

Bedrijf verkopen?

Let hier op

FACTOR
BEDRIJFSOVERNAMES

Je bent begin veertig en hebt een enorm bloeiend expeditiebedrijf. Niet het gebruikelijke moment om dan aan verkoop te denken. Toch speelde dit bij de eigenaren van Twentepoort Groep. Wat kunnen we leren van de verkoop van hun bedrijf? En van de rol van een begeleidende partij?

TEKST | PARTNERS IN TEKST
FOTOGRAFIE | CAROLIEN ABBINK

5



Arno Brokelman en Martin Noeverman startten in 2009 een expeditiebedrijf. Dat groeide flink, tegen de crisis in. Na verhuizingen prijkten er in 2018 in Wierden ruim dertig medewerkers op de loonlijst toen er iets begon te knagen. "Wij waren niet meer actief in de dagelijkse operatie. Vroeg je ons naar contactpersonen bij onze beste klanten? Dan wisten we die niet", vertelt Martin. "We hadden bewust zelfsturende teams opgezet en onszelf daardoor overbodig gemaakt. Maar ... ik ben geen winkeloppasser." Dat werd de opmars naar een verkoop, begeleid door Bas Brusche van Factor Bedrijfsovernames.

Gezocht: ideale overnamepartij

Bas deed eerst een analyse en waardebeoordeling van het bedrijf. "Daarna zetten we de verkoopstrategie uit. Met onder andere de gewenste soort overname: volledige verkoop, gefaseerde verkoop, directeur in loondienst of managementbuy-out. Vervolgens zochten we de best passende partijen. Om rust in de markt te houden keken we hiervoor eerst buiten de transportsector." Zo spraken ze met investeringsmaatschappijen; een leerzame stap, weet Martin nu. "Deze maatschappijen hadden onder meer een sterke winstgedreven kijk op de onderneming. Dat paste niet bij ons en wat we voor ons personeel wilden."

Praten met concurrenten

Daarop bracht Bas partijen uit de markt aan tafel. "Dat voelde vooraf niet prettig", bekennt Martin, "want je geeft bedrijfsgevoelige informatie aan concurrenten." Ze ontdekten zo echter wel dat ze een koper zochten die oog had voor verdere groei van de onderneming en voor de personeelsleden in plaats van voor kostenoptimalisatie. "En

'Waar nodig haalde ik de emotie uit gesprekken'

verhuizing naar een andere locatie, zoals een partij voorstelde, betekende een leeg pand voor ons. Ook dat was een ongewenste situatie."

Voorwerk op de achtergrond

Al die tijd bereidde Bas allerlei zaken voor en regisseerde hij het overnameproces. Zo stelde hij verkoopdocumentatie op, maakte hij analyses en voerde hij onderhandelingen. "Ook haalde ik waar nodig de emotie uit gesprekken. Bijvoorbeeld als het stroef dreigde te lopen. Of als Arno en Martin een partij te snel afschreven, waar dat rationeel niet in hun belang was", kijkt Bas terug.

'Niemand heeft wat aan onzekerheid en personeel dat gaat lopen'

Geheimzinnig

Uiteindelijk nam de E. van Wijk Group per 1 juli de onderneming over, bijna compleet in het geheim. Bas vertelt de reden: "Rust bewaren onder het personeel en bij klanten. Niemand heeft wat aan onduidelijkheid en onzekerheid en aan personeel dat gaat lopen." Hij raadt daarom aan: "Treed pas naar buiten als je een duidelijk en compleet verhaal hebt." Met die geheimhouding hadden Arno en Martin, die altijd heel open zijn, wel moeite. "Normaal deelden wij alles met onze mensen; nu kon dat niet of gaven we uitleg die niet helemaal klopte."

Gelukkig kwam het allemaal toch goed. Beide mannen zijn inmiddels bovendien alweer op ondernemerspad. Arno zit in de opstartfase met een soort Airbnb voor caravanverhuur. Martin helpt met een commercieel adviesbureau jonge bedrijven met positioneren. Beiden een schat aan ervaring rijker ...