



# ONS ADAGIUM

Magazine over bedrijfsoverdracht

**De kracht van sport  
in zakendoen**

Arnoud Hissink  
**“Eigenlijk moet je niets”  
aan het toeval overlaten**

**De ervaring van  
Richard Bosveld,  
eigenaar van Bosco Beheer**

**NUMMER42012**  
Uitgave van Adagium

## Voorwoord

### Lentekriebels voor de deur

Voor je het weet, is het alweer lente. Dat betekent onder andere dat de natuur opnieuw begint en mensen weer vol energie zitten. Ondernemers krijgen de mooiste ideeën en voeren enthousiast hun nieuwe plannen uit. Voor ons betekent de lente ook iets anders, namelijk dat het weer tijd is voor Lentekriebels. Ook dit jaar organiseren wij deze informatieve bijeenkomst. En ook dit jaar hebben wij hiervoor een zeer vooraanstaande spreker uitgenodigd: Michel van der Stee, beleggingsstrategist bij Van Lanschot Bankiers en columnist bij Het Financieel Dagblad. Hij past prima in het rijtje voorgaande sprekers: Koen Slippens (Sligro), Karel van Eerd (Jumbo) en Joop Wijn (ABN AMRO). Wij kunnen niet wachten hem aan het woord te laten. U ook niet? Dan zien we u graag op Lentekriebels 2012!

Han Galema  
Albert Dominicus



## Nieuwe medewerker

### Nog aanleveren

Simone van Bree (33) werkt sinds 1 november bij Adagium als commercieel secretaresse. Zij volgt Mieke Aldenhuisen op. Simone deed de opleiding MEAO Bank en Verzekeringen en werkte onder andere tien jaar bij de Rabobank als assistent bedrijvenadviseur. Als spil in het web is zij op haar best. Dat, gecombineerd met een flinke dosis enthousiasme maken van haar een gedreven medewerker. En dat komt goed van pas, want haar lijfspreuk is: kwaliteit begint aan de basis.

# De kracht van sport in zakendoen

Als maatschappelijk betrokken onderneming is Adagium ook actief bij sportverenigingen. Zo sponsort Adagium BC Attacus en is Albert Dominicus voorzitter van deze Veghelse basketbalclub. Daarnaast is Adagium een betrokken lid van de businessclub van EiffelTowers in 's-Hertogenbosch. We spraken algemeen manager Jos Frederiks over deze businessclub.

Kees Akerboom sr, de Europacupfinale en de Maaspoort: EiffelTowers heeft een rijk verleden. De club is recordkampioen en behoort elk jaar tot de titelfavorieten. Ook dit jaar staat de club aan kop. Sinds begin jaren '90 heeft EiffelTowers een businessclub. Hier komen het succes van de club, het leuke spel en entertainment samen met netwerken en zakendoen.

### Attractieve sport

De businessclub heeft eigen faciliteiten in de Maaspoort, waaronder een kantoor, ontvangstruimte, trainingszalen en meetingrooms. Buiten voetbalclubs is dat uniek voor een Nederlandse sportclub. Het bestand telt ongeveer honderd leden, van hoofdsponsor Eiffel tot advocatenkantoren en verhuisbedrijven. De businessclub is een belangrijke inkomstenbron voor EiffelTowers. "Er wordt hier niet voor niets gebasketbald. De inkomsten uit de businessclub zijn voor ons noodzakelijk", vertelt Frederiks. Het mes snijdt aan twee kanten, want EiffelTowers biedt haar leden veel mogelijkheden. Zo is de club een prima plek voor relatiebeheer. "Basketbal is een attractieve, snelle sport. Tijdens een wedstrijd gebeurt er veel. Er is veel entertainment omheen, zoals een dansgroep en onze mascotte. Alleen het bijwonen van de wedstrijden is al leuk."

### Sport bindt

De club is een mooi platform om te netwerken. Alle activiteiten buiten de wedstrijden staan in het teken van de leden met elkaar verbinden. Frederiks zet zich daar actief voor in. "Wij staan in goed contact met onze leden, zodat we horen waar ze behoefte aan hebben. Wanneer zij een bepaald bedrijf willen leren kennen, zorgen wij daarvoor." Hij vindt dat je als businessclub waarde moet creëren. "Je moet echt iets toevoegen. Het ene lid wil graag business genereren, het andere lid wil deelnemen aan het jaarlijkse tennistoernooi. Wij faciliteren het allebei. Wil je als businessclub mensen aan je binden, dan moet je daar echt iets voor doen. Ons uitgangspunt is sport en sport bindt. Wanneer je daar verder op kunt bouwen, heb je een mooi product in handen."

Zou u ook weleens een wedstrijd van EiffelTowers willen bijwonen? Adagium nodigt u van harte uit om mee te gaan.



Jos Frederiks  
Foto: Rob van Berkel



**“Onze slagkracht is tien keer groter geworden”**

# “Eigenlijk moet je niets aan het toeval overlaten”

**Arnaud Hissink verkocht zijn bedrijf Mundipak begin 2008 via Adagium aan de Belgische Colruyt Groep. Daarmee had hij twee duidelijke doelen voor ogen: structurele uitbreiding en continuïteit verkrijgen. Inmiddels heet het bedrijf Intrion en Hissink is er sales manager. Hij blikt terug op het overnameproces en vertelt hoe hij zijn nieuwe rol heeft ingevuld.**

Expansie was een van de hoofdredenen om zijn bedrijf te verkopen. “Bij Mundipak werkten negen mensen en ons werkterrein besloeg Nederland, België en Luxemburg. Ik vormde de spil en hield me met alles bezig: van de inkoop van kantoorartikelen tot het eindcontract van een klant”, schetst Hissink de situatie. “Uit de contacten die ik had, kon ik een hogere omzet genereren, mits er een grotere organisatie achter me stond.”

## **Kennis**

Na de overname door Colruyt kreeg het bedrijf inderdaad de kans om te groeien. “Er is veel engineeringkennis bij het moederbedrijf aanwezig, waardoor er een spin-offeffect is opgetreden. Voorheen moest ik die kennis inhuren en had onze betrouwbaarheid in de markt een lager waardeniveau. De samenwerking heeft onze slagkracht om een project te verwerken of te verkrijgen, wel tien maal vergroot. We vergaren nu ook in Nederland opdrachten voor gigantisch grote machinelijnen doordat er een grotere, volwassen organisatie achter ons staat.”

## **Vrijheid**

Intrion kreeg een general manager, aan wie Hissink rapporteert. “Ik heb bepaalde taken, zoals personeelszaken en financiën, losgelaten. Daardoor kan ik nu meer dingen aanpakken, want ik concentreer me veel meer op een beperkt aantal disciplines binnen de organisatie. Nu ben ik echt structureel aan de gang.”

Hissink houdt zich bezig met zijn netwerk en het motiveren van mensen en dat zijn precies de dingen die hem energie geven. Daardoor heeft hij weer een gevoel van vrijheid gekregen. Zijn vernieuwde takenpakket heeft hij in goed overleg samengesteld door duidelijke afspraken met de koper te maken.

## **Tips**

Hissink geeft enkele tips voor directeur-eigenaren die hun bedrijf willen verkopen en er zelf nog willen blijven werken. “Zorg dat je nakend in een transparante discussie komt met de potentiële overnemer”, adviseert hij. “Daarbij is het belangrijk dat je een goed gevoel over de koper hebt, anders lukt het niet. Geef duidelijk aan wat je wilt bereiken, wat je target is, wat daarop de strategische afspraken zijn en wat vervolgens de positie is die je in de nieuwe organisatie gaat bekleden. Dat zijn de eerste bakens die afgesproken moeten zijn.” Hierdoor verkrijgen beide partijen consensus. “Zo kun je alleen nog maar successen behalen, want je hebt gezorgd dat je de juiste gereedschappen hebt.”

Hoe logisch het ook klinkt, alle afspraken goed vastleggen is een must. “Wanneer er een koper is gevonden, is iedereen in een hoerastemming. Toch moet je niet denken dat alles wel goed komt, want dan kan de teleurstelling achteraf erg groot zijn. Daarvan heb ik te veel voorbeelden om me heen gezien. Eigenlijk moet je niets aan het toeval overlaten.”

# 'Adagium probeerde me niet koste wat kost iets aan te praten'

Richard Bosveld van Bosco Beheer B.V. wilde door middel van een bedrijfsovername zijn omzet verhogen. Adagium ondersteunde hem tijdens zijn zoektocht.

Onder Bosco Beheer B.V. vallen twee bedrijven: Estillon en Forinn. Estillon is gespecialiseerd in ondervloeren, van ondertapijt tot systeembvloer. Forinn levert meubels voor woning- en projectinrichting. "Ik wilde mijn omzet wat vergroten en kwam tot de conclusie dat ik daarvoor het beste mijn bedrijfsactiviteiten kon uitbreiden", vertelt Bosveld. Samen met Adagium zocht hij naar bedrijven die bij de huidige activiteiten passen. Ze kwamen uit bij bedrijven die isolatiematerialen of afwerkingsproducten zoals behang verkopen.

## Evenwicht

Samen bezochten ze de bedrijven die hen interessant leken, maar ze vonden niet wat ze hoopten. "Het was moeilijker dan ik van tevoren dacht. Dat het ideale bedrijf niet bestaat, begrijp ik. Het gaat erom dat de kansen versus de financiële risico's in evenwicht zijn." En dat was niet altijd het geval. Sommige bedrijven waren er ronduit slecht aan toe. Daarnaast waren er andere redenen waarom het niet tot een aankoop kwam. "Regelmatig vonden we de waardeperceptie van de verkopende partij niet reëel. Bij een concurrent speelden allerlei emoties en een keer zorgde één klant voor zeventig procent van de omzet."

## Toegankelijk

Bosveld is tevreden over zijn adviseurs. "We hebben een goede klik. Zij weten wat voor type ondernemer ik ben en denken met me mee. Daarnaast heeft Adagium korte lijnen. Daardoor is het een heel toegankelijk bedrijf." Het meest tevreden is Bosveld over het eerlijke advies. "Mijn adviseurs probeerden me niet koste wat kost iets aan te praten en hebben mij juist serieus genomen door te zeggen dat het soms beter was om het niet te doen." Spijt heeft Bosveld in ieder geval niet van zijn zoektocht. "Het was in dit geval beter om geen overname te doen. Had ik dat wel gedaan, dan had ik waarschijnlijk wel spijt gehad."



Richard Bosveld  
Foto: Rob van Berkel

# COLUMN

Han Galema is mede-eigenaar van Adagium. Regelmatig schrijft hij een column voor Ons Adagium over wat hem zoal bezighoudt.

## 'Ter overname aangeboden'

Als ik deze woorden google, krijg ik 602.000 hits. Wat dan opvalt, is dat er veel bedrijven tussen staan. Zo tref ik een restauratiebedrijf met naam en toenaam en bij het Beach Resort in Thailand staat zelfs de prijs. Ik vind het opvallend dat sommige bedrijven zich openlijk in de verkoop laten zien. Laatst was het een publiekelijk geheim dat C1000 te koop stond en even later nam Jumbo de supermarktketen over. Ik denk dat openbaarheid voor deze overname niet nodig was, tenslotte is dit een voor de hand liggende match.

Ik heb de ervaring dat ondernemers juist anoniem willen blijven. Zij zijn bang dat hun wens tot verkopen uiteindelijk leidt tot schade aan hun bedrijf. Meestal geven de eigen medewerkers de eerste kopzorgen: zij zijn niet op de hoogte en de ondernemer wil geen onrust. Een bedrijf kan aanzienlijk in waarde dalen als het sleutelpersoneel zich niet kan vinden in de nieuwe eigenaar. En als leveranciers en klanten niet weten met wie ze straks zakendoen, kunnen ze hun beslissingen uitstellen in afwachting van de afloop van het verkoopproces.

Geheimhouding is juist de cruciale factor voor een succesvolle overname. Een bedrijf dat overgedragen wordt, komt ontegenzeggelijk in een bedrijfseconomische dip terecht. Een goede match tussen koper en verkoper kan deze dip beperken en er kan zelfs een flinke boost ontstaan. Naar mijn mening is dit mogelijk zonder een openbare verkoop te organiseren. Want ook op andere manieren is juiste informatie te vergaren, bijvoorbeeld via internet. En de kracht van een goede verkoop? Dat is nog altijd een goed netwerk.

## Tips voor ondernemers

# De do's en don'ts bij een financieringsvoorbehoud

Bij aankoop van een onderneming is in veel gevallen een (bancaire) financiering nodig. Het is voor de koper van belang om een financieringsvoorbehoud te maken, zowel in de intentieovereenkomst als in de koopovereenkomst.

### Do's

- Weet van tevoren hoe u de financiën gaat regelen.
- Zorg dat u goed op de hoogte bent van de mogelijkheden van het bedrijf en uw bank.
- Span u serieus en tijdig in voor het verkrijgen van een financiering en zorg dat dit aantoonbaar is. Dit is verplicht (uitspraak Hoge Raad, NJ 21 juni 1996, 698 Tomlow-Zwietering).
- Mocht blijken dat financiering niet haalbaar is, doe dan als koper tijdig een beroep op het overeengekomen financieringsvoorbehoud.
- Vraag voordat u een intentieovereenkomst ondertekent een termsheet aan de bank.

### Don'ts

- Financier niet meer dan nodig is voor de aankoop van de aandelen van de onderneming.
- Beroep u niet op de nieuwe marktsituatie of crisis als er geen financieringsvoorbehoud is gemaakt (rechtbank Zwolle).
- Stel zaken niet beter voor dan ze zijn.

### Tips

Zorg dat u precies weet wat u financiert en hoe u deze financiering wilt invullen. Het niet opnemen van een financieringsvoorbehoud kan zowel de koper als verkoper veel schade toebrengen. Wees u als koper bewust van het feit dat vervolgschade ook voor uw rekening kan komen. Het belangrijkste advies is dan ook: laat u altijd bijstaan door een ervaringspecialist.

## Een greep uit onze succesvolle transacties

# Nog aanleveren

## Colofon

Ons Adagium is een uitgave van Adagium Corporate Finance BV en Adagium Projecten BV en verschijnt drie keer per jaar.

Redactie Albert Dominicus, Simone van Bree  
Tekst Totemtaal Communicatie  
Fotografie Rob van Berkel  
Druk Bek Grafische Producties

Adagium Veghel  
Marshallweg 5  
5466 AH VEGHEL  
Tel. (0413) 22 50 10

Adagium Oisterwijk  
De Lind 40  
5061 HX OISTERWIJK  
Tel. (013) 463 14 84

E-mail [info@adagium.nu](mailto:info@adagium.nu)  
Kijk ook eens op [www.adagium.nu](http://www.adagium.nu).