

BrookZZ

groei, waardecreatie & bedrijfsovername



Comeback
Ondernemers
die hun eigen bedrijf
weer terugkopen



CONSOLIDATIE
Kinderopvang
wordt volwassen

WAARDECREATIE
Een internationale
online restaurantgids

FISCAAL
Profiteer van de
nieuwe Successiewet

SPECIAL

Internationaal ondernemen

Alles over uzelf vrijspelen,
een slimme entreestrategie en
de juiste zakelijke etiquette

voor professionele ondernemers



Back in business

JAREN GELEDEN verkochten ze hun bedrijf, vanwege ziekte of omdat ze toe waren aan iets nieuws. Alles prima geregeld, tot ze hoorden dat hun bloedeigen creatie weer te koop stond of door mismanagement bijna op omvallen stond.

Maarten van de Kimmenade:

'De Engelsen hadden het bedrijf compleet leeg gehaald'

Amper twintig was Maarten van de Kimmenade (64) toen zijn vader in 1964 tijdens een vakantie overleed. Met diens dood werd Van de Kimmenade junior automatisch opvolger van het familiebedrijf, de huidige Kimmenade Groep BV. De jonge Maarten had aanvankelijk totaal andere plannen met zijn leven, maar stapte direct in het textielbedrijf om vier jaar later directeur/groootaandeelhouder te worden. In de jaren die volgden opende hij vestigingen in België en Duitsland. Als jonge dga kocht hij begin jaren zeventig het patent voor een speciale spuitmethode, een techniek die hij met veel vallen en opstaan op zijn eigen productie heeft toegepast. Toen dat product een paar jaar later eindelijk rendabel werd, betekende dat een eikpunt in zijn carrière.

Binnen zijn eigen bedrijf had hij alles wel zo'n beetje gezien en gedaan. 'Ik was gewoon toe aan iets heel nieuws. Na uren-

lange gesprekken met mijn commissaris, besloot ik het bedrijf te verkopen aan een Engelse overnamepartij. Daarmee maakte ik de afspraak dat ik nog drie jaar zou aanblijven als algemeen directeur.' De samenwerking onttaarde in een culture clash. Van de Kimmenade kreeg te maken met machtsspelletjes en onderling wantrouwen. Als ondernemer was hij gewend direct en open te communiceren. Daar dachten de Engelsen duidelijk anders over. 'Engelsen zijn heel formeel, hechten sterk aan hiërarchie. Tijdens vergaderingen is het absoluut not done om het management van het moederbedrijf tegen te spreken. Doe je dat wel, dan krijg je ruzie. Daarnaast werd ik als directeur continue onder druk gezet om te rapporteren. Alles draaide om cijfertjes. Rapporteren vind ik belangrijk, maar niet als doel op zichzelf. Het waren niet mijn leukste jaren. Toen die drie jaar eindelijk om waren, vroegen ze of ik commissaris wilde wor-

den. Dat heb ik nog even gedaan, maar ik kwam erachter dat ik mijn opvolger niet voor de voeten wilde lopen. Toen ben ik ermee gestopt.'

Achternaam op de voorgrond

Na zijn vertrek stortte Van de Kimmenade zich op een studie bedrijfspsychologie. Ondertussen belandde de Kimmenade Groep in een negatieve spiraal. Er werden foute managementbeslissingen genomen, vooral op de vestigingen in Duitsland. 'Dat heeft ertoe geleid dat de vestiging in Duitsland uiteindelijk werd ontmanteld. Het bedrijf in België werd verkocht aan een concurrent met als gevolg dat alleen de vestiging in Nederland overbleef. Mijn opvolger faalde op alle fronten. De nieuwe directeur Paul van der Horst – nu een van de drie aandeelhouders – heeft het bedrijf weer op poten gezet.'

Nadat de moederorganisatie gigantische verliezen had geleden door de aankoop van een verliesgevend bedrijf, besloten de Engelsen niet langer in de Kimmenade Groep te investeren. Dit had tot gevolg dat de hele boel stagneerde. Er zat geen greintje dynamiek meer in het bedrijf, iets wat algemeen directeur Paul van der Horst mateloos frustreerde. 'Ik kwam Paul namelijk nog regelmatig te-



Maarten van de Kimmenade (64)

Bedrijfsnaam: Kimmenade Groep BV
Aantal medewerkers: 60, exclusief 20 man zzp
Omzet: 12 miljoen euro
Verkocht in: 1987
Teruggekocht in: 2005

gen in het informele circuit. Op een dag nam hij contact met mij op. De Engelsen wilden van het bedrijf af. Of wij het niet samen konden kopen. Ik stemde toe, puur uit familiesentiment. Je achternaam staat toch op de voorgrond. Veel mensen die er werken heb ik nog aangenomen. Als ik het niet had gedaan, had het bedrijf misschien niet meer bestaan. Daar had ik de rest van mijn leven spijt van gehad.'

Vertrouwde weg

De eerste poging mislukte; het bedrijf kwam in Ierse handen. Later – nu inmiddels vier jaar geleden – hebben ze het als-

'Het is nu mijn taak om de directie te coachen. Ik hoef hier niet zo nodig elke dag rond te lopen'

nog kunnen kopen. Van de Kimmenade heeft 35 procent van de aandelen in handen, algemeen directeur Paul van der Horst en het managementteam de overige 65 procent. Zijn rol is nu wel totaal anders dan vroeger. 'In het begin woonde ik alle strategievergaderingen bij. Voor je

het weet sta je weer presentaties te houden voor het managementteam. Maar ik kwam erachter dat ik niet teveel op de voorgrond moest treden. Sindsdien heb ik afstand gehouden. Het is nu mijn taak om de directie te coachen. Ik hoef hier niet zo nodig elke dag rond te lopen. Die



klankbordfunctie gaat mij ook goed af. Na mijn studie bedrijfspsychologie, werk ik namelijk als adviseur binnen mijn eigen Familiebedrijven Adviesgroep. Pas geleden heb ik nog een psychologisch adviesbureau overgenomen. Mijn kennis en ervaring komt goed van pas bij het beoordelen van medewerkers.'

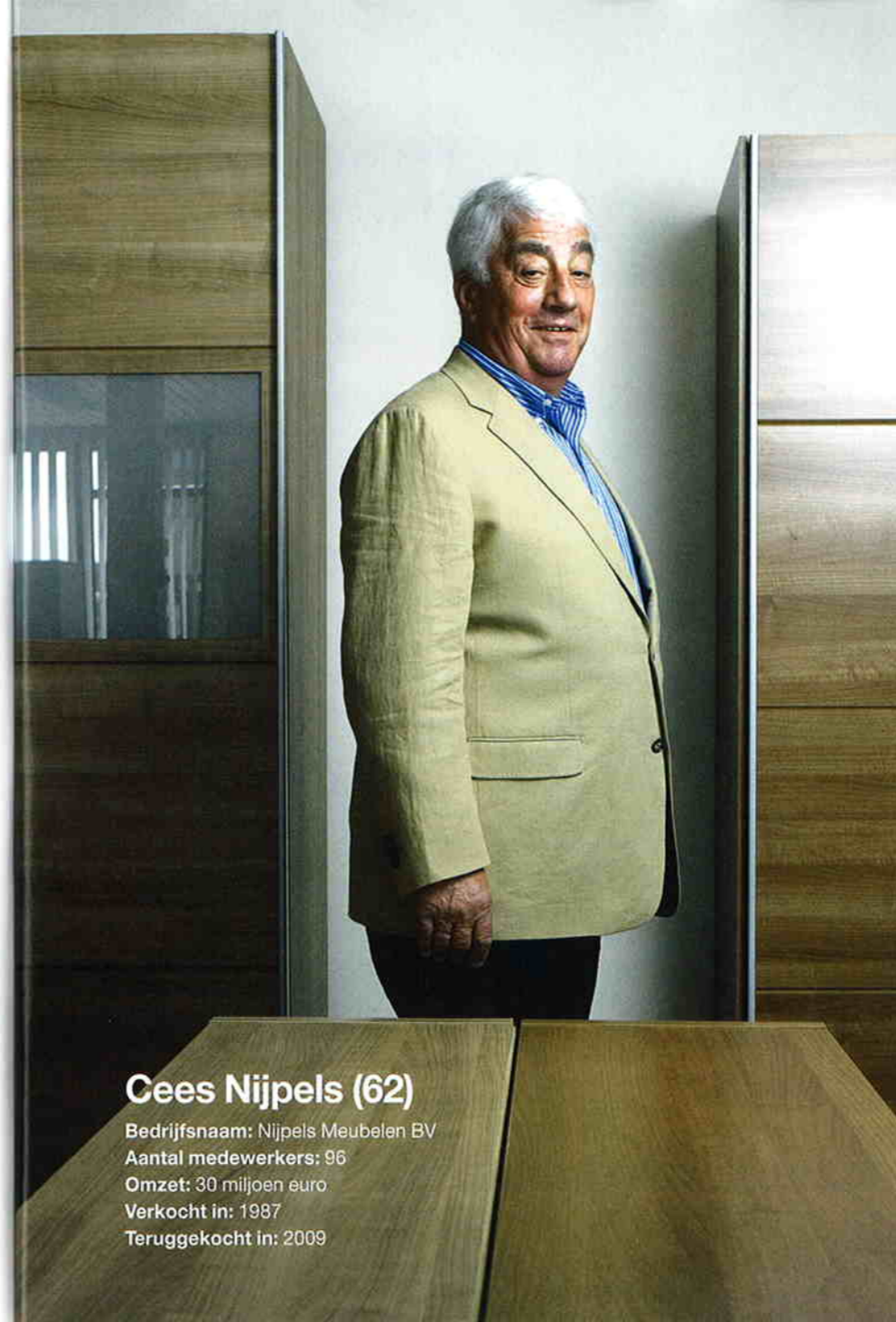
De Kimmenade Groep is de oude, vertrouwde weg weer ingeslagen. 'Dat was ook hard nodig. De Engelsen hadden het bedrijf compleet leeggehaald. Om de activa zo laag mogelijk te houden was vrijwel alles in het bedrijf geleased. We moesten eerst zorgen voor voldoende cashflow om weer vlees op de botten te

krijgen. Nu kunnen we eindelijk weer groeien. Het bedrijf in België is teruggekocht, samen met nog een ander dakbedekkingbedrijf om onze positie op de Belgische markt te versterken. Novapren is nog steeds de kurk waar het bedrijf op drijft, maar dat is op termijn niet meer voldoende dus zijn we met nieuwe projecten bezig. Met het management heb ik de afspraak gemaakt dat ik tussen de vijf en de tien jaar aandeelhouder blijf. Daarna ben ik weg. Je moet niet tot je laatste snik aan willen blijven en mijn kinderen hebben andere toekomstplannen. Over tien jaar is de Kimmenade Groep dus écht familiebedrijf af.'

commissaris. In 2000 kwam er een fusie tot stand met een Engels bedrijf waarbij ik aandeelhouder werd. Daarnaast participeerde ik in bouwbedrijven, staalbedrijven, diverse fabrieken en vastgoedprojecten. Ik kon alleen niet goed met die Engelsen overweg. Ze hadden een dicteermentaliteit, waren niet in staat naar anderen te luisteren.' De samenwerking liep spaak toen ze een Engelse beursnotering wilden bemachtigen. 'Als toekomstig board member moest ik in één uur tijd even 500 pagina's laws and rules doorlezen en vervolgens tekenen. Dat heb ik geweigerd. Om de beursgang niet te belemmeren ben ik uit de board gestapt. "Laat dat geld dan maar zitten", dacht ik. Vanaf dat moment heb ik niks meer van ze gehoord. Ze waren blij dat ze van me af waren.'

Eigenhandig opgebouwd

De stilte hield aan tot november 2008. Tijdens zijn vakantie op Tenerife kreeg Nijpels een telefoontje van de controller van Nijpels Meubelen. Het bedrijf was praktisch failliet verklaard. Er was surseance van betaling aangevraagd. 'Iedereen in paniek, want doorgaan op dezelfde voet was geen optie. Het bedrijf opereerde in een krimpende markt en de kosten



Cees Nijpels (62)

Bedrijfsnaam: Nijpels Meubelen BV
Aantal medewerkers: 96
Omzet: 30 miljoen euro
Verkocht in: 1987
Teruggekocht in: 2009

waren te hoog. Toen heb ik contact gezocht met de curator en mezelf aangeboden als overnamekandidaat. En daar heb ik geen seconde over getwijfeld. Het is toch je eigen kindje en dat laat je niet in de steek. Ik heb Nijpels Meubelen eigenhandig opgebouwd tot wat het nu is.'

Nijpels belandde in een pitch met nog wat andere - ook internationale - kandidaten. Hij won. Op 15 januari heb ik het geld overgemaakt, daarna konden we aan de slag. In het begin zag ik mezelf in de rol van grootaandeelhouder met een directie aan het roer, een functie van hooguit een halve dag per week. Dat is niet ge-

lukt. De directie en ik verschilden gewoon teveel van mening. Ik houd van duidelijkheid en aanpakken.' Hij kwam in een bedrijf waar mensen en afdelingen elkaar controleerden. In plaats van problemen samen op te lossen, gaven ze elkaar de schuld.'

We zijn in afgeslankte vorm verder gegaan. Alle tussenlagen heb ik eruit gesneden. Van de 150 mensen die hier werkten zijn er nog 95 over. Dat scheelt enorm in de kosten én medewerkers kunnen weer rechtstreeks met elkaar communiceren. Vanaf dag één schrijven we weer zwarte cijfers.'

Als directeur/grootaandeelhouder kan Nijpels nu volop gas geven. Maar zijn de medewerkers ook blij met Nijpels' comeback? 'Dat zullen ze nooit eerlijk tegen me zeggen. Wat die sanering betreft heb ik no hard feelings. Zonder mijn ingrijpen hadden alle medewerkers hun baan verloren en waren de machines afgevoerd als oud ijzer. Dan had deze hal nu helemaal leeg gestaan.'

Haalbare prognoses

Is een 40-urige werkweek niet zwaar voor een (oud)hartpatiënt? 'Totaal niet. Ik heb zelfs helemaal niet het gevoel dat ik werk. Ik sta er ook heel anders in dan vroeger. Twintig jaar geleden was ik een control freak. Bij elke storing zat ik er net zo lang bovenop tot die machine weer draaide. Wat een energieverstopping. Tegenwoordig vertrouw ik op de kwaliteiten van mijn medewerkers. Vroeg of laat gaat die machine toch weer draaien. Daarnaast werken we volgens haalbare prognoses, want we leven toevallig wel in een economisch minder florissante tijd. Gelukkig is dit bedrijf gezond gefinancierd met een groot stuk van mijn eigen vermogen. Voor we gaan groeien, wil ik de fundamenten verstevigen door nog meer ef-

'Vanaf dag één schrijven we weer zwarte cijfers.'

ficiëncyslagen door te voeren, deze keer zonder gedwongen ontslagen. Dat is nodig om de concurrentie in het buitenland de baas te blijven. Daarna wil ik onze export een push geven.' Sommige mensen verklaren Nijpels voor gek dat hij zich zo uitslooft. 'Ik hoef immers niet meer te werken, ben al jaren financieel onafhankelijk. Ik heb een wereldreis gemaakt, in het vastgoed gezeten, kon gaan en staan waar ik wilde. Maar een fabriek runnen, daar kan niks tegenop. Dit is het echte leven. Ik had mijn leven lang spijt gehad als ik het bedrijf niet had teruggekocht. Zeker weten.'

Cees Nijpels: 'Leven lang spijt als ik het bedrijf niet had teruggekocht'

Sinds 15 januari 2009 zien de werkdagen van Cees Nijpels er ineens heel anders uit. Om elf uur 's morgens stapt hij in zijn Bentley en koerst naar zijn bedrijf Nijpels Meubelen in Bergen op Zoom. Daar aangekomen maakt hij zijn vaste rondje door de fabriek. Nijpels bezoekt de afdeling in- en verkoop, inspecteert de productieafdeling. Na de lunch neemt hij plaats in zijn directiekamer met de deur demonstratief wijd open. 'Ik geloof heilig in open communicatie. Iedereen kan op elk moment bij mij binnenvallen.' Tegen de avond rijdt Nijpels altijd weer blij en voldaan naar huis. Als ondernemer wilde hij nog één keer vlammen. 'Dat is gelukt, en nog wel in mijn eigen oude bedrijf. Er gebeurt hier ook zo ontzettend veel.'

Nijpels Meubelen werd in 1969 opgericht door Cees Nijpels en zijn jongere broer Klaas. Samen produceerden ze kasten in opdracht van woningbouwcorpora-

ties. In 1973 kwam daar ook meubilair voor bouwmarkten bij. Nijpels kreeg het ineens dubbel zo druk. 'Op de meubelbeurs in Utrecht moesten we ondernemers vragen hun eigen orders uit te schrijven. Daar hadden we zelf namelijk geen tijd voor. Het was een gekkenhuis.' In 1978 verhuisden ze naar een groter pand, de huidige fabriek. 'Hier zijn we doorgegroeid tot een jaaromzet van 45 miljoen gulden.'

Alles ging goed, tot Nijpels in 1987, 'exact op de dag dat de Herald of Free Enterprise verging', een zwaar hartinfarct kreeg. Zo ernstig, dat de toen 40-jarige ondernemer opnieuw moest leren lopen. Hij besloot het over een andere boeg te gooien. In 1987 verkocht hij zijn bedrijf aan een investeerdersclub uit Eindhoven. 'Ze vroegen of ik nog 5 jaar wilde blijven als algemeen directeur. Dat zijn er uiteindelijk drie geworden. Daarna ben ik nog tien jaar aanbelevend als president

Wilfred Furster: 'We werken nu veel professioneler'

Al van jongs af aan is *Wilfred Furster* helemaal gek van fietsen. Na het behalen van zijn praktijkdiploma's, opent hij op twintigjarige leeftijd zijn eigen fietswinkel in Zeist. Niet lang daarna ontmoet hij zijn huidige compagnon en vriend Martin Blokdijk, vertegenwoordiger in fietsonderdelen. Blokdijk heeft een computerprogramma ontwikkeld voor de fietsbranche. Furster: 'In een handomdraai kon je verzekeringen regelen, verkoopoverzichten en facturen maken. Medio jaren tachtig – de prehistorie van de IT – was dat behoorlijk revolutionair. Omdat ik de fietsbranche goed kende, ben ik dat programma voor Martin gaan verkopen.'

In die periode opende hij zijn tweede winkel, maar dat viel niet te combineren met zijn overige activiteiten. Hij besloot beide winkels te verkopen en zich op de verkoop van het programma te storten. Daarnaast werkte hij als buitendienstmedewerker van verzekeringsmaatschappij Unigarant. Vier jaar later zit Furster in het managementteam van Unigarant waar hij in contact komt met verschillende fietsenfabrikanten. Blokdijk had inmiddels een bestelsysteem ontwikkeld voor die doelgroep. 'Dat programma was een daverend succes. Vanaf dat moment kon ik mijn managementfunctie niet langer met Wilmar BV combineren.'

Totaal andere bedrijfscultuur

Vanuit Wilmar bedienden Furster en Blokdijk inmiddels honderden afnemers in binnen- en buitenland. 'Best groot voor een bedrijf met tien man personeel. Daarbij was onze bedrijfsvoering niet zo professioneel. Alle klantgegevens waren opgeslagen in een paar computers. Eén kraak, en je bent alles kwijt. We moesten nodig professionaliseren, maar daar hadden we de mankracht en kennis niet voor.' Een gezamenlijke vriend ging op zoek

naar een goede overnamepartij. Na een paar mislukte deals, raken ze in gesprek met een grote automatiseerder in de mobiele sector. De eerste indruk van RDC was goed. 'We spraken met mensen die van aanpakken wisten en de nodige know-how in huis hadden. In 2001 was de deal beklonken onder de voorwaarde dat Martin en ik tot 2004 zouden aanblijven. We werden direct uitgenodigd voor het directieoverleg waar we hartelijk werden ontvangen. Ook het kantoor zag er goed uit. Niet lang daarna besloten we naar Amsterdam te verhuizen.'

De eerste barstjes in de samenwerking dienden zich aan toen de helpdesk van Wilmar werd overgeheveld naar het hoofdkantoor. Dit om ook tijdens koopavonden bereikbaar te zijn. 'Op zich een prima idee, maar toen ik die helpdesk bezocht, trof ik daar bepaald geen hoogvliegers aan. En dan druk ik me nog voorzichtiger uit.'

De medewerkers keken ook neer op ons product. Ik kreeg dan ook steeds meer klachten van ondernemers die onbeschoft waren behandeld. Ik heb nog een aantal dagen meegelopen om te wegwijzen te maken en te motiveren, maar dat hielp niet. Toen ik mijn mededirecteur daarmee confronteerde, werd ik niet meer uitgenodigd voor de MT-vergaderingen. Op dat moment drong tot me door dat ik in een totaal andere bedrijfscultuur terecht was gekomen. Ik zat bijvoorbeeld al om half acht 's morgens op kantoor terwijl de andere leden van het managementteam pas om tien uur aan kwamen zetten. Kreeg medewerkers aan me gekoppeld die onze Wilmar-activiteiten in kaart zouden brengen. Een klusje van hooguit een paar weken, maar zij deden daar maanden over. Dat traineerde onze ontwikkeling enorm. Nog een voorbeeld: voor een grote fietsenproducent kregen we het verzoek een nieuw soort computerprogram-

ma te ontwikkelen. Daar hadden wij geen ervaring mee, maar onze overnamepartner wel. Dus ik samen met de accountmanager naar die fabrikant. De presentatie ging goed; we moesten alleen nog een offerte uitbrengen. Een kwestie van een paar weken zou je denken, maar ook dat duurde maanden. Na een half jaar belde die fabrikant op: of we weer op gesprek wilden komen om afspraken te maken. Eenmaal daar deed de accountmanager van ons moederbedrijf een verbijsterende mededeling: ze hadden ruzie met het bedrijf dat het computersysteem voor hen zou bouwen.

Vandaar dat hij zo lang had gewacht met het uitbrengen van de offerte, zei hij er lachteraan. Die accountmanager had mij daar helemaal niets over verteld. Woedend was ik. Al die moeite voor niks. Ik stond daar compleet voor gek. Ik heb de directie direct van die blunder op de hoogte gesteld. Tot mijn verbazing namen ze het nog voor hem op ook. Ze accepteerden het niet als je niet mee ging in hun cultuurtje.'

Wilfred Furster (46)

Bedrijf: Sure-it BV
Aantal medewerkers: 5
Omzet: 'Bescheiden winst'
Verkocht in: 2001
Teruggekocht in: 2007



'We hebben alle relaties aangeschreven dat we weer gingen beginnen. Dat leverde 140 positieve reacties op'

Veel professioneler

Na anderhalf jaar kondigde Furster zijn vertrek aan. 'Ik heb de rest van mijn aandelen verkocht en ben vertrokken. Mijn collega Martin verliet de organisatie niet lang na mij. Ik ben bewust heel andere dingen gaan doen.' Lange tijd hoorde Furster helemaal niks van Wilmar. Tot dat bewuste telefoontje van een wanhopige fietsenmaker in 2007. Het programma liep totaal niet bij RDC. Ze konden de simpelste problemen niet oplossen. Of Furster dat wilde doen? 'In 2007 vond een directiewisseling plaats bij het oude moederbedrijf. Niet lang daarna werd ik gebeld door de nieuwe directeur. Of ik Wilmar terug wilde kopen. Het oude ma-

dergebracht. Dat leverde 140 positieve reacties op. Door ervoor te zorgen dat alles weer werkte, hebben we het vertrouwen van de klanten teruggewonnen. En omdat het programma zelf flink was verouderd, hebben we direct een jonge ingenieur aangenomen om een eigentijdse versie te laten bouwen.'

Hoe is het nu? 'Fantastisch. Ik had niet verwacht dat de liefde voor Wilmar zo diep zat. We werken inmiddels met z'n vijven: drie programmeurs, Martin en ikzelf als verkoopmanager. De teller staat nu op 350 winkels, onze relaties met fietsfabrikanten, verzekeringsmaatschappijen en grossiers zijn hersteld. We draaiden direct na de start een bescheiden winst. We werken ook veel professioneler dan vroeger. Dat komt mede door Robbin, onze jonge, pas afgestudeerde ingenieur. Over een paar jaar komen er vast nog een paar van die jongens bij. Dat biedt kansen voor de toekomst van Sure-it. Ik verkoop Wilmar pas als ik met pensioen ga. Maar dan ook alleen aan mijn eigen personeel.' 