseerd. Een jaar na de verkoop zijn we uit elkaar gegaan.

De verkoop was goed voorbereid, mede omdat de accountant hun een paar jaar eerder had gevraagd: wat als een van jullie tegen een boom rijdt, of als op een dag een koper op de stoep staat? „Dat triggerde ons de zaak verkoopklaar te maken op een moment dat we nog helemaal niet met verkoop bezig waren. We brachten boekhouding, administratie en andere processen in kaart, en zetten stappen om onszelf overbodig te maken. Dat gaf ongelofelijk veel rust, en de bedrijfswaarde steeg bovendien.“ Toen de verkoop zich aandiende, meldden zich zeventien partijen. Allemaal vroegen ze als eerste: wat is jullie rol in het bedrijf? Orwel: hoe afhankelijk is de zaak van jullie?

Nou, weinig dus. De goede mensen zaten al op de juiste plek. Voor Delsink was het vooral zaak de geschikte overnamekandidaat te vinden, meer dan de hoogste prijs. „Na tien jaar bouwen wilde ik met een gerust hart kunnen overdragen.“ Na de overname volgden wel koerswijzigingen. „Wij werkten met name regionaal en de nieuwe eigenaar koos voor landelijk. Dat kon ik vrij snel loslaten. Maar het haljaar dat ik er nog rondliep

toen ik zelf geen leiding meer gaf, vond ik lastig. Commitment opbrengen in een rol zonder toekomst was raar, na zoveel jaren koers uitzetten en beslissingen nemen.“

Haar idee was direct een nieuw bedrijf op te zetten. Het pakte anders uit. „De gedachte mijn oude marketingberoep weer op te pakken, bleek in de praktijk te vaag en gaf me geen energie.“

Slap voor stap moest ze ontdekken wat ze dan wel wilde. „Er kwamen dingen op mijn pad waar ik eerder geen oog voor had. Ik ben mijn ervaringen gaan delen als spreker voor andere ondernemers. Mijn verhaal sloeg aan, en ik vond het verrassend leuk mensen zo te inspireren. Daarna ben ik andere ondernemers gaan interviewen over vergelijkbare ervaringen. Zo ontstond mijn boek Verkoopgeluk.“

Praten met mensen die ook hun bedrijf hebben verkocht, werkte therapeutisch. Veel ervaringen bleken identiek, zoals het wegvallen van de band met mensen die jarenlang collega's waren. Ook andere ervaringen bleken herkenbaar. „Een ondernemer vertelde hoe zij zich had verheugd om op de school van haar kinderen te helpen knutselen. Toen ze daar zat, werd ze doodongelukkig.“

Vrijheid en nietsdoen lijken aantrekkelijk, maar als het onderne-

merschap in je zit, geeft niksen geen bevrediging. Een vermogen op je bankrekening is comfortabel, maar je hebt wel degelijk een doel nodig om elke dag voorop te staan, wil Delsink maar zeggen.

„Verhalen van mensen die iets willen bijdragen aan een betere wereld, inspireren mij.“

Zelf ben ik onbezorgd beginnende jonge ondernemers gaan adviseren bij StartUp Nijmegen. De jonge-honden-energie die ik bij hen tref, was ik kwijt tegen het einde bij mijn bedrijf. Hun ideeën en enthousiasme gaven mij weer energie om te ondernemen.“

Dat ondernemen beperkt Delsink nu tot een bestaan als kleine zelfstandige. „Ik heb geen behoefte een groot bedrijf te runnen. Nu kan ik op allerlei plekken meekijken en een bijdrage leveren. Met een bank heb ik een programma ontwikkeld rondom bedrijfsoverdracht, ik coach startende en gevestigde ondernemers, zit bij bedrijven in de raad van toezicht. Ik zeg dat ik genoeg mensen om me heen heb, want ik kan alleen maar functioneren als ik samenwerk. Nu is ze trots op haar keuzes. „Niet de veilige weg, maar het avontuur. Je kan blijven doen waar je succesvol in bent, maar voor mij werkt grenzen verleggen en nieuwe plannen maken beter. Mijn leven is nu in balans en ik leef veel bewuster.“

„Het is echt raar dat jij hier thuis zit, pap.“ Pas door die opmerking van zijn dochter beseft Aniel Mahabier hoe weinig hij thuis was geweest. Enkele jaren na de verkoop van het bedrijf dat hij had opgebouwd, stapte hij er volledig uit.

Jarenlang vloog hij wekelijks naar New York, San Francisco of Londen. Weer ergens zijn verkoopverhaal doen, nóg een klant binnenhalen, opnieuw een team opbouwen. Zodat CGLytics, een techbedrijf in data-analyse voor corporate governance, kon groeien. Er waren momenten dat hij niet wist of het dag of nacht was. „Ik stond altijd aan“, zegt Mahabier. „Die rush is best verslavend.“

Hij had zich voorgesteld na de verkoop van zijn bedrijf weer rust te vinden. „Maar eenmaal thuis raakte ik volledig uit mijn ritme en 's nachts lag ik wakker. Afkicken duurde vier maanden. Voor mijn vrouw en onze drie dochters was het ook flink schakelen, zij vonden mij chagrijnig. Zelf dacht ik daar anders over. Ik ging als een gek gollen, boksen, naar de sportschool en het huis opruimen.“

Op een zolderverdieping in Amsterdam was Mahabier in 2014 zijn softwarebedrijfje gestart.

Het was spannend om, na twintig jaar werken voor een baas, een salaris voor zichzelf en zijn eerste medewerkers te genereren. „Ik had bij grote financiële corporates gezeten, waar het geheel je voortstuwt. Nu was het samen keihard werken. Maar waar alle anderen aan het eind van de dag de deur achter zich dichttrokken, bleef ik doorgaan. Klanten binnenhalen, focus in mijn team houden – al die uitdagingen gingen continu door mijn hoofd. Dat gaf spanning, maar ook zó veel energie. We beleefden veel pieken en die vierden we samen. Er waren waarschijnlijk wel zover dalen, maar die beleefde ik vooral alleen.“

Tegen mijn echtgenote sprak ik weleens mijn zorg uit dat het niet zou lukken. Als ik terugkijk, zijn het juist de dingen die onmogelijk leken en toch lukten die mij de meeste energie gaven.

„Mijn doorzettingsvermogen is mede gevormd door mijn ouders. Zij kwamen in 1978 naar Nederland om mijn broertjes en mij goed onderwijs en meer kansen te bieden dan in Suriname mogelijk was. In mijn jeugd zag ik bij anderen thuis en in de media hoe succes in het bedrijfsleven kans bood uit het ar-

beiders- en migrantenmilieu te komen. Ik denk dat daar mijn bezijsdrang uit voortkomt: hard studeren, hard werken en mezelf op de kaart zetten.“

„Mijn ouders hebben mij altijd geweldig gesteund.“

Mijn vader heeft de opbouw van mijn bedrijf vol trots meegemaakt. He-las is hij in 2018 overleden.“ Dat jaar benaderden diverse partijen Mahabier met interesse in overname van zijn bedrijf. „Een stel cowboys die risico's durfden nemen, sprak me aan. Doordat we dezelfde drive en ambities hadden, was ik niet bang dat mijn bedrijf in hun handen kapot zou gaan.“

Nadat ze het eens waren geworden over de verkoop, in mei 2018, viel Mahabiers stress niet weg. Hij zou het bedrijf nog drie jaar blijven leiden, om verdere groei en de integratie in het moederbedrijf aan te sturen. Die verantwoordelijkheid bleef drukken. Wel kreeg hij een managementteam dat taken kon uitvoeren die hij altijd zelf had gedaan. Het bedrijf groeide in die tijd sterk, van 19 naar 62 medewerkers. „Nadat ik de integratie had gerealiseerd, merkte ik dat ik afstand ging voelen.“

Toen hij begin 2021 volledig uit het bedrijf stapte, zag Mahabier vervroegde pensioering voor zich.

„Mijn eerste zorg was vastleggen dat het vermogen goed terecht komt bij onze kinderen, wat er ook met hen, mijn vrouw of mij gebeurt. Dat was ingewikkelder dan ik dacht. Ik ben gaan beleggen in vastgoed en we hebben een vakantiehuis gekocht in Spanje. Toen dat allemaal geregeld was, ging alleen maar sporten vervelen en begon er iets te kniebelen. Ik ben vaak benaderd om ceo te worden van start-ups, maar instappen in iets wat al bestaat, is voor mij minder interessant dan zelf weer iets opbouwen.“

Nu werkt Mahabier aan een nieuw softwarebedrijf. Dat moet een netwerkapp maken die mensen in het internationale bedrijfsleven met elkaar in contact brengt op basis van waarden als duurzaamheid, diversiteit en sociaal werkvervalschap. „Ik wil opnieuw marktleider worden, vooral om meer maatschappelijke impact te hebben. Mijn streven is om meer transparantie en kansengelijkheid op de arbeidsmarkt te creëren. Mondiaal is het voor minderheden nog slecht geregeld.“