

# Transport & Logistiek

TWEEËNTWINTIGSTE JAARGANG

9 januari 2014 • 01



OPVOLGING, OVERNAME, BUY-IN, BUY-OUT:

# Kleurrijk beeld

Bedrijfsopvolging, bedrijfsovername en management-buy-in

# Kleurrijk beeld

Het is niet meer vanzelfsprekend dat één van de kinderen het transportbedrijf van pa overneemt. Allerlei zaken spelen een rol bij een bedrijfsoverdracht of -overname, zoals blijkt uit de praktijksituaties van diverse bedrijven.

DOOR ANITA HESTENS EN ANNELIES VAN STIJN

**D**e crisis is voor veel eigenaren van familiebedrijven een goed moment om hun bedrijf over te dragen aan een volgende generatie. Dat blijkt uit een rapport van het economisch bureau van ING. De onderzoekers van de bank ondervroegen ruim 200 familiebedrijven in Nederland. Een derde daarvan vindt het nu een gunstig moment voor eigendomsoverdracht. Ongeveer de helft van de ondervraagden

was het niet eens met de stelling dat een eigendomsoverdracht beter uitgesteld kan worden tot na de crisis. Door de moeilijke economische omstandigheden van de afgelopen jaren worden veel bedrijven momenteel lager gewaardeerd. Hierdoor zijn de kinderen die het familiebedrijf overnemen meestal goedkoper uit. Circa driekwart van de ondervraagde familiebedrijven heeft nog altijd een voorkeur voor eigendomsover-

dracht binnen de familie. Bij een verkoop aan derden kan het wel verstandig zijn om op economisch betere tijden te wachten. Ook zijn er ondernemers die het nu geen geschikt moment vinden, omdat zij hun bedrijf liefst in een zo goed mogelijke staat doorgeven aan de volgende generatie. Hoe staat het ermee in de transportsector? De redactie tekende uiteenlopende verhalen op van ondernemers uit de praktijk.



Alex van Dooren en Jan Bakker en zijn heel content met elkaar.

## Bollenwijk Bakker naar Van Dooren

De verkoop van het bloembollenvervoer van J. Bakker & Zn uit Egmond in mei 2013 ging gepaard met een pijnlijke reorganisatie. Toch kijken Jan Bakker (41) en met koper Alex van Dooren (37) van Van Dooren Transport in Hillegom er tevreden op terug.

Voor Bakker bleek het buiten het piekseizoen van half juni tot eind augustus steeds moeilijker om dit vervoer rendabel te krijgen. 'Daarom besloot ik een partner te zoeken. Maar het bloembollenvervoer is een specialisme dat niet door iedereen kan worden opgepakt. Ik heb dit besproken met TLN-regioconsultant Sjors Jepkema en hij heeft de eerste contacten gelegd met Van Dooren Transport, die een geheimhoudingsverklaring heeft ondertekend. De eerste gesprekken vonden plaats in december 2010. Ik was al bekend met Van Dooren, waar ik al regelmatig mee samenwerkte. Ook met mijn vader en toenmalige compagnon heb ik de overname door Van Dooren besproken. We hadden er alle drie een goed gevoel bij. Het leek de beste oplossing.' Dit resulteerde uiteindelijk in mei van het afgelopen jaar in de verkoop van de 'bollenwijk' zonder personeel en vrachtauto's aan Van Dooren. Het gaat om het vervoer voor zo'n veertig klanten, waarvoor Van Dooren alleen *goodwill* heeft betaald. Bakker ging door met staalvervoer en vervoer met een kooi-aap, maar moest helaas ook inkrimpen. Hij zette vijf van zijn acht vrachtauto's aan de kant, waaronder niet alleen auto's voor het bollenvervoer maar ook auto's met kraan voor het bouwvervoer. Daarbij is afgesproken dat Bakker in het zomerseizoen twee tot drie

## 'Meteen in het diepe'

**Het proces van bedrijfsopvolging bij Van Opdorp Transport was heel kort. Het plotseling ernstig ziek worden en overlijden van oud-directeur Werner van Opdorp dwong dochter Manon van Opdorp (33) tot een versnelde overname van het bedrijf.**

Van Opdorp Transportgroep is een gespecialiseerde logistieke dienstverlener in het tank-/silovervoer van producten voor de food en non-food. Het bedrijf, met vestigingen in Nederland en België, wordt operationeel geleid vanuit Sas van Gent. Het in 1927 door Jef van Opdorp opgerichte familiebedrijf biedt naast tank-/silovervoer ook transportondersteunende serviceverlening, waaronder tankcleaning en op- en overslag. Nadat vooral zoon Bernard het bedrijf in de jaren '50 verder ontwikkelde, nam in de jaren '90 de derde generatie in de persoon van Werner van Opdorp het roer over. Hij was echter al vanaf zijn 16e werkzaam in het bedrijf. 'Het was de bedoeling dat ik het bedrijf, waar ik na mijn studie bedrijfskunde al 2 jaar had gewerkt, zo rond mijn 35<sup>e</sup> langzaam zou overnemen van mijn vader op het moment dat hij 65 jaar zou zijn', vertelt Manon van Opdorp. Helaas liep het anders. 'Geheel onverwacht kregen we 5 jaar geleden te horen dat mijn vader ernstig ziek was. Veel eerder dan gepland, keerde ik terug uit Amsterdam waar ik op dat moment werkte en woonde. Ik wilde niet alleen mijn vader in deze zware tijd bijstaan, maar ook het bedrijf overnemen.' Hoewel Manon de steun had van het managementteam dat haar vader om zich heen had gebouwd, voelde ze zich toch aardig in het diepe gegooid. 'De verantwoording die je dan voelt, is enorm. Er werken hier 130 mensen. Dat zijn wel 130 gezinnen, die afhankelijk zijn van dit bedrijf. Dat is niet zomaar iets. Tijdens het ziekbed van haar vader, spreekt Manon weinig met hem over de zaak. 'Gelukkig had ik al 2 jaar in het bedrijf gewerkt en kende ik veel chauffeurs, planners en kantoormedewerkers. Ik heb toen mijn ogen en oren al goed de kost gegeven.' Wat ze jammer vindt, is dat ze nooit met haar vader kan sparren over belangrijke kwesties. 'In dat soort gevallen kan ik in het weekend nog wel eens alleen op kantoor gaan zitten, omdat het hier nog altijd zijn geest ademt. Alsof ik dan in contact ben met hem en me gemakkelijker kan bedenken hoe hij bepaalde zaken zou hebben aangepakt. Het grappige is dat ik hem nu beter begrijp. Vroeger dacht ik bijvoorbeeld als hij weer eens moet chauffeurs zat te kletsen in de kantine: 'Makkelijk baantje heb jij.' Nu begrijp ik dat hij dat deed om direct contact te hebben



*Manon van Opdorp: 'Nu ikzelf het bedrijf leidt, begrijp ik beslissingen van mijn vader beter'*

met zijn chauffeurs en ook uit eerste hand te horen wat er speelt onderweg en bij klanten. Een goede gewoonte dus die ik van hem heb overgenomen. Verder heeft mijn vader me geleerd dat een bedrijf met 130 medewerkers veel verantwoording met zich meebrengt, dat je elkaar nodig hebt en tot compromissen bereid moet zijn. Gelukkig hebben we een goed team met bekwame mensen dat staat als een huis. We zijn nu 5 jaar verder; 5 moeilijke jaren, want in 2008 brak net de crisis uit. We komen er goed doorheen en dat geeft vertrouwen in de toekomst. Ik ben dan ook trots op waar we nu staan.'

auto's inzet voor Van Dooren. 'Dat komt goed uit, omdat het dan rustig is met het staalvervoer,' licht Bakker toe. Voor Van Dooren was de overname een uitdaging om meer marktaandeel te krijgen in het bloembollenvervoer. 'In 2006 zijn we al begonnen met het overnemen van het bollentransport van Rademaker Transport uit Burgh-Haamstede, gevolgd door de bollenvijken van Wesseling Transport en AB texel. Bij die bedrijven was bollentransport een bijzaak, voor ons het is de hoofdactivi-

teit. Sterker nog, wij denken bollen, doen bollen en zijn bollen', aldus Van Dooren, die tot de vijfde generatie in het bedrijf behoort dat al meer dan een eeuw bestaat. Hij runt het bedrijf samen met zijn broers Dick en Jurgen. De overnames passen in de strategie om te doen waar het bedrijf goed in is. 'Maar het gaat ook om efficiënter vervoer, dan verdien je er nog wat aan. De organisatie is er al op ingericht. Inmiddels werken er bij Van Dooren dertig chauffeurs op dertig auto's en acht medewerkers

op kantoor, in de loods en in de werkplaats. In de piekseizoenen rijden er zo'n zestig tot zeventig auto's 'in de bollen'. In mei hebben Van Dooren en Bakker de overname afgerond. 'Toen hadden we nog een maand voor het drukke seizoen begon om de klanten te informeren en te bezoeken, waarmee wij continuïteit en kwaliteit konden bieden voor de kwekers. Hoewel klanten een beetje moesten wennen aan de andere werkwijze, is er geen klant weggelopen.' zo besluiten zij tevreden.