

Wouter Jansen van Velsen kocht koffie 'Mensen zijn nog dat ik dit bedrijf



branderij Mocca d'Or steeds verbaasd heb overgenomen'

Het is wel eens beter om elkaar te spreken zonder adviseurs erbij. Dan kun je elkaar tijdens het commerciële spel van onderhandelingen beter in de ogen kijken. Maar zonder adviseurs doe je soms twee stappen vooruit en drie achteruit, zegt Wouter Jansen van Velsen, sinds 2009 directeur-eigenaar van Mocca d'Or.

Lex van Almelo

Mr. L. van Almelo is juridisch journalist en tekstschrijver bij www.lexpress.nl

In 1933 begint de Fries Durk Algra een koffiebranderij en theehandel aan de Zwolse Thorbeckegracht. In die tijd zijn er ongeveer honderdvijftig kleine koffiebranderijen in Nederland. Na de Tweede Wereldoorlog zijn er nog maar tweeëndertig zelfstandige branderijen over, waaronder Algra. Wegens ruimtegebrek vertrekt Algra in 1994 naar een bedrijfsterrein aan de zuidoostkant van de stad. Niet lang daarna neemt de chemicus Hans Verhoef het bedrijf over. Verhoef verkoopt het in 2009 aan Wouter Jansen van Velsen, die verder gaat onder de naam Mocca d'Or.

Mocca d'Or richt zich met kwaliteitspresso, biologische koffie en kwaliteitsthee op de betere horeca en gespecialiseerde koffie- en theewinkels. De 'Nederlandse Illy' heeft een complete lijn met koffie, koekjes, melkcups en aparte kopjes. Mocca d'Or traint 'barista's' om goede espresso, cappuccino en latte macchiato te serveren. De onderneming levert de machines er zonnig bij, inclusief het onderhoud. Buiten de branderij in Zwolle heeft Mocca d'Or vestigingen in Breda en Heiloo. De onderneming heeft nu vijfenveertig werknemers.

Nooit meer in loondienst

Wouter Jansen van Velsen is veertig als hij Algra overneemt. Na zijn studie bedrijfskunde werkte hij op de verkoop- en marketingafdeling van Grolsch. Daarna ging hij verder als

salesmanager diepvriesproducten bij Unilever om te eindigen als algemeen directeur bij Heinz Food Service, dat alle klanten buiten de retail bedient. Als in 2007 zijn zoontje geboren wordt, wil hij voor zichzelf beginnen. 'Bij grote multinationals ben je veel bezig met intern gedoe en weet je nauwelijks nog wat er buiten gebeurt. Het ondernemerschap was eruit. Ik kom uit een ondernemersfamilie. Ik ben toen weggegaan bij Heinz en heb tegen mezelf gezegd: "ik ga nooit meer in loondienst"'. Jansen van Velsen is niet iemand om van scratch af aan iets op te bouwen. Dus verhuurt hij zich als interim manager en kijkt ondertussen uit naar bedrijven om over te nemen. Maar hoe vind je een geschikt bedrijf?

'Ik ging naar mijn huisbankier om mijn hypotheek te verlengen. De accountmanager vroeg aan mij: waar ben je nu eigenlijk mee bezig? Wat wil je? Toen ik zei dat ik een bedrijf zocht, heeft hij mij in contact gebracht met een overnameadviseur.

Ik heb ook gepraat met andere overnamespecialisten en met participatie- en private equity maatschappijen. Mij werd toen wel duidelijk dat het een kleiner bedrijf moest worden. Ik wilde namelijk per se alle aandelen houden en participatie- en private equity maatschappijen willen dan niet instappen. In de gesprekken met deze overnamespecialist heb ik een scherper beeld gekregen van wat voor

bedrijf ik wilde hebben. Zo werd mij duidelijk dat het een bedrijf moest zijn dat kwaliteitsproducten maakt, een A-merk met beleving. Op basis hiervan is de overname-specialist gaan kijken in zijn bestanden en heeft enkele ondernemers benaderd, terwijl ik ben gaan kijken in mijn eigen netwerk.'

Snuffelen

Zo komt Jansen van Velsen in contact met Hans Verhoef. Verhoef is dan zestig en helemaal nog niet van plan om te stoppen. Maar, zoals dat wel vaker gaat, het aanzoek van een mogelijke koper beïnvloedt het zicht op de horizon van een oudere directeur-eigenaar. Zou hij het niet toch verkopen? De crisis maakt de vooruitzichten er immers niet beter op. Jansen van Velsen en Verhoef voeren een jaar lang gesprekken om kennis te maken en de contouren van de overname te verkennen.

'Zonder adviseurs doe je soms twee stappen vooruit en drie achteruit'

'Er zijn drie fasen. De eerste is de snuffelfase, waarin je met elkaar kennis maakt. Daarvoor hebben wij gesprekken gevoerd, vaak in het geheim en 's avonds laat op het bedrijf. Deze fase is best emotioneel. Want wil de eigenaar het bedrijf überhaupt wel verkopen? Het gaat over gevoel. Je moet een persoonlijke klik hebben.

Als die er is en je doorgaat, kom je in een rationele fase, waarin wordt onderhandeld, allerlei gegevens worden uitgewisseld en wordt een due diligence-onderzoek uitgevoerd. In de laatste fase is het overnamebedrag en de overnamedatum bekend. Voor de verkoper is dat weer een hele emotionele fase, want nu gaat het echt gebeuren. Er zijn mensen die in die fase alsnog afhaken. Uiteindelijk hebben wij elkaar in november 2009 de hand gegeven. Soms is het beter om elkaar één op één te spreken, zonder adviseurs erbij. Dan kun je elkaar tijdens het commerciële spel van onderhandelingen beter in de ogen kijken. In dit geval had de verkoper geen adviseur. Dat maakte het wel eens complex, want dan deed je twee stappen vooruit en drie achteruit. Met adviseurs erbij heb je dat proces beter onder controle.'

Soepele financiering

'Er zijn allerlei adviseurs betrokken bij het proces. Behalve de overnamespecialist met name accountants en juristen.



Een psycholoog zat er niet bij, nee. Misschien zou het wel goed zijn, voor een soort stervensbegeleiding voor de ondernemer, haha.'

Voor het due diligence-onderzoek heeft Jansen van Velsen een ander accountantskantoor ingehuurd. Voor het gebruikelijke werk is hij doorgegaan met de huisaccountant van de vorige eigenaar. 'De accountant zat hier twee jaar en ik wilde toch wat historie vasthouden.'

Als de financiële contouren van de overname duidelijk zijn, stelt een advocate de contracten op, waarbij de risico's van bijvoorbeeld fiscale claims of procedures achteraf 'goed dichtgetimmerd worden'. Later bewijst zij haar waarde door Jansen van Velsen te verlossen van een forse claim van de fotograaf die de dame op de oude verpakkingen heeft geportretteerd. 'De advocate werd aangedragen door de overnamespecialist. Zulke partijen sturen toch het proces.' De financiering van de overname verloopt soepel. 'Ik ben heel goed begeleid naar de bank. Ik had zelf een businessplan geschreven en op basis daarvan heeft de overnamespecialist een financieel memo opgesteld. Ik had offertes van vier banken. Uiteindelijk heb ik gekozen voor mijn huisbankier. Ik had tijdens het overnameproces steeds

'Als ik medewerkers vroeg wat zij vonden, zeiden ze: jij bent de baas'

contact gehouden met mijn accountmanager. Hij heeft mij enorm geholpen bij het krijgen van een goede offerte. Ik heb de overname deels gefinancierd met eigen geld. Er zit ook een achtergestelde lening in van de verkoper. Dat is een vrouwensignaal aan de bank, die het restant heeft geleend.'

Groei pijntjes

'De koffiemarkt is vrij traditioneel. Ik wist niets van ondernemen in de koffiesector, maar wel wat van de food services markt; dat is alle food die niet retail is. Mensen zijn nog steeds verbaasd dat ik dit bedrijf heb overgenomen. Ik heb een half jaar samengewerkt met de oude eigenaar van het bedrijf, om de koffiesector en de klanten te leren kennen. Dat was heel prettig en is dat is heel goed gegaan. Ik vind dat heel knap van de oude eigenaar, want hij moest zijn kindje loslaten. Voor mij was het veel gemakkelijker. Zo ben ik geleidelijk in het bedrijf gegroeid. Na dat half jaar ben ik de productie en de organisatie anders gaan opzetten. Het moest efficiënter en meer volume aan kunnen. Ik noemde dat: klaarmaken voor groei. Vervolgens heb ik mij gericht op nieuwe marketingconcepten, nieuwe koffies en nieuwe klanten. Vanaf 2010 zijn wij met 20 á 30% gegroeid door overnames en door autonome groei. De autonome groei is te danken aan nieuwe klanten in de horeca, de modernisering van de uitstraling en de introductie van biologische en

fair trade koffie. Het was best pittig en ging gepaard met groeipijntjes. Zonder die eerste fase samen met de oude eigenaar zou het misgelopen zijn op kwaliteit en met leveringen.'

Cultuurschok

Het kantoor kreeg een opknapbeurt. 'De grijze vloerbedekking in het kantoor was dertig jaar oud en de muren waren vergeeld.' Ook het aanzien van de Mocca d'Or-verpakkingen en kopjes werd eigentijdser. Jansen van Velsen nam de rebranding ter hand en friste de bedrijfs-cultuur op.

'De vorige eigenaar was introvert en had minder gevoel voor commercie. Hij nam alle beslissingen zelf en liet weinig over aan zijn medewerkers. Ik heb geen verstand van koffie, maar ben wel commerciëler en meer outgoing. Met mijn multinationalachtergrond heb ik leren delegeren. Ik heb de mensen meer verantwoordelijkheid gegeven en gezegd: het is niet mijn bedrijf maar ons bedrijf. Als ik vroeg wat zij van iets vonden, zeiden zij: Jij bent de baas. Dan zei ik: Er zijn heel veel dingen die jullie beter kunnen dan ik, koffiebranden bijvoorbeeld. In Nederland is er een hele beleving en hype rond koffie. Dan heb je mensen nodig die gek zijn van koffie en die het goed kunnen presenteren. Ik vind een leuke sfeer op het werk ook heel belangrijk, want soms moet je hier tien uur per dag zijn.

De omslag heeft redelijk wat losgemaakt. Het was een beetje een cultuurschok voor de medewerkers. Maar het heeft goed uitgekapt: een groot deel van de groei is aan de medewerkers te danken.'

Nieuwe overnames

De groei is deels ingegeven door de koop van Jasili blooming tea: een witte thee die in een glazen potje wordt getrokken uit een prachtige bloem die ontluikt als je er theewater opgooit. Ook nam Jansen van Velsen twee dealers van koffie en espressoapparaten over en kocht verder de klanten uit de failliete boedel van Verbunt Koffie.

'Dat waren vrij eenvoudige overnames die ik in mijn eentje heb gedaan. Ik heb er nog wel even mijn accountant bijgehaald. Ik wil investeren voor de langere termijn met oog voor het rendement op korte termijn. De bank moet tenslotte ook zijn centen hebben. Over de bank heb ik geen klagen. Die heeft echt geholpen om de groei mogelijk te maken, dat is keurig gegaan.

Ik ben nu in de markt voor de overname van een bedrijf dat misschien net iets kleiner is dan wij, ook in de koffiesector. Wij moeten qua omvang nog een keer verdubbelen; dat staat ook in het plan dat ik destijds heb neergelegd bij de bank. Het voortraject kan ik bij die overname wel overslaan. Ik ken de sector en hoef niet lang te zoeken naar een bedrijf. Maar op een gegeven moment ga ik de overnamespecialist er wel weer bij halen.'