

Inhoud

Inhoud	5
Voorwoord	7
1. Hoe het begon	9
2. Londen	19
3. New York	29
4. Informatie uitwisselen	39
5. Het eerste bod	45
6. De deal	51
7. Baltimore	59
8. Letter of intent	63
9. Due diligence	69
10. Weer op kantoor	75
11. De overeenkomsten	79
12. Boston	87
13. Laatste loodjes	93
14. Announcement day	97
15. Closing day	103
16. Personeelsperikelen	109
17. Een baan en een baas	115
18. Besluit genomen	119
19. Cultuurverschillen	123
20. Aankondiging afscheid	127
Naschrift	135

Voorwoord

Eind december 2007 ging ik met mijn vader een weekend naar New York. We zouden een voorstelling op Broadway bezoeken, omdat in Wenen – ons traditionele uitje om het jaar uit te luiden – alleen opera's werden vertoond die we al eens hadden gezien. In het vliegtuig nam ik de beslissing mijn belevenissen van de voorbije maanden op schrift te stellen.

De volgende ochtend werd ik door het tijdsverschil in alle vroegte wakker. Mijn laptop – ik ga nooit zonder op reis – kwam uit de tas en ik maakte een opzet voor een boek: het boek dat nu voor u ligt. Het moest een boek worden waar ik zelf tevergeefs naar op zoek was toen ik midden in het verkoopproces zat van Cotop, mijn bedrijf in medische instrumenten. Een boek over de persoonlijke belevenissen van een ondernemer die zijn bedrijf verkoopt.

Het schrijven van dit boek was een mooi en energiegevend project. Ik kreeg de kans om alles te herbeleven, zij het deze keer van een afstandje. Ik vond het verschrikkelijk leuk dat Annemie Michels van Business Contact meteen heel enthousiast reageerde toen Gwen – die ik via via leerde kennen – en ik voor het eerst langskwamen om het boek uitgegeven te krijgen. Niet alleen ik zag het boek voor me,

ook zij hadden er meteen een beeld bij. Tijdens het schrijven en door de gesprekken met onze redacteur Pim van Tol stelden we sommige oorspronkelijke ideeën bij.

Het is inmiddels ruim een jaar later. Het boek ligt in de boekhandel en is niet alleen bedoeld voor iedereen die zich in een soortgelijke positie begeeft, maar ook voor degene die nieuwsgierig is naar de avonturen van een jonge ondernemer. Verwacht geen technische en juridische diepgang; die vindt u in andere boeken. Dit verhaal is bedoeld ter ontspanning of herkenning: voor een argeloze zondagmiddag, tijdens een reis in het vliegtuig of om tijdens een vakantie te lezen op een besneeuwde bergtop of zittend in een luie stoel in de zon. Lees over mijn twijfels, mijn leerproces en de daadkracht van mijn adviseurs en mij die hebben geleid tot de succesvolle verkoop van Cotop. Geniet van dit verhaal.

Fleur M. Sluiter
Amsterdam, februari 2009

1

Hoe het begon

Familiebedrijf

Voordat ik mijn eigenlijke verhaal vertel, is het belangrijk te weten hoe ik in eerste instantie verzeild raakte in het avontuur dat is uitgegroeid tot dit boek.

Cotop zou er nooit zijn geweest zonder mijn opa en mijn moeder, en al helemaal niet zonder mijn vader. Het begon als een heuse huiskameroperatie. Mijn vader is anesthesioloog en heeft begin jaren tachtig een methode ontwikkeld om patiënten van hun chronische pijn af te helpen. Dit ging, en gaat trouwens nog steeds, met behulp van speciale naalden. Met deze naalden behandelt hij hun zenuwen door gebruik te maken van een radiofrequent stroompje waardoor – kort door de bocht geformuleerd – de pijn verdwijnt.

Via een contact van mijn vader konden de naalden worden geproduceerd in Japan. Daarna konden ze worden verkocht aan ziekenhuizen in Nederland. Een wat pedante man kwam in die tijd bij ons thuis, installeerde zich uitgebreid op de bank en stelde voor een bedrijf op te zetten om

deze handelingen te verrichten. Waarop mijn moeder meteen reageerde dat we dat ook best zelf konden doen. Na één telefoontje met haar vader – een nogal ondernemend type – met de vraag of hij mee wilde doen, was in een mum van tijd besloten dat ze samen een bedrijf zouden oprichten. Zo ontstond ons familiebedrijf Cotop.

Mijn vader concentreerde zich op zijn vak. Hij reisde de hele wereld af om lezingen te geven over zijn specialisme. Vooral in de Verenigde Staten bleek er veel belangstelling te zijn. Voor hij het wist, waren de naalden veelgevraagd en werd Cotop een steeds serieuzer avontuur. Mijn opa en mijn moeder zorgden voor het praktische reilen en zeilen van Cotop. Taken die later werden overgenomen door een gepensioneerde leraar Duits, die tegelijkertijd actief was als mijn paardrij-instructeur. Een multifunctionele man dus.

Midden jaren negentig gingen mijn ouders uit elkaar. Mijn broer Ivo en ik – allebei in de twintig – kregen plotse-ling de helft van de aandelen in handen. We hadden een bedrijf te runnen, maar hadden daarin geen enkele ervaring. We wisten eigenlijk van toeten noch blazen.

Weinig interesse

Op een dag kwam er een telefoontje binnen van een boze Amerikaanse klant. Hij had een paar doosjes naalden besteld, maar nog steeds niets ontvangen. Ivo studeerde destijds in Parijs en was uitgerekend op dat moment toevallig een paar dagen in Amsterdam. Mijn vader vroeg hem na te gaan waar die Amerikaanse doosjes toch waren gebleven.

Al snel bleek dat de naalden per boot waren verzonden. De reden die we ervoor kregen: dat was goedkoper. Maar dan was zo'n pakketje meteen drie weken onderweg. We stonden versteld. Dat kon toch een stuk professioneler, net als een aantal andere dingen. Zodoende ging Ivo zich bemoeien met de dagelijkse gang van zaken. Mijn paardrij-instructeur besloot – niet alleen vanwege de kritiek, maar ook vanwege zijn leeftijd – ermee te stoppen.

Ivo kreeg zo de dagelijkse leiding. Bij belangrijke beslissingen stemde hij de boel af met mij en mijn vader. Voor de rest kon hij rekenen op Monique: zij was al jaren mijn vaders assistente. Mijn vader bleef het wetenschappelijke brein achter de producten. Ik hield mezelf vooralsnog op de achtergrond.

Na mijn rechtenstudie – ik studeerde af in intellectueel eigendom en informaticarecht – begon ik enthousiast als advocaatstagiair bij een middelgroot Limburgs advocatenkantoor in hartje Maastricht. Het bedrijf was gevestigd in een schitterend monumentaal pand. Dat ik bij een Limburgs kantoor ging werken had te maken met het feit dat ik verliefd was geworden op een Belg. Ik kende hem via zijn zus die, net als ik, in de paardenwereld zat. Na vijf jaar bij elkaar geweest te zijn, trouwden we in 1999. We woonden vlak over de grens in België.

Het advocatenkantoor was relatief klein, zo'n tien advocaten, waardoor ik al snel een eigen praktijk kon opbouwen: veel arbeidszaken, een paar vervelende verkeerszaken en een enkele echtscheiding. Na een jaar of twee werkte ik niet meer fulltime, maar vier dagen per week als advocaat. Daarnaast toog ik een dag per week naar Amsterdam om me intensiever met Cotop te bemoeien.

Professioneler

Ik ging me steeds meer bemoeien met de dagelijkse gang van zaken. De contracten waren al mijn pakkie-an: juridisch werk was voor mij immers redelijk gesneden koek. Bovendien – zo was mijn redenering – was het gemakkelijker grote beslissingen te nemen als ik vaker dicht in de buurt was.

Mijn vader, die in 1998 vanwege zijn leeftijd verplicht met emeritaat moest gaan, werd uitgenodigd te komen werken bij een zeer gerenommeerd ziekenhuis in Zwitserland. Zo kwamen we erachter dat Zwitserland een serieuze potentiële markt voor ons aan het worden was en ontstond het idee ook een kantoor in Zwitserland te openen. Ivo wilde daar graag heen. Ik zou de Nederlandse vestiging ‘in de gaten’ houden.

Dat vooruitzicht vond ik geen straf. Inmiddels was ik er wel achter dat mijn hart niet in de advocatuur lag. Het plezier lag voor mij in het contact met cliënten en niet zozeer in juridische uitdagingen. Soms waren die vraagstukken natuurlijk wel heel interessant, maar ik was eigenlijk veel nieuwsgieriger naar het verhaal en de mensen erachter. Ik bleef in België wonen, maar zat al minstens twee dagen per week in Amsterdam. Cotop was ondertussen gestaag gegroeid van twee naar twaalf mensen en verkochten we onze producten over de hele wereld.

Het roer om

In 2001 ben ik gescheiden. De beslissing om terug te keren naar Amsterdam, de stad waar ik ben geboren en – grotendeels – getogen, was gauw gemaakt. Niet alleen omdat ik

het nog steeds een heerlijke stad vond, maar ook omdat ik dan fulltime bij Cotop aanwezig kon zijn. Hoewel Ivo en ik privé goed met elkaar overweg konden – sterker nog, we hebben altijd vreselijk veel plezier samen – bleek echter al snel dat hij er in zakelijk opzicht een heel andere filosofie op na hield. En dat botste zo nu en dan flink.

Tot overmaat van ramp trok onze Amerikaanse distributeur zich terug. Het bedrijf was in 2000 verkocht aan Tyco – gekscherend ook wel aangeduid als ‘Takes Your Company Over’ – een wereldwijd concern dat op allerlei gebieden actief is, ook op het medische vlak. Na twee jaar besloot Tyco zelf naalden te produceren. Cotop hadden ze niet meer nodig.

Dat betekende dat we in een periode van minder dan een jaar bijna veertig procent van onze totale omzet kwijtraakten, terwijl we juist uit de Verenigde Staten altijd een flink stuk van ons resultaat haalden. Ineens waren we in plaats van een florerend bedrijf een onderneming die regelrecht in de rode cijfers was gezakt. Het was duidelijk tijd voor ferme stappen, anders zou Cotop het niet redden. Het roer moest en ging radicaal om.

De aandelen zaten in een stichting waarvan mijn vader voorzitter was. Geen handige situatie. Het was verstandiger geweest als vanaf het begin een onpartijdig persoon die functie had bekleed, zodat bij eventuele conflicten een neutraal iemand zijn visie op de zaak kon geven, zonder dat allerlei emoties zouden meespelen. Maar goed, dat was bij ons helaas niet het geval. Ivo en ik vonden het beiden vervelend als we onze besognes aan mijn vader voor zouden moeten leggen. Dan zouden we hem vragen een beslissing te nemen hoe en wie er verder moest gaan met het familiebedrijf.

We besloten dat we er gezamenlijk uit moesten komen. Dat lukte, al ging het zeker niet zonder slag of stoot. Onze ideeën over de waarde van het bedrijf lagen, zoals vaak in dit soort gevallen, behoorlijk ver uit elkaar. Als rasoptimist zag Ivo gouden tijden aanbreken voor Cotop, en ik – ook absoluut een optimist, maar wel iets gematigder en met meer gevoel voor de realiteit – keek naar de cijfers en realiseerde me dat er nog heel wat moest gebeuren voordat oude tijden zouden herleven.

Uiteindelijk lieten we het bedrijf waarderen door een onafhankelijke partij en spraken een formule af om de zaak financieel netjes af te handelen. Dat hele proces ging met gemengde gevoelens gepaard. Helaas hebben we in die periode ook wel eens met modder naar elkaar gegooid. Daarom liep in de periode vlak na deze zakelijke scheiding onze hechte broer-zusterrelatie tijdelijk wat deuken op. We vonden dat beiden erg moeilijk en vervelend, maar de tijd heeft veel goed gedaan. Onze band is inmiddels gelukkig weer hersteld.

Ik zou Cotop als enig eigenaar voortzetten. Ivo verkocht zijn belang aan mij en trok zich volledig terug. Al besepte ik op dat moment nauwelijks wat ik me nu weer op mijn hals haalde.

Alleen verder

Opeens was dus de schone taak aan mij om het bedrijf weer gezond en florerend te maken. Ik was immers een behoorlijk financieel risico aangegaan door Ivo uit te kopen. Nu moest ik ervoor zorgen dat we weer een goede koers gingen varen. Ik had mijn broer natuurlijk niet uitgekocht om de boel op zijn beloop te laten. Ik moest vol in de touwen,

want de concurrenten om me heen eisten een steeds prominere rol op. Het vakgebied werd steeds interessanter voor echt 'grote jongens' als Smith&Nephew and Kimberly Clark. Daar moest en wilde ik weerstand aan zien te bieden.

Hoe ik een begin moest maken met het weer winstgevend maken van mijn bedrijf wist ik wel. Ik zou flink moeten snijden in de kosten. Geen dure auto's meer, ik boekte de goedkoopste vliegtickets, in een net hotel voldeed ook de kleinste kamer en het aantal gedeclareerde zakendinertjes nam drastisch af. Alleen deze simpele maatregelen scheelden al een behoorlijke slok op een borrel.

Daarnaast lukte het me de banden met een aantal distributeurs flink aan te halen. Die waren door de turbulente tijden een beetje in het slop geraakt. Ik slaagde er mondjesmaat weer in om in Amerika naalden te verkopen. Tegelijkertijd bleef de Nederlandse omzet aantrekken. Het vakgebied van de pijnbestrijding bleef groeien en onze gedegen naam en bovengemiddeld serviceniveau bleven klanten trekken. Ik was er behoorlijk trots op dat ik het flinke verlies van 2004 een jaar later wist om te buigen tot een minimaal verlies van welgeteld 3.000 euro. In 2006 stond Cotop er weer florissant voor.

Diep in mijn hart

Door al dat knokken om er weer bovenop te komen, vergat ik na te denken of dit nu was wat ik wilde. Eenmaal weer in rustiger vaarwater, drong die vraag zich daarom al snel op. Ik worstelde opeens niet alleen met de vraag of ik zelfstandig wilde blijven of samenwerking zou zoeken, maar vroeg me vooral af of ik zelf wel verder wilde met Cotop.

Was deze tak van sport in deze branche echt wat ik voor mezelf voor ogen had? Was dit nu mijn passie? Bleef ik dit echt nog vijf à tien jaar doen? Ik was immers min of meer in Cotop gerold.

Wat was er gebeurd als dit bedrijf niet in de familie was ontstaan? Waar zou ik nu dan mee bezig zijn geweest? En: was ik wel een ondernemer? Wilde ik inderdaad een bedrijf leiden dat zo snel mogelijk zo groot mogelijk moest worden? Of zou ik diep in mijn hart liever iets heel anders doen?

Wat me meteen duidelijk was, was dat áls ik verder zou gaan met Cotop we zouden moeten groeien. Nu waren we door onze omvang te klein voor het tafellaken en te groot voor het servet. Vlees noch vis. En daar nam ik geen genoegen mee. Ik had en heb altijd sterk de behoefte om te blijven groeien, als bedrijf, maar ook als mens. Met Cotop blijven hangen op deze grootte en zo jaren doorhobbelen was in mijn ogen dus geen optie. Zo'n comfortzone is misschien even lekker, maar op een bepaald moment begint het dan toch weer te kriebelen.

De gemakkelijkste weg om Cotop in elk geval vooruit te helpen, leek het zoeken van samenwerking met de oprichter van een van onze oude distributeurs in de Verenigde Staten. Het was onze voormalige distributeur die zijn bedrijf had verkocht aan het eerder genoemde Tyco. Deze man stapte na een concurrentiebeding van vijf jaar in 2005 opnieuw in de markt van generatoren, de apparaten die nodig zijn om onze naalden überhaupt te kunnen gebruiken. Cotop distribueerde wel generatoren, maar dat waren geen eigen producten. De naalden waren en zijn echt onze specialiteit.

Het was een man met wie het nooit echt had geboterd. Niettemin zou het zakelijk een interessante zet zijn geweest.

Mijn voorstel werd door hem echter al snel van tafel geveegd: hij was te zeer gesteld op zijn onafhankelijkheid.

Achteraf was ik daar – hoe gek dat ook mag klinken – blij mee. In zee gaan met een partij waarvan je onderbuik of intuïtie aangeeft dat het beter is dat niet te doen, is nooit verstandig, hoeveel logische redenen je er verder ook voor kunt aandragen. Je moet immers toch vaak met elkaar om tafel om zaken af te stemmen. Ik ben er inmiddels van overtuigd dat dat alleen kan als je open en bloot, zonder terughoudendheid of reserves, alles kunt bespreken en overleggen. Anders blijft de samenwerking aan de oppervlakte kabbelen en kom je nooit echt verder.

Deze les mocht ik gelukkig leren zonder eerst flink te struikelen. Maar het betekende wel dat ik de zoektocht naar een toekomst met groeimogelijkheden opnieuw moest beginnen.