

DE STILLE KRACHT VAN SNIJGROEN

RONALD GIPHART



Bolster.
IN BEDRIJF

DE STILLE KRACHT VAN SNIJGROEN

In deze boekenreeks vertelt schrijver Ronald Giphart de verhalen van bedrijven binnen de Bolster-familie. Over ondernemerschap, de keuzes die zijn gemaakt én wat de samenwerking met een investeerder betekent.

Ronald Giphart

DE STILLE KRACHT VAN SNIJGROEN

UITGEVERIJ DE BIOGRAAF, UTRECHT



VOORWOORD

DE TRADITIONELE MANIER WAAROP WE een aandeel in een bedrijf verwerven is via een overnameadviseur: een makelaar in bedrijven. Via zo'n makelaar kwamen we in 2016 in contact met Adomex, waar ze op zoek waren naar een investeerder die 45% van de aandelen wilde overnemen. Wij waren een van de vijf partijen die werden benaderd. Dat zijn er misschien niet zoveel, maar je weet: dit wordt een beautycontest.

En dat werd het. Want hoewel we nog nooit van Adomex hadden gehoord en de snijgroenwereld voor ons een *terra incognita* was, kwamen we er al snel achter wat voor geweldig bedrijf dit is. Om een goed beeld te krijgen van de onderneming en de markt waarin ze opereren, doken we uiteraard in de

cijfers van Adomex. Maar met diverse kapers op de kust is het ook belangrijk dat je de mensen achter de cijfers leert kennen – en zij jou. Dus bezocht ik met een collega alle vijf vestigingen van het bedrijf, en daar keken we onze ogen uit. De drukte, de hoeveelheden, de snelheid, de onvoorstelbaar geoliede logistiek... We kregen echt respect voor de manier waarop bij Adomex gewerkt wordt.

Ik weet zeker dat onze oprechte interesse en bewondering een rol hebben gespeeld bij de keuze om de aandelen aan ons te gunnen. Want het gaat natuurlijk om geld, om middelen, om rendement, maar zeker ook om de betrokkenheid die je voelt bij een bedrijf, en de wens om je te verbinden en het goed te hebben met de mensen.

Bijna tien jaar hebben we geweldig samengewerkt, maar toen kwam ook het moment om dit mooie bedrijf over te dragen. In de periode dat dit boekje tot stand kwam, werden wij benaderd door een partij die zeer geïnteresseerd was om Adomex over te nemen: Dutch Flower Group, een internationaal handelshuis in bloemen, planten en snijgroen. En inmiddels is de verkoopovereenkomst getekend. Het zorgt voor gemengde gevoelens. Want enerzijds is het mooi om een investering succesvol af te ronden, anderzijds is het jammer om afscheid te moeten nemen van de mensen achter het bedrijf. In het geval van Adomex geldt dat zeker (dat zult u wel lezen), maar we zijn ervan overtuigd dat Adomex onder de paraplu van DFG een mooie toekomst tegemoet gaat!

Joost Bakhuizen
Managing partner Bolster

ACHTERLIJK VROEG IS HET als ik vanuit Utrecht vertrek naar mijn bestemming. Je zou ook kunnen beweren dat het nog gewoon laat is. Rond vijf uur 's ochtends kom ik aan in Aalsmeer, het kloppend hart van de Nederlandse en wereldwijde bloemenhandel. Voorafgaand aan mijn komst heb ik me natuurlijk ingelezen in de geschiedenis van de bloementeelt alhier. Al in de zeventiende en achttiende eeuw was Aalsmeer, mede dankzij de vele watergangen in de omgeving, een centrum voor de teelt van groenten en bloemen. Rond 1910 ontstonden de eerste bloemenveilingen in Aalsmeer, omdat boeren en kwekers eerlijkere prijzen wilden en vooral een transparante markt. Het principe van de zogenoemde 'afmijnklok' (waarbij handelaren iets kopen door 'mijn' te roepen) maakte handel snel, efficiënt en eerlijk. Dat trok steeds meer handelaren en kwekers aan. Dankzij de gunstige ligging nabij Schiphol en de Amsterdamse havens konden bloemen snel internationaal verhandeld worden. In Aalsmeer ontstond zo een unieke combinatie van kwekers, veilingen, handelaren en logistieke bedrijven, die samen een wereldwijde hub vormden. In de twintigste eeuw fuseerden de verschillende veilingen als Bloemenlust en de Centrale Aalsmeerse Veiling, en werd de Bloemenveiling Aalsmeer het grootste handelscentrum ter wereld. Het grootste? Ja, het grootste.

Jaarlijks worden er in Royal FloraHolland, zoals de organisatie vandaag de dag heet, tientallen miljarden bloemen en

planten verwerkt. De totale omzet zit rond de vier à vijf miljard euro per jaar. In fysieke omvang is het veilinggebouw in Aalsmeer beroemd vanwege zijn enorme oppervlakte van meer dan 990.000 m² vloeroppervlak (bijna 1 km²). Daarmee heeft het grootste handelscentrum ter wereld ook het grootste overdekte bedrijfsgebouw ter wereld. Het is waarschijnlijk het een na grootste gebouw op aarde (alleen de fabriek van vliegtuigfabrikant Boeing zou in kubieke meters groter zijn). De logistiek binnen de veiling is gigantisch: kilometers aan transportbanden, karren, koelcellen en veilingzalen. Althans, dat heb ik gelezen. Vanmorgen ga ik dat met eigen ogen zien.

De vraag is waarom de Bloemenveiling in Aalsmeer op zo'n onchristelijk tijdstip aanvangt. In de hele omgeving van het bloemendorp heerst een grote bedrijvigheid, ook bij het bedrijf waar ik me stipt op tijd meld. Het antwoord is: omdat bloemen bederfelijk zijn, moeten ze zo snel mogelijk van kweker naar klant, en dienen ze dus nog dezelfde dag te worden verhandeld, vervoerd en klaargemaakt voor transport. De internationale logistiek (vliegtuigen, vrachtwagens) vereist dat de handel afgerond is vóór de ochtenddrukte.

Opmerkelijk genoeg geldt dit niet per se voor de tak van bloemensport die mij op dit vroege tijdstip naar Aalsmeer heeft gebracht: snijgroen.

Eh, snijgroen?

In alle eerlijkheid had ik nog nooit over 'snijgroen' nagedacht. Snijgroen – door mensen uit de bloemenwereld ook gewoon 'groen' genoemd – is de verzamelnaam voor alle blad- of takachtige materialen die worden gebruikt in bloemstukken en boeketten. Het snijgroen geldt niet als hoofdbloem of hoofd-

bloemen, maar als ondersteunend en decoratief element. Op zich is snijgroen niets anders dan groen (of in sommige gevallen wit of rood) materiaal dat door zijn bescheiden aanwezigheid bloemen laat stralen. Bloemen zijn de echte sterren van een mooie bos ruikers, het snijgroen legt het fundament. Zonder snijgroen geen bedding, geen ruimte en geen rust, waarin de kleuren betekenis krijgen. Zoals een onbekende bewonderaar ooit schreef: onopvallend maar onmisbaar geeft snijgroen adem aan het boeket, ruimte aan de bloemen en rust aan het oog. ‘Snijgroen, het stille applaus dat elke bloem laat stralen.’

Nu dacht ik, wederom in alle eerlijkheid, dat het decoratieve snijgroen waarmee bloemisten hun bossen opleuken tegelijk met de rozen, tulpen, gerbera's, lelies, anjers en andere snijbloemen worden geleverd, en dat is op zich ook zo, maar ook weer niet. De markt voor snijgroen staat enigszins los van de markt voor snijbloemen. De handel in salal (ook wel appeltjesblad), ledervaren, eucalyptus, ruscus (muizendoorn), araliabladeren, beregras, roebelini (dwergdadelpalm), typha (de lisdodde die we kennen van sigarenriet), pistacia en andere belangrijke snijgroensoorten is namelijk een markt op zich.

Een gemiddeld boeket bestaat voor ongeveer tien procent uit snijgroen (dat geldt ook voor feestelijke bloemschikkingen zoals een kerstboeket).

Een van de grootste spelers wereldwijd is het Uithoornse bedrijf Adomex, waar ik me meld voor een rondleiding en een kennismaking met – zeg maar een diepe duik in – de wereld van wilde natuur, kweek, handel, vertrouwen, seizoenen, trends, duurzaamheid, globalisering, veerkracht, marges, houdbaarheid,





HET GEBOUW VAN DE
BLOEMENVEILING IS EEN
OVERDONDERENDE
ERVARING, QUA GROOTTE,
GELUIDEN, GEUREN
EN BEWEGINGEN.

wildpluk, kleur- en verfstoffen, veldboeketten, kunstbloemen, certificering, modegevoeligheid, kerstgroen, exportkoorts, et cetera.

Het gebouw oogt als ‘een grote groene doos’ met de bedrijfsnaam in immense letters op de voorgevel bevestigd: ADOMEX, zodat het bedrijf eruit springt voor vliegtuigpassagiers die vlak voor het landen op of vlak na het opstijgen van Schiphol naar beneden kijken (de volgende keer dat ik vlieg zal ik er zeker op letten).

Binnen in de groene doos word ik in een bescheiden vergaderkamer ontvangen door algemeen directeur Gerard Wijma (1967) en de illustere commercieel directeur Mark van der Ban (1966). Zeker die laatste kent alle spelers in het vak, en alle spelers in het vak kennen hem. Toen ik vooraf met mensen over Adomex sprak, werd mij verzekerd om vooral te luisteren naar Mark en zijn vele verhalen over de bloemenwereld.

Van der Ban is een echte Aalsmeerder, zijn vader had een bedrijf in het grondverzet en was mede verantwoordelijk voor het afgraven van de dijk waar nu de Bloemenveiling staat. De aarde uit de dijk werd door de vele kwekers gretig gebruikt. In zijn jeugd speelde Mark op de plek waar de grond vrijkwam, en hij vond er vele eeuwenoude rookpijpjes en paardenbitten. Als Aalsmeerse jongen kwam hij natuurlijk, al op z’n zestiende, terecht in de bloemen. Hij begon op jonge leeftijd bloemenwinkels in Duitsland te bevoorraden. Omdat hij zijn snijgroen altijd kocht bij Adomex, ontstond er een warme band, zo warm dat Adomex hem vijftientig jaar geleden bij de club haalde. Inmiddels is hij een van de langstzittende werknemers, eerst als vestigingsleider in het grootste filiaal (dat van Aalsmeer) en al

vijftien jaar als commercieel directeur.

Gerard Wijma werkt een stuk korter bij Adomex, pas vanaf 2021. Toch heeft ook hij een geschiedenis in de bloemen achter de rug. Aanvankelijk studeerde hij economie in Groningen en begon hij zijn loopbaan in de haven van Amsterdam. Via zijn schoonvader, die een bloemenbedrijf in Rijnsburg had, rolde hij min of meer toevallig de sector in. Daar leerde hij het vak van onderop kennen: eerst in de hal, sjouwend met dozen en plantenbakken, waar hij ook de productielijnen voor boeketten hielp aansturen, later in de financiële hoek van het bedrijf. Bij zijn komst had zijn schoonvader als voorwaarde gesteld dat niemand mocht weten dat hij de vriend van zijn dochter was. Dat lukte, totdat bij een groot personeelsfeest, waar de kinderen een lied voor hun (schoon) vader zongen, ook Wijma op het podium moest verschijnen.

Bij Adomex begon Wijma als financieel directeur, maar na het vertrek van zijn voorganger vroegen de aandeelhouders hem de rol van algemeen directeur op zich te nemen. Dat doet hij inmiddels met overtuiging. Hoewel hij nog relatief nieuw is binnen het bedrijf, spreekt hij met kennis en passie over de dynamiek van de bloemenveilingen, die in de loop van de jaren veranderden van fysieke afmijnzalen naar digitale platforms. De internationale handel is sterk afhankelijk van het weer in kweeklanden als Kenia, Midden-Amerika en de VS, maar omdat Adomex met snijgroen een product in handen heeft dat langer houdbaar is, heeft het bedrijf een eigen, rustiger ritme.

Na de kennismaking nemen de heren mij mee, eerst voor een korte rondleiding door de drie eigen magazijnen van hun hoofdkantoor. Op een scherm in de hal is het warehouse-



A man with a beard and mustache, wearing a dark hoodie and red work gloves, is working with a metal rod. He is holding the rod with his gloved hand, and green foliage is visible in the background. The rod has several circular holes and a blue cable is attached to it. The text is overlaid on the left side of the image.

**SNIJGROEN IS DE
VERZAMELNAAM
VOOR ALLE
BLAD- EN
TAKACHTIGE
MATERIALEN
DIE WORDEN
GEBRUIKT IN
BLOEMSTUKKEN
EN BOEKETTEN.**

management-systeem te zien, waarmee alle logistieke bewegingen van de verschillende locaties worden gevolgd en aangestuurd. Adomex heeft vestigingen in Uithoorn, Aalsmeer, Rijnsburg, Naaldwijk, Ede en Herongen (in Duitsland, net over de grens bij Venlo). Ook heeft het bedrijf inkoopvestigingen in Italië en aan de westkust van de VS. De medewerkers van de verschillende vestigingen beginnen op verschillende tijden. In Aalsmeer start men meestal tussen vijf en half zeven, in Rijnsburg vaak nog eerder: tussen vier en half vijf, en de bedrijfsleider in Ede staat zelfs al om twee uur 's nachts op om alles op tijd gereed te hebben (blij dat we niet in Ede hebben afgesproken).

Hierna rijden we per auto naar de bloemenveiling, waar Adomex een eigen grote distributie-ingang heeft met meerdere vrachtwagensluizen. In de grote loads ('box' in veilingstermen) hierachter staan honderden rekken, karren, fusten, dozen en pallets met snijgroen die vanuit de hele wereld zijn aangevoerd. Afgelopen nacht (zeg maar een paar uur geleden) werden er bijvoorbeeld vacuümgezalde takken uit Portugal geleverd en uit Spanje voorraden van wat daar 'onkruid' wordt genoemd (en wat bij ons en onze buurlanden in boeketten wordt opgenomen). In een andere gekoelde loads zijn tientallen mensen druk met de verwerking van orders: wild mos (vers uit bossen in Denemarken), eucalyptus op water uit Italië, groene bladeren uit Costa Rica en noem maar op. Orderverwerkers rijden af en aan met een zogenoemd 'sleepje', een treintje van tientallen karren vol snijgroen, op weg naar klanten in de veiling.

Bovenin, uitkijkend op de vele pallets met snijgroen, huist de verkoopafdeling van Adomex, waar handelaren contact houden met klanten van over de hele wereld. Ook hier begint

de dag vroeg, want in de 24-uurseconomie is altijd wat te doen.

Bij een fietsenstalling van Adomex pakken we drie fietsen, want vervoer per tweewieler is in deze onwezenlijk grote hal het efficiëntst. De schaal is onvoorstelbaar: uitgestrekte gangen, hallen zo groot als voetbalvelden, eindeloze rijen bloemen en planten die wachten op hun kopers. Er zijn wegen, snelwegen, voetgangersbanen en vele verschillende wijken en departementen. Zodra we de hal binnenrijden, waait een golf van geuren ons tegemoet: het zoete, bedwelmende aroma van verse rozen, de frisse odeur van lelies en varens, de kruidige walm van chrysanten. Alles door elkaar vormt dit een parfum dat nergens anders kan worden gevonden. En dan zijn er de kleuren. Waar we ook kijken: rood, geel, paars, blauw, wit, oranje, roze, lila, lavendel, zalmroze, abrikoos, karmijn, bordeaux, fuchsia, magenta, violet, crèmewit, ivoor, zachtgroen, limegroen. Rozen in alle tinten van de regenboog, zonnebloemen die hun koppen trots omhoog steken, delicate lelies met hun opengekrulde bloemblaadjes.

Het is een overdonderende ervaring, qua geluiden, geuren en bewegingen. Om ons heen zoemen honderden elektrische trekkers: kleine locomotieven met daarachter lange slierten karren vol kleur. Het ene moment rijdt er een treintje voorbij met honderden bossen tulpen in het wit en geel, het volgende moment dendert er een lading orchideeën langs, strak verpakt in transparante hoezen. Het tempo ligt hoog, want alles in de veiling draait om snelheid. Wat de veiling zo bijzonder maakt, is de mengeling van traditie en hypermoderne logistiek. Waar vroeger handopsteken de usance was, gaat nu vrijwel alles digitaal. Karren worden gevolgd met barcodes en RFID-chips,





'SNIJGROEN IS EEN
NATUURPRODUCT,
VAAK DUURZAMER
DAN BLOEMEN.
ZEKER HET WILD-
PLUKSPUL: DAT
GROEIT VANZELF,
ZONDER
BESTRIJDINGS-
MIDDELEN OF
EXTRA VOEDSEL.'

SIETO HOOGKAMP,
DIRECTEUR OPERATIONS

routes zijn met software uitgestippeld. En toch heeft dit alles ook iets ambachtelijks: ik zie medewerkers met de hand bossen snijgroen controleren, om in een oogopslag te zien of de kwaliteit klopt en om te bepalen welke partij straks in Milaan een goede prijs zal opleveren.

Drie kwartier later rijden we terug naar de hal van Adomex. Buiten is het nog maar net licht, binnen is al voor miljoenen euro's aan bloemen en groen verhandeld.

Terug in de vergaderkamer van het hoofdkantoor ontmoet ik operationeel directeur Sieto Hoogkamp (1975), die zich bij ons aansluit om te praten over de geschiedenis van het bedrijf. Sieto (roepnaam van Sietze) begon in 2007 bij Adomex, waar hij inmiddels directeur operations is. Daarvoor werkte hij kort bij een producent van contactlensvloeistoffen in Almere, en eerder acht jaar bij een wijnimporteur, waar hij jaarlijks veertig miljoen flessen wijn naar Nederland bracht. Sinds 2007 maakt hij deel uit van het management van Adomex.

Over de telefoon meldt zich ook nog oudgediende Maarten-Jan Campman (1960), die in 2001 als commercieel directeur bij Adomex kwam, later directeur-grotoaandeelhouder werd en inmiddels als officiële titel draagt: *advisor to the board*. Campman begon zijn loopbaan bij de politie. Na vier jaar politieacademie in Apeldoorn trad hij in dienst bij de toenmalige Rijkspolitie. Hij werkte eerst in Zwolle en later in de regio Amsterdam. Na enkele jaren besloot hij de overstap te maken naar het bedrijfsleven, waar hij een brede managementervaring opbouwde. Zo was hij general manager bij Center Parcs en bekleedde hij leidinggevende functies bij diverse andere onderne-

mingen. In een van zijn functies had hij een leidinggevende rol bij de bloemenveiling. Opvallend is dat Campman zich nooit lang aan één werkgever bond: hij zocht steeds nieuwe uitdagingen en ervaringen. Die brede achtergrond, van politieofficier tot manager in toerisme, retail en de sierteeltsector, vormde de basis voor zijn overstap naar Adomex in 2001, het bedrijf dat hem wel langdurig aan zich wist te binden.

Tijd om ons te verdiepen in de geschiedenis van Adomex, een bedrijf dat in 1977 werd opgericht door de ons inmiddels ontvallen André Uleman, samen met zijn secretaresse Rina ten Horst en twee andere collega's. Uleman kwam van Florimex, een importeur van bloemen en snijgroen. Hij had altijd al het idee gehad om voor zichzelf te beginnen.

Als naam koos hij Adomex, dat was de statutaire naam van een zogenoemde lege bv die hij kon overnemen. Volgens nazoeking op internet zou deze naam slaan op ADVies, OMzet en EXport, maar dit zegt niemand van de aanwezigen iets. Zelf zou Uleman de woordgrap 'André DOet Meer EXport' hebben gemaakt, maar ook dat is onzeker. Feit is dat Adomex in de alfabetische rangorde boven Florimex stond, waarmee Uleman zijn voormalige werkgever een klein plaagstootje gaf.

Uleman en de zijnen bleken een neusje te hebben voor commercie. Het eerste artikel waarmee het bedrijf groot werd, was het blad van een plant genaamd ledervaren (*Rumohra adiantiformis*). In de begintijd van Adomex kwam dit product net op de markt. Een van de medewerkers van het eerste uur, Wim Raadschelders, had van een handelaar eens een paar doosjes gekregen, die hij achter op de fiets op de Bloemenveiling ging aanbieden aan potentiële kopers. De rest is geschiedenis, want

A close-up, slightly blurred photograph of pine needles, showing their fine texture and green color. The needles are arranged in clusters, with some in sharp focus and others blurred in the background.

**‘WIJ ZIJN HEEL BLIJ
MET BOLSTER ALS
INVESTEERDER. ZIJ
DENKEN, ANDERS
DAN VEEL ANDERE
INVESTEERDERS,
ECHT AAN DE
LANGE TERMIJN.’**

**GERARD WIJMA,
ALGEMEEN DIRECTEUR**



ledervaren – een wintergroene varen met leerachtige, donker-groene, glanzende blaadjes – groeide in korte tijd uit tot hét standaardgroen in boeketten.

Oorspronkelijk werd de plant geteeld in Florida (vs), later grootschalig in Costa Rica, Guatemala en Brazilië. Tegenwoordig is het nog steeds een belangrijk exportproduct voor Latijns-Amerikaanse kwekers. De blaadjes van ledervaren voelen bijna leerachtig aan en zijn daardoor goed bestand tegen uitdroging. Ze blijven lang mooi, zelfs zonder water. Ik hoor dat eind jaren zeventig en in de jaren tachtig en negentig er in praktisch élk boeket in Europa ledervaren zat.

De schoonvader van Gerard Wijma, die in de bloemen zat, zei altijd dat er in bijna ieder boeket ledervaren en een sprietje gras zat. Bloemisten zeiden wel: ‘Zonder ledervaren is een boeket niet af.’

Toen Mark van der Ban vijftientig jaar geleden bij Adomex kwam werken, was ledervaren nog steeds verreweg de grootste productgroep: gemiddeld werden er in Nederland destijds vijfenveertig volle zeecontainers per week van verkocht. Inmiddels zijn dat er nog maar tien à twaalf in heel Europa. Andere soorten groen hebben die plek ingenomen.

Ledervaren werd de motor van Adomex, zoals een heester met de naam salal dat werd voor het bedrijf Westland Bloemen Export, een concurrent waarmee Adomex intensief samenwerkte. Inmiddels is Adomex zelf ook groot in salal.

André Uleman had een pioniersrol in de handel in groen. Leveranciers stuurden vaak producten in consignatie op: de prijs werd pas achteraf bepaald. Dat vereiste veel vertrouwen, maar Uleman schond dat op geen enkele manier.

Van der Ban: 'De kracht van Adomex was altijd en is nog steeds dat we met een paar keyleveranciers een heel erg goede vertrouwensband hebben opgebouwd. Vroeger was de informatievoorziening heel anders dan nu. Veel boeren stuurden ons hun producten op, en pas een of twee weken na aankomst melden wij hen wat ze hadden opgebracht. Dan hadden wij het groen al verkocht en er een bepaald bedrag voor gekregen.'

Dan moet je als leverancier wel echt vertrouwen hebben, opper ik. Van der Ban, lachend: 'En daarom bestaan wij nog en voeren we nog steeds handel met dezelfde mensen. Het was destijds echt een wildwesttijd, niet alleen in het snijgroen, maar ook in de planten. Als een importeur in Nederland tegen een handelaar in Zuid-Amerika zei dat de lading bij aankomst verrot was, moesten ze dat daar maar geloven. Dat ging natuurlijk weleens mis met mensen die snel rijk wilden worden. En dat lukte sommigen ook wel, maar uiteindelijk werden ze er keihard op afgerekend als ze niet eerlijk en betrouwbaar waren.'

Gerard Wijma vult aan: 'Het spreekt voor zich dat het op de lange termijn beter is als er aan de andere kant van de wereld ook geld wordt verdiend. Snelle winst is nooit duurzaam.'

Bij Adomex werden ze grootgebracht met het adagium dat eerlijkheid het langste duurt. En dat heeft zich bewezen, want heden ten dage is het Uithoornse bedrijf marktleider in de wereld.

André Uleman was dus jarenlang de drijvende kracht achter het bedrijf. Onder zijn leiding kwamen er meerdere filialen en steeg het aantal werknemers gestaag. Toen Uleman langzaamaan wilde afbouwen, benoemde hij Rina ten Horst tot algemeen



MEDEWERKERS
CONTROLLEREN BOSSEN
SNIJGROEN, OM TE ZIEN
OF DE KWALITEIT KLOPT
EN TE BEPALEN WELKE
PARTIJ STRAKS IN MILAAN
EEN GOEDE PRIJS
ZAL OPLEVEREN



directeur van het bedrijf. Een vrouw in de bloemenwereld in die positie was vijftientig jaar geleden nog behoorlijk uitzonderlijk.

Na verloop van tijd kreeg Uleman het verlangen om zijn bedrijf over te dragen. Hij woonde inmiddels in België en kwam iedere week een keer naar Aalsmeer om zaken te regelen. Hij liep tegen de zeventig, dus het werd tijd voor opvolging. Intern werd er gezocht, maar niemand gevonden. Via een headhunter kwamen ze bij Maarten-Jan Campman, die – hoewel hij hoofd bemiddeling was bij de Bloemenveiling – eigenlijk niet zo heel veel had met bloemen, laat staan met snijgroen. In korte tijd maakte hij zich de wereld eigen. Aanvankelijk ging hij als commercieel directeur aan de slag en na drie jaar als algemeen directeur, als opvolger van Rina ten Horst.

In de periode dat Campman de leiding zou overnemen, waren er twee partijen die het bedrijf wilden inlijven en die bij Uleman aangaven niet geïnteresseerd te zijn in de zittende directie. Campman beseftte dat dit ten koste zou gaan van zijn baan. Het lukte hem om zelf financiering te regelen, en rond 2004 mocht hij met toestemming van Uleman een management-buy-out doen. Later werden ook nog drie andere aandeelhouders uitgekocht.

Ook onder leiding van Campman bleef Adomex groeien, met nieuwe vestigingen en nog meer personeel. Inmiddels had de Oost-Europese markt een enorme ontwikkeling doorgemaakt, het voormalige Oost-Duitsland, Tsjechië en ook de Russische consumenten kregen een steeds grotere honger naar bloemen.

Het opvallende was dat de bloemenmarkt de financiële

crisis rond 2008 goed doorkwam. En dat was opmerkelijk omdat bloemen niet echt een eerste levensbehoefte zijn. Een verklaring was dat mensen steeds minder te besteden hadden en niet meer luxe op vakantie konden gaan of copieus uit eten, maar inzagen dat een bloemetje nog wel binnen het budget paste.

Rond 2011 begon Campman zelf stappen te zetten om zijn opvolging te regelen. Hij benoemde een nieuwe CEO, Anton Klunder, en probeerde het zo te organiseren dat hij stapje voor stapje kon terugtreden. Op de achtergrond bleef hij een vinger in de pap houden, maar de directie kon haar werk doen. Dit bleek achteraf belangrijk, omdat potentiële kopers zagen dat het bedrijf ook zonder Campman uitstekend draaide.

Tegelijkertijd beseft Campman dat de eigendomsstructuur moest veranderen. Klunder, die directeur werd, had nog geen aandelen, terwijl andere leden van het management dat wel hadden. Campman: 'Er moest wat gebeuren, en toen heb ik bedacht dat het goed was om dat helemaal te veranderen.'

Om een nieuwe structuur neer te zetten en de continuïteit te waarborgen, ging Campman nadenken over een investeringspartner die niet alleen kapitaal, maar ook stabiliteit en continuïteit kon bieden en actief kon meedenken.

Campman kende Van Lanschot al als bank en hoorde tijdens bijeenkomsten dat Van Lanschot ook investeringen deed in middelgrote bedrijven, met zowel minderheids- als meerderheidsbelangen. Hij schakelde een adviesbureau in dat hem begeleidde bij het proces om de markt te verkennen en de best passende investeerder te vinden. Uiteindelijk bleven er drie serieuze partijen over, waaronder Van Lanschot Participaties (later Bolster).

A photograph of a warehouse interior. A red forklift is positioned in the center-right of the frame, with an operator visible inside the cab. The forklift is facing away from the camera, towards a high shelving unit. The shelving units are made of metal and are filled with numerous cardboard boxes, stacked high. The boxes are brown and some have labels. The floor is a light-colored concrete. The lighting is bright, typical of a warehouse. The text is overlaid on the left side of the image, partially obscuring the shelving unit.

OOK IN DE WERELD
VAN HET GROEN
ZULLEN DATA
EN SYSTEMEN
LEIDEND WORDEN:
CERTIFICERING,
TRACEERBAARHEID,
REALTIME LOGISTIEKE
INFORMATIE.



De keuze die Campman uiteindelijk maakte, viel weloverwogen niet op de hoogste bidder, maar op Bolster.

‘Dat had alles te maken met hoe zij erin zaten,’ vertelt Campman over de telefoon. ‘Ik had het gevoel dat zij veel meer zouden meedenken en konden helpen bij de verdere uitbouw van het bedrijf. De twee andere partijen zaten veel harder in de wedstrijd. Ze wilden meer betalen, maar ten koste van wat, vroeg ik me af. Het voelde toch niet goed.’

Campman kreeg bij Bolster het sterkst het gevoel dat ze constructief, meedenkend en langetermijngericht waren. Dat gaf hem het vertrouwen dat de belangen van het personeel en management in goede handen waren.

‘Bij anderen zou ik wat meer geld opstrijken,’ aldus Campman, ‘maar zo zat ik echt niet in de race. We waren bij Adomex een team, er zaten geweldige mensen die enorm hun best deden. Ik wilde niet dat een harde investeerder dat zou komen slopen, simpel. De beste keuze was wat mij betreft een investeerder die aandacht had voor het bedrijf en het personeel.’

‘Dat gaf ons ook veel vertrouwen,’ zegt Mark van der Ban. ‘Bolster richtte zich duidelijk op de lange termijn. Ze sturen op strategisch niveau en houden zich niet bezig met de dagelijkse operatie, waardoor we gewoon ons werk konden blijven doen.’

Bij Bolster noemen ze dat ‘mastering momentum’: het juiste moment herkennen om samen met ondernemers doelgerichte stappen te zetten. Waarde laten groeien zonder te forceren. Begrijpen wanneer de tijd rijp is.

Campman is erg tevreden over hoe de medewerkers van Bolster zich na hun deelname de mores van Adomex probeerden eigen te maken. Hij legt uit dat het natuurlijk toch een

beetje voelt alsof je je kind onderbrengt bij een pleegouder. De medewerkers van Bolster voerden vele gesprekken met de directie en collega's van Adomex.

Aanvankelijk nam Bolster een minderheidsbelang; Campman zelf en het management bleven substantiële aandeelhouders. Dat zorgde voor evenwicht en continuïteit. Later veranderden de verhoudingen toen Anton Klunder als uittredend CEO zijn aandelen aanbood aan de bv, waardoor Bolster uiteindelijk boven de vijftig procent uitkwam en meerderheidsaandeelhouder werd.

‘Tot op de dag van vandaag merken we dat Bolster er stevig inzit,’ vertelt Campman. ‘Maar nadrukkelijk niet op een agressieve wijze. Als wij een keer een mindere maand hebben, dan is het niet zo dat we er een maand later mensen uit moeten schoppen. Natuurlijk worden er vragen gesteld, natuurlijk zijn ze assertief, maar altijd opbouwend.’

Campman benadrukt dat de samenwerking vanaf het begin positief verliep, al geeft hij toe dat het toch een sprong in het diepe was die je met elkaar maakt.

‘We vonden Bolster meteen een heel erg fijne partij,’ zegt ook Mark van der Ban. ‘Bolster is een investeerder voor de lange termijn gebleken.’

Wijma vult aan: ‘Ik heb in het verleden ook wel bij bedrijven gezeten die werden verkocht aan buitenlandse en later Nederlandse investeerders, en dat was echt heel anders dan bij Bolster. Als we daar een keer een slechte maand hadden, en in onze branche hebben we soms slechte maanden, dan kwamen er geheid mensen in je nek hijgen. Bij Bolster raken ze niet in paniek als het een keer een maandje tegenzit.’





ORDERVERWERKERS
RIJDEN AF EN AAN MET EEN
'SLEEPJE', EEN TREINTJE VAN
KARREN VOL SNIJGROEN,
OP WEG NAAR KLANTEN
IN DE VEILING.

‘Gelukkig hebben we vanaf de start goede resultaten laten zien,’ zegt Campman lachend. Natuurlijk hield Bolster wel de cijfers in de gaten en ze stelden kritische vragen, maar zonder de harde, kortetermijnmentaliteit die ik inmiddels bij andere investeerders heb gezien, bijvoorbeeld in de start-upwereld waarin ik later zelf actief werd. Terwijl het Bolster wel lukt om resultaten te behalen, dus het kan ook echt op hun manier. Toen we met covid een minder goede periode hadden, leidde dat in het geheel niet tot aandringen op ontslagen of bezuinigingen.’

Hoogkamp: ‘Ze snappen dat onze markt fluctueert.’

Daarnaast bood Bolster ook ondersteuning bij nieuwe initiatieven en deelnames in kleinere bedrijven, als zo’n bedrijf echt toegevoegde waarde had.

‘Zoals wij het noemen: we willen zo dicht mogelijk op de bron zitten,’ legt Wijma uit. ‘Wij zullen niet snel een kweker van ledervaren worden of een kwekerij overnemen, want dat is echt totaal iets anders.’

‘Maar we hebben op initiatief van Bolster wel gekeken hoe we Adomex zouden kunnen laten groeien,’ gaat Van der Ban verder. ‘Met onze producten raken we aardig het plafond, maar wat zouden we aanpalend kunnen overnemen? Welke bedrijven zouden bij Adomex passen? Dus we hebben serieus gekeken naar een producent van droogbloemen, want ook daarin hebben we volume. We proberen dan marktaandeel te winnen en synergie te vinden in logistieke stromen. Daar helpt Bolster ons dan ook bij.’

Kortom, het mag duidelijk zijn dat Adomex en Bolster elkaar hebben gevonden en versterken.

‘Let wel,’ zegt Campman, ‘voor mij is dit helemaal geen ver-

kooppraatje voor Bolster, zo zit ik niet in elkaar. Het is gewoon zoals het is gegaan, zoals ik het heb beleefd, en *that's it.*'

Een van de bedrijven die Adomex en Bolster in 2017 overnamen, was het Amerikaanse Import Export Floral Corporation (IEF), gevestigd aan de westkust in de buurt van Seattle. Het bedrijf is gespecialiseerd in niet-gekweekte (*forest grown*) salal en aanverwant decoratiegroen. Toen het ondernemersechtpaar achter IEF met pensioen wilde gaan, vroegen zij hun langjarige klant Adomex of die het bedrijf wellicht wilde overnemen. Omdat een overname perfect zou passen bij de 'dichter bij de bron'-strategie van Adomex, vlogen de toenmalige directeur Anton Klunder en Robbert van Kampen van Bolster gezamenlijk naar Seattle om te onderhandelen. Het klikte tussen de verschillende ondernemers, en binnen een week was de deal rond. Sindsdien is IEF onderdeel van de Adomex-groep en levert zij nog steeds jaarlijks tientallen containers salal.

Een andere bijzondere vorm van samenwerking tussen Adomex en Bolster kwam in maart 2020, meteen na de eerste lockdown, toen de handel gedurende zes weken volledig stil kwam te liggen. Van der Ban: 'Wij dachten binnen een week: bestaan we over een paar maanden nog wel? Er waren veel containers met groen naar ons onderweg, waar we dus helemaal niets mee konden.'

Niemand ter wereld wist wat ons te wachten stond. Adomex en Bolster hebben toen in zeer korte tijd een breed steunpakket opgetuigd, met een lening van ABN AMRO, een kapitaalinjectie van aandeelhouders, uitstel van bonussen voor medewerkers en hulp van leveranciers. Dankzij deze snelle actie was Adomex in staat om te blijven bestellen en zo de business in de lucht te





**'DE KRACHT VAN ONS BEDRIJF
WAS EN IS DAT WE MET ONZE
KEYLEVERANCIERS EEN
VERTROUWENS BAND HEBBEN
OPGEBOUWD.'**

**MARK VAN DER BAN,
COMMERCEEL DIRECTEUR**

houden. Vanaf mei begonnen de bloemenmarkten weer aan te trekken, en in de anderhalf jaar die volgden was er zelfs een spectaculair herstel. Bloemen bleken voor veel consumenten een belangrijke behoefte in zware tijden, en velen begonnen elkaar bloemen te sturen omdat ze elkaar in het echt niet konden ontmoeten. Adomex had een voorsprong in de markt, dankzij het steunpakket dat ze samen met Bolster van de grond hadden gekregen.

Tegen het einde van het gesprek praten we over de toekomst, niet alleen van het groen, maar ook van Adomex en de samenwerking met Bolster.

Toekomstbestendigheid is in de hele bloemenwereld het belangrijkste issue. De vraag waar het allemaal naartoe gaat, blijft boven de hele sector hangen, want hoe ziet de toekomst van snijbloemen en snijgroen eruit in een wereld waarin consumenten zich steeds bewuster zijn van duurzaamheid, waarin internationale spanningen handelsstromen kunnen stilleggen en waarin digitalisering de klassieke handelssystemen onder druk zet?

‘Bij Adomex zien we die toekomst met vertrouwen tegemoet,’ zegt Sieto Hoogkamp, die uitlegt dat digitalisering en andere technische ontwikkelingen een steeds grotere rol zullen krijgen. Ook in de wereld van het groen zullen data en systemen leidend worden: certificering, traceerbaarheid, realtime logistieke informatie.

Daarmee komt meteen een tweede uitdaging in beeld: duurzaamheid. Veel van het groen komt nog altijd uit het wild – uit bossen in Spanje, heuvels in Mexico en de westkust van de Ver-

enigde Staten. Juist omdat het wild is, is certificering ingewikkeld. Hoe bewijs je dat er niet gespoten is, dat plukkers onder goede omstandigheden werken, dat families in productielanden een eerlijke prijs krijgen? Toch vraagt de markt er steeds luider om, vooral supermarkten in Engeland en Duitsland.

‘Het mooie van dit vak is dat veel van ons groen niet gekweekt is,’ aldus Hoogkamp. ‘Het is echt een natuurproduct. Groen is vaak duurzamer dan bloemen. Zeker het wildplukspul: dat groeit vanzelf, daar wordt niet gespoten. Ik ben er trots op dat we producten uit vijftig verschillende landen halen en dat die uiteindelijk bij mensen in een vaas terechtkomen. Dat blijft mooi.’

De derde horizon is de internationalisering. Rusland is door de oorlog met Oekraïne grotendeels weggevallen als markt. Maar waar deuren sluiten, gaan elders vensters open. China neemt steeds meer over. Oost-Europa blijft groeien. En zelfs in Zuid-Europa, waar bloemen traditioneel vooral voor religieuze ceremonies gekocht worden, veranderen de gewoonten langzaam. Adomex weet dat de vraag naar groen cyclisch is, dat soorten opkomen en weer verdwijnen, maar dat er altijd opnieuw combinaties gevonden worden waarin groen een rol speelt.

Dat alles vraagt om slagkracht en financiële armslag, en daarin speelt Bolster een belangrijke rol. Als investeerder bracht Bolster niet de druk van snelle rendementen mee, maar juist rust en ruimte om keuzes te maken met het oog op de lange termijn. Bolsters deelname geeft Adomex de mogelijkheid om te blijven investeren in digitalisering, internationale groei en verduurzaming, zonder dat de eigen cultuur en koers geweld wordt aangedaan.



A close-up photograph of several large, vibrant green leaves. The leaves have prominent veins and are covered with small, clear water droplets, suggesting they have been recently watered or are in a humid environment. The lighting is bright, highlighting the texture and color of the foliage.

'WE KOZEN VOOR BOLSTER
OMDAT IK HET GEVOEL HAD
DAT ZIJ ONS KONDEN HEL-
PEN BIJ DE VERDERE UIT-
BOUW VAN HET BEDRIJF. EN
DAT IS OOK GELUKT.'

VOORMALIG CEO MAARTEN-JAN CAMPMAN



TE MIDDEN VAN
ALLE TRENDS EN
UITDAGINGEN BLIJFT
DE KERNWAARDE VAN
ADOMEX OPMERKELIJK
SIMPEL: BETROUWBAARHEID.



Te midden van al die trends en uitdagingen blijft de kern van Adomex opmerkelijk simpel: betrouwbaarheid. Leveranciers vertrouwen erop dat het bedrijf hun producten niet alleen verhandelt, maar ook de waarde erkent die erin zit. Zoals Van der Ban al eerder zei, is dat een van de redenen dat het bedrijf nog steeds bestaat en inmiddels marktleider is.

Het belang van ‘betrouwbaarheid’ zit in de genen van de medewerkers. Velen werken er al tientallen jaren, begonnen als puber op de vloer van de veiling, groeiden ze uit tot ervaren krachten die het bedrijf dragen. Sommigen zijn kind van een kweker, anderen kwamen er per toeval terecht, maar allemaal vertellen ze hetzelfde verhaal: bij Adomex voel je je al snel een ‘echte Adomex’er’.

En dan is er nog de rol van het groen zelf. In een wereld waar bloemen de show stelen, blijft groen de stille kracht. Het fundament. Misschien is dat wel de beste manier om Adomex te begrijpen. Het bedrijf hoeft niet op de voorgrond te staan, hoeft niet de roos of de tulp te zijn. Het wil de bedding zijn, de achtergrond die de rest laat schitteren. Met steun van Bolster kan het die rol nog sterker invullen, niet alleen in Nederland maar wereldwijd.

Als ik na afloop van mijn bezoek weer de deur uitloop, is de dag welbeschouwd nog maar net begonnen. Buiten rijden vrachtwagens af en aan, de karren vol groen verdwijnen naar alle windstreken. Morgen begint hier opnieuw een dag die achterlijk vroeg zal aanvangen, en ook overmorgen weer, en de dag erna, en erna, want de cyclus van bloemen en groen kent geen einde. Adomex staat daar middenin: marktleider in een niche die tegelijk bescheiden én onmisbaar is.

Terug in Utrecht ga ik naar mijn plaatselijke bloemiste met een bijzonder verzoek. Vandaag heb ik geen zin in snijbloemen, maar in een boeket van louter snijgroen. De vrouw is even een moment stil, maar gaat dan prompt aan de slag. In de basis gebruikt zij natuurlijk salal, het iconische groen dat vooral volume geeft. Een takje ledervaren mag niet ontbreken. Wat ranke ruscus zorgt voor hoogte en lijnen in het boeket, al had de bloemist ook voor beregras kunnen kiezen. De blauwgroene tinten van de eucalyptus zorgen voor verfijning. Een takje asparagus, met zijn wolkige structuur, is natuurlijk altijd prettig, en twee grote bladeren monstera geven mijn boeket een stoer en modern karakter.

Thuisgekomen zet ik mijn groenboeket in een vaas en vraag ik me oprecht af: snijgroen, hoe heb ik het ooit over het hoofd kunnen zien?

© 2026 RONALD GIPHART
OPDRACHTGEVER: BOLSTER INVESTMENT PARTNERS, AMSTERDAM
VORMGEVING: PIETER SCHOL
FOTOGRAFIE: SASKIA VAN OSNABRUGGE
CORRECTIE: JORINE LAMSMA



DE STILLE KRACHT VAN SNIJGROEN

Een boeket bloemen wordt meteen mooier als er wat snijgroen aan is toegevoegd. Dit groen wordt vaak gewoon in de wilde natuur geplukt en vanuit zo'n vijftig landen ter wereld naar Uithoorn gebracht om te worden verwerkt. In Uithoorn – vlak bij Bloemenveiling Aalsmeer – bevindt zich namelijk het grootste bedrijf ter wereld in deze niche: Adomex. Een bijzondere, dynamische onderneming, waar dagelijks ongelooflijke hoeveelheden snijgroen worden verhandeld.

Bolster.
IN BEDRIJF