

Matten *met* Matties

Het lijkt zo leuk: zakendoen met uw beste vriend. In het volste vertrouwen en goede harmonie toewerken naar succes, om daar samen van te genieten. Helaas blijkt hebzucht vaak sterker dan vriendschap. 'Ruzies tussen vrienden zijn het heftigst.'

Tekst MAURICE GELUK Beeld THANAPHAT



Hij zong het zo vaak: 'Eén keer trek je de conclusie, vriendschap is een illusie.' En: 'Als het gaat om geld, als het gaat om vrouwen, wie kun je dan vertrouwen?' Zanger **Henk Westbroek** kan de antwoorden dromen, al is het maar omdat de uitgesproken Utrechter zelden wijkt voor bonje. Zoals met gitarist **Henk Temming**, medeoprichter van de succesvolle nederpopgroep Het Goede Doel. Nog altijd maken de gebrouilleerde jeugdvrienden – ze zaten vanaf eind jaren zeventig in zaken – elkaar harde verwijten. Temming liep niet zo lang geleden leeg in *De Telegraaf* en noemde Westbroek 'een patiënt', die op zijn beurt Temming omschreef als 'een totale idioot'. Ze verkeren in goed en allesbehalve klein gezelschap. Ondernemende maten rijden wel vaker de vangrail in. En alle clichés zijn waar. Net als met familie moet u met vrienden wandelen en niet handelen, want het gaat goed tot het fout gaat. Waarmee de vraag opdoemt wat u hebt vastgelegd zodra dit aan de hand is. Een standaardovereenkomstje tussen aandeelhouders laten kopiëren door de notaris? Dat kan uitkomst bieden. Toch is de boel dan vaak al te ver op de spits gedreven. Jammer, want een twist tussen vrienden maakt zo veel meer kaduuk dan bij zakenpartners zonder gedeeld verleden. 'Tegenwoordig bestaat er veel minder gêne om vanuit vriendschap zaken te doen', zegt **Roelof Vos** (57). Behalve advocaat bij Hertoghs is hij actief als mediator in zakelijke conflicten bij Partner-Mediation, onder andere voor startups. 'Elkaar persoonlijk kennen creëert een goede basis, een sfeer van vertrouwen. Aan de

andere kant: als het misgaat, dan is het dubbel raak omdat zowel de zakelijke relatie als de vriendschap eindigt.'

Vertrouwen geschaad

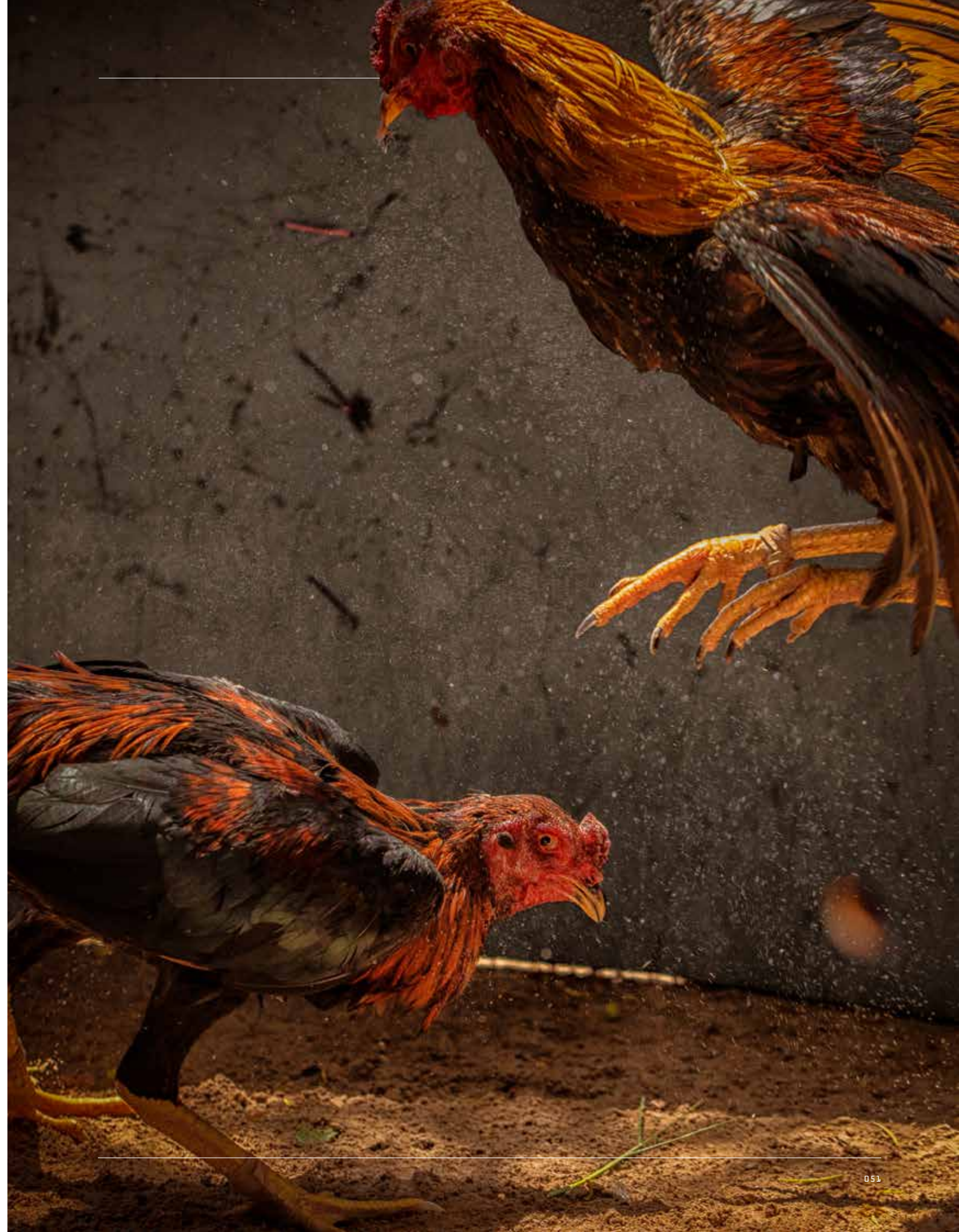
Wie hierover kunnen meepraten zijn Quote 500-leden **Marc Brouwers** (59) en **Mark Diks** (68). Hoewel, praten... Het zijn vooral hun advocaten die zich laten horen. 'We hadden vijftien jaar lang een goede vriendschap', zegt Brouwers. 'Dat vertrouwen is enorm geschaad en sinds 2019 spreken we elkaar niet meer.' Quote stuit op hun hoogopgelopen conflict na opvraging van documenten bij de gemeente Eindhoven rond de aankoop van landgoed De Wielewaal. Brouwers verkocht zijn bosrijke onderkomen, voorheen bezit van wijlen Frits Philips, in februari 2022 voor 29 miljoen euro aan de gemeente. Bijna was deze breed in de media uitgemeten vastgoeddeal mislukt, want Diks, een van de broers achter beddenmaker Swiss Sense, wist via

Mark Diks (l.) vs. Marc Brouwers



'Als het misgaat, dan is het dubbel raak omdat zowel de zakelijke relatie als de vriendschap eindigt'

de rechter beslag te leggen op De Wielewaal, toont ambtelijke correspondentie. Een actie die juridische levering in de weg stond. Het blijkt dat Diks en Brouwers dan al even clinchen. Ze claimen miljoenen over en weer, nadat ze jarenlang op de automatische piloot met elkaars deals hebben meegelift. In blind vertrouwen. Beddenbons Diks eist nu zijn stuk van de taart op, afkomstig uit de verkoop van het eerste deel van de Brainport Industries Campus. Hij leende Brouwers jaren geleden 1,35 miljoen euro voor onder meer de aankoop van 45 hectare grond. Belegger Capreon lapte eind 2020 een bedrag van 131 miljoen voor de met maakbedrijven gevulde blokkendoos die daar verrees. Reden voor Diks om maar eens met de pet langs te gaan. Maar Brouwers houdt vol nog niet te kunnen betalen. Zijn ontwikkelpartner SDK Vastgoed, een dochter van VolkerWessels, moet eerst het financiële plaatje rond krijgen en daarvoor dient de hut volledig te zijn verhuurd. Sokken- en slijpeshandelaar Brouwers is op zijn beurt over de



rooie omdat Diks een gezamenlijke beleggingsportefeuille heeft geliquideerd zonder hem in te lichten. Ook wil hij eindelijk eens de resterende 4,5 miljoen euro gegireerd zien voor zijn 20-procentbelang in Swiss Sense. Toen Diks deze aandelen in 2014 kocht van Brouwers, lapte hij slechts een deel. Hun verstikkende tango ontvouwde zich tijdens de rechtszaak die Diks startte en waarin hij zomer 2022 aan het kortste eind trok. Zijn hoger beroep loopt.

Ingesleten patronen

De zakelijke bonje tussen de Brabanders lijkt puur om keiharde pegels te gaan, maar de kiem ligt waarschijnlijk ergens anders. Iets waarop zowel Diks als Brouwers verder geen commentaar wenst te geven. Toch weten deskundigen wel beter. 'Het gaat mis als de veilige haven ontbreekt om wezenlijke zaken te bespreken', zegt mediator Vos, die overigens niet bij dit conflict is betrokken. 'Dat vereist moed, maar ook samen een cultuur van openheid nastreven', vult organisatiepsycholoog en collega bij Partner-Mediation **Annemarie van Raay** (51) aan.

Het behoeft weinig uitleg dat Diks en Brouwers hier op enig moment toendoof voor zijn geworden. Is dat vreemd? Buiten het feit dat goed communiceren voor iedereen een opgave is, zitten er allerlei addertjes onder het gras voor vrienden die samen handelen. Een van de belangrijkste: de aanwezigheid van ingesleten patronen, manieren van met elkaar omgaan. 'Daarvan zijn ze zich lang niet altijd bewust', weet **Annelies van Herwijnen** (49), organisatieadviseur en mediator bij Stone Partners. In de eerste plaats gaat het om basale, zichtbare

dingen. De een pakt altijd de telefoon, de ander trekt sneller de portemonnee. Zeg maar het topje van de ijsberg. 'Niet zichtbaar zijn behoeften, belangen, onuitgesproken verwachtingen, zorgen. Terwijl die juist onze gedragingen drijven. Als je daar bij jezelf of bij de ander niet goed bij kunt, gebeuren er dingen zonder die bij elkaar te checken.' Daarom, benadrukt Van Herwijnen, praat in hemelsnaam met elkaar. Over hoe het gaat, over hoe het zou moeten gaan. 'Zijn er irritaties, wat loopt lekker of juist minder, waar zou je heen willen, wat verwacht je de komende periode?' Dat kan met een mediator, maar net zo goed op een vrijdagmiddag met een paar glazen bier achter de kiezen. Niet dat u zo in een eeuwigdurend samenwerkings-walhallen zult aanmeren. 'Mijn hoop was dat als je maar goed in gesprek bent, je conflicten kunt voorkomen. Van dat idee ben ik afgestapt; conflicten zijn onvermijdelijk. Tegelijk is het niet erg om ze te hebben.' Wat dat betreft doen twee andere Brabanders het beter. Keukenkam-

'Ik ben afgestapt van het idee dat je conflicten kunt voorkomen als je maar goed in gesprek bent'

EERSTE HULP BIJ ONGENOEGEN

Wordt de verhouding met uw zakenvriend minder vriendelijk? Overweeg onderstaande stappen voor u naar de rechter stuift.

- **Praat eens met in plaats van vooral over elkaar. Liefst buiten de deur. Wapens en harnas in de kast, telefoon uit. En doseer de drank, rekening houdend met uw goede dan wel kwade drank.**
- **Over de kast gesproken: klim daar nou eens vanaf, om in alle eerlijkheid te analyseren waar de irritatie precies vandaan komt. Hoofd- en bijzaken, u weet toch?**
- **U vindt dat de ander zich niet aan de afspraken houdt? Blader eens door documenten als statuten, aandeelhoudersovereenkomsten en sideletters. Want goede kans dat u zelf ook niet meer weet wat die afspraken precies zijn.**
- **Vriendschap is een wederkerig werkwoord, lezen we op een inspirerende scheurkalender. Houd er kortom rekening mee dat u misschien zelf ook wat moet bewegen.**
- **Last van afgunst? Gut, wat kinderachtig. U hoorde vast bij de F'jes al dat u moet overspelen in plaats van zelf scoren.**
- **Naast irritant en afleidend zijn conflicten vaak hartstikke nuttig. Bijvoorbeeld om vastgeroeste patronen los te wrikken. Dus ga omdenken en doe uw voordeel met uw fittie!**

pioen **Ben Mandemakers** fluisterde ons eens in dat zakendoen met vriend **Eric Berkhof** van Van Mossel Automotive Groep hartstikke leuk is, maar het moet wel leuk blijven. Vandaar dat de twee Quote 500-leden alles in dikke contracten gieten.

Laaienlichter

Ze kregen meermaals slaande ruzie. Gingen uit elkaar, legden het bij, kregen het weer aan de stok. 'Maar altijd is de conclusie: ik kan niet zonder hem. We zijn allerbeste vrienden', zegt Bertus, artiestennaam van **Robert-Jan Rietveld** (48). De tegenpartij, **Lion 'Leen' Bergmann** (46), zit naast hem in een donkerbruine chesterfield. Ze zijn bekend als de barbiers van Schorem, dat allang geen lullig Rotterdams kapperszaakje meer is maar wereldwijde bekendheid geniet. Bedenkers Bertus en Leen zijn uitgegroeid tot rocksterren in hun metier. Ze geven shows

voor uitverkochte zalen, wat veelal samenvalt met de introductie van Reuzel in een nieuw land. Het eerste product in deze haarverzorgingslijn voor mannen ontstond in eigen keuken door wat te kokkerellen met varkensvet. De pommades, shampooos en baardlotions zijn te koop in pak 'm beet honderd landen en de activiteiten worden vanuit de Verenigde Staten aangestuurd, waar een team van twaalf man zit. Een doorslaand internationaal succes, al was en is de weg bezaaid met landmijnen. Niet in de laatste plaats doordat de rijkelijk met tatoeages gedecoreerde mannen het spelletje van seks, drugs en rock-'n-roll met verve proberen te spelen. 'De eerste keer dat we gingen samenwerken hadden we geen afspraken', vertelt Bertus. Na een heleboel ruzies zetten ze het broodnodige op papier. Geen dik boekwerk, maar rechttoe rechtaan. 'Het moet twee keer ja zijn, anders is het nee.' Leen: 'En als

'Vroeger woonden we om de hoek en zaten 24 uur per dag bij elkaar. Dat is nu anders, zakelijker'

'Leen' Bergmann (l.) vs. 'Bertus' Rietveld

je de ander niet in twee zinnen kunt overtuigen, dan is het ook nee.' Hun stormachtige kappersavontuur, in een stroomversnelling geraakt door optredens bij *De Wereld Draait Door*, veranderde gaandeweg hun relatie. 'Vroeger woonden we om de



hoek en zaten 24 uur per dag bij elkaar. Dat is nu anders, zakelijker', zegt Bertus. Leen, die met zijn gezin verhuisde naar een keurige vrijstaande woning in Berkel en Rodenrijs: 'We hebben het gelukkig nog steeds tof. Je kent dat gevoel toch wel, dat je in één minuut weer op vlieghoogte bent? We weten ook heel goed wanneer we elkaar met rust moeten laten. Zo moet hij soms even naar een winkel om stripboeken te kopen als we veel op reis zijn samen.' Al met al een verhaal van accepteren, slikken, ruimte geven en elkaar met enige regelmaat de huid vol schelden. 'Leen regelt alles op de achtergrond, van de financiën tot de vliegtickets. Ik ben juist super *outgoing*, creatief, chaotisch. Ik krijg niet eens alle spullen op tijd in mijn koffer.' Lijkt een prima recept voor gezeik, zo'n harde waterscheiding, maar voor de beide barbiers werkt het. 'Op het podium mag hij niet praten van mij, anders raak ik mijn verhaal kwijt. Maar in de tijd dat ik één model knip, doet hij er zes.' Leen knikt instemmend.

Wie de Quote-archieven omkiept, stuit op een lang spoor van zakelijke scherven. Vechtende familieleden, muitende compagnons, zakenvrienden die elkaar belazerden. De hoofdrolspelers zullen daar met weinig genoegen aan terugdenken. Wie herinnert zich niet het gevecht tussen **Marcel Boekhoorn** en **Frank Botman**? De zakenvrienden kregen jaren geleden ruzie nadat ze samen het plan hadden gesmeed om uitgever TMG van de beurs te halen. Boekhoorn claimde na de mislukking 30 miljoen euro bij de Dasy-m-baas, volgens hem een 'laaienlichter met stropdas'. Hij stelde dat Botman hem, onder een handshakedeal, had toegezegd zijn TMG-belang van ruim



‘Vaak lijkt het te gaan over de verdeling van aandelen, terwijl juist onderliggende waarden een rol spelen’

5 procent tegen aankoopwaarde over te nemen. Om zijn gelijk te halen procedeerde hij tot aan de hoogste rechter, maar die vond geen bewijs.

George Banken en **Henk Keilman**, gebroederlijk juryleden bij pitchprogramma *Dragons' Den*, rolden over straat toen de laatste het vertikte een lening van een dikke 1,4 miljoen euro terug te betalen. Dat maakte IT-ondernemer Banken woest. Het geld zou via voormalig Quote 500-lid Keilman in Bulgaarse zonneparken belanden. Banken en zijn mede-investeerd, onder wie Daf-telg Leo van Doorne, togen naar de rechter in een poging hun centen terug te krijgen. En wat te denken van DekaMarkt-erfgenaam **Dirk Evert Kat** en investeerder **Bob Rulkens**? Ze leerden elkaar kennen bij de jacht en bezochten samen talrijke Europese jachtvelden, waaronder het terrein van Jan van Lingen in Engeland. Later vielen ze elkaar zakelijk in de armen. Maar de tijd van schouder aan schouder fazanten plukken is lang en breed voorbij. Tot op de dag van

vandaag beschuldigen ze elkaar van oplichting rond de afwikkeling van het failliete BWFM, Rulkens' handel in diergeneesmiddelen waar Kat geld in stopte.

Op wie richt **Robert Juffermans** (50), eigenaar van West Coast Supply Group, trouwens het dubbelloops geweer dat hij vasthoudt op zijn Whatsapp-profielfoto? ‘We hebben geen ruzie, hoor’, sust hij. ‘Gewoon wat zakelijke onenigheid.’ Toch is hij allerminst blij met **Michiel Kuijlaars** (55), zijn ex-compagnon die in 2021 uit de Quote 500 lazerde en net als hij grossiert in taxfreegoederen. Ze gingen in 2015 ieder hun eigen weg, na de opsplitsing van hun gezamenlijke nering, maar stonden onlangs weer lijnrecht tegenover elkaar. Althans, Juffermans trok een van zijn oud-medewerkers voor het hekje. Deze trader was overgestapt naar Kuijlaars' Van Caem Klerks Group en had op weg naar de uitgang een usb-stick vol klant- en productgegevens meegeklauwd. Waarop Juffer-

Robert Juffermans (l.) vs. Michiel Kuijlaars



mans, via de rechter, succesvol met een lijvig concurrentiebeding begon te wapperen. Dus toch onvervalste animositeit? ‘Nee hoor, vrienden zijn we nog steeds. We begonnen als zakenrelaties en het werd steeds vriendschappelijker, inclusief vakanties naar Ibiza.’ Kuijlaars geeft een andere lezing. ‘Vrienden? We waren niks anders dan zakenpartners, en zeker geen gelijkwaardige. Ik heb hem aangenomen, de baas gemaakt en gezorgd dat hij aandeelhouder werd. Uiteindelijk was ik ontevreden met hoe hij zich binnen het bedrijf manifesteerde. Daarop zijn we prima uit elkaar gegaan.’ In het usb-akketje schuilt volgens Kuijlaars weinig kwaad. ‘Ik dacht dat er iemand bij mij kwam werken en dat het geen probleem was. Hij vond het kennelijk wel een probleem.’

Regie kwijt

Irritaties kunnen bij zakenmatties over zo'n beetje alles ontstaan, waarmee conflicten voortdurend op de loer liggen. Aandelen, macht, inzet, gezien worden, zich gehoord voelen. De een krijgt kinderen en zoekt een betere balans, de ander belandt langdurig in de lappenmand. Is de visie nog gedeeld? Lopen de verwachtingen over en weer in de pas? ‘Vaak is het een mix, waarbij het conflict lijkt te gaan over de verdeling van aandelen, terwijl juist onderliggende waarden een rol spelen’, zegt zakelijk mediator en ondernemer **Noëlle Haitzma** (60). Ze haalt een voorbeeld uit haar praktijk aan van drie vrienden met een startup waarbij een vierde cofounder wil aanhaken. Tijdens de gesprekken, bedoeld om gedoe voor te zijn, ontstaat rap een brandhaard. ‘Ze zijn het erover eens dat de toetredende aandeel moet krijgen. Maar hoe en van wie, daar hebben ze heftige discussies over.’



Oorzaak is dat twee twifelen aan de betrokkenheid van maat nummer drie. Door alles op tafel te gooien weten ze er alsnog uit te komen. 'Eerlijk zijn tegen elkaar aan het begin, dat zien we steeds vaker', zegt **Eva Knipschild** (46), werkzaam als zakelijk mediator bij het gerenommeerde ReulingSchutte in Amsterdam. Want hoeveel u ook vastlegt op papier, gedoe ontstaat er toch wel. 'Samenwerkingsafspraken moet je daarom eens in de zoveel tijd herijken.' Lastig, want weinig is leuker dan op de bok staan van een zakelijke trein die blijft doordenderen. Toch is een serieus gesprek op z'n tijd te prefereren boven de noodrem van het advocatenkantoor. Want als de boel ontploft en een gang naar de rechter onvermijdelijk is, bent u alle regie kwijt. Een vastgoedondernemer, die vanwege de gevoeligheid anoniem wil blijven, ontwijkt magistraat en uren schrijvende toga's. 'Als ik het juridische pad ga bewandelen, blaas ik alles op', zegt de veertiger. Waar door de situatie met een vriend met wie hij in zaken ging doorettert. 'Als targets maand op maand niet worden gehaald, dan stop je op een gegeven moment met praten. Ons bedrijf had allang een paar keer groter kunnen zijn, maar dan moet je wel dezelfde doelen hebben. Hij heeft duidelijk andere, dus blijft het kabbelen.' Of en hoe ze hier samen uit komen kan hij niet zeggen. Wat wel duidelijk is: het onderlinge vertrouwen is foetsie. Voor menig zakelijk huwelijk is dat de doodsteek. Vertrouwen wint het immers van elk contract. Is het weg, zie het dan maar terug te krijgen. Verpakt als cliché: het komt te voet en gaat te paard. Al deze potentiële verborgen gebreken maken dat startup-investeerder **Jeroen Bertrams** (48)

'Als de ander fouten maakt, moet je die accepteren. Ook als het om een behoorlijk bedrag gaat'

extra op zijn hoede is zodra vrienden bij hem aankloppen voor een buidel-tje groeigeld. 'Als ik een pitchdeck (bedrijfspresentatie, red.) ontvang en daar staat "Wij zijn goede vrienden", dan denk ik: o jee. Zij zien dat als iets enorm positiefs, terwijl ik uit ervaring weet dat ruzies daar juist het heftigst zijn. Ze spreken dingen niet uit, blijven ermee rondlopen. Want ze kennen elkaars partner, kinderen, weten van privéproblemen. Dan is het heel moeilijk om moeilijk tegen elkaar te gaan doen. Het komt wel een keer, denken ze. Maar voor je het weet is het te laat.'

Oorlog winnen

Is een soepel zakelijk huwelijk tussen vrienden meer geluk dan wijsheid? Je moet het soms gewoon een beetje treffen. 'Mijn vorige compagnon zei: "Ik ga met jou de oorlog winnen." Maar hij ging ook met een ander de oorlog winnen. Het werd een winkel in een winkel. Dat kan niet.' Intussen is **Pascal van den Heuvel** (47) toe aan zijn zoveelste avontuur met **Wouter Langeveld** (43). Onlangs stapten ze samen in vastgoedfinancieringen. 'Ik vind het moeilijk om mensen te vertrouwen, maar hem

vertrouw ik blind.' En dat terwijl ze elkaar kennen uit de kroeg, in dit geval Oker op de Denneweg in Den Haag. Van den Heuvel, met dikke knipoog: 'Een rare snuiter, dacht ik, maar wel eentje met zakelijk inzicht.' Hoe het goed blijft gaan tussen hen? 'Als de ander fouten maakt, moet je die accepteren. Ook als het om een behoorlijk bedrag gaat', zegt Langeveld. 'Het is loyaal zijn, elkaar de ruimte geven. Dus niet met het vingertje wijzen als de ander een tijdje weg is.' Van den Heuvel: 'Wouter regelt de achterkant, ik ben de commerciële man. Dus als ik in de zomer vijf weken naar Ibiza ga, kom ik wel met een reeks investeerders terug.' En dan is er nog hun gentlemen's agreement. Langeveld: 'We hebben altijd gezegd dat de zaak belangrijker is dan de vriendschap. We zien elkaar de hele dag, dus op zijn verjaardag kom ik niet.' •

Pascal van den Heuvel (l.) vs. Wouter Langeveld

