

BUY-IN GROPECO

‘We hebben samen nog genoeg plannen’

Theo Ploegmakers zat jarenlang in de hoofddirectie van Schuttersveld en was verantwoordelijk voor de handelsbedrijven. Hij zag dat het concept van de onderneming in Europa niet verder uit te breiden was. Tijd voor een nieuwe uitdaging. Die zocht en vond hij, samen met Antea Participaties van Robert De Boeck, in Gropeco, een holding met tegenwoordig twee groepen van bedrijven.

Schuttersveld was een groep werkmaatschappijen verspreid over geheel Europa. De groep hield zich bezig met de ontwikkeling en productie van hoogwaardige componenten van kunststof en metaal, maar ook met handel en distributie van kunststof halffabrikaten en van sanitair, verwarming en tegels. ‘In wezen meer en meer een handelshuis dus’, concludeert Ploegmakers. De groei van de handel en distributie in kunststof-fabrikaten ging hard. Op een gegeven moment zat het bedrijf in maar liefst zeventien Europese landen. Ploegmakers onderzocht de mogelijkheden om dit concept buiten Europa op te zetten. ‘Ik kwam al snel tot de conclusie dat de kansen daar klein waren. De *buy and build*-strategie die we in Europa succesvol ter hand namen, konden we niet zomaar kopiëren naar Amerika.’ Die boodschap

werd niet begrepen in de hoofddirectie waardoor de wegen zich scheidde. Na elf jaar waarin het bedrijf was gegroeid van 65 miljoen naar 2 miljard gulden omzet, vond Ploegmakers het welletjes. Hij was de strateeg achter de overnames in Europa, dus lag het voor de hand om naar een onderneming op zoek te gaan waar er mogelijkheden lagen om die kennis te gebruiken. Ploegmakers: ‘Het netwerk is er en ik weet wat ik kan, dacht ik toen. Ik voelde me niet aangetrokken tot bouw of high tech. Een productiebedrijf past meer bij me.’

ONZIN

Ploegmakers kwam de toenmalige eigenaar van Lightronics, leverancier van straatverlichting, tegen. De toenmalige directeur-groootaandeelhouder vond het een goed moment om het stokje over te dragen. Ploegmakers:

‘De onderneming bestond toen uit een heleboel verschillende bedrijfjes. Als eerste hebben we die bij elkaar gevoegd. Zo creëerden we slagkracht.’ Het bedrijf had destijds een omzet van EUR 5 miljoen. Ploegmakers nam eigen kapitaal mee en ging op zoek naar externe financiering. Samen met CenE Bankiers werd de financiering geregeld. In 2001 besloot Ploegmakers om extra financiering aan te trekken om verdere uitbouw mogelijk te maken. Samen met Antea werd deze nieuwe financiering opgetuigd, waarbij Antea minderheidsaandeelhouder werd en Jan en Theo Ploegmakers via hun gezamenlijke holding Stirlink de meerderheid in handen hielden. ‘Er bestonden in mijn omgeving een hoop vooroordelen ten aanzien van participatiemaatschappijen. Je zou de leiding van het bedrijf praktisch uit handen geven. Ook veelgehoord: ze zijn erop uit om de onderneming financieel uit te kleden. Onzin, want daar blijkt in de praktijk niets van waar. In veruit de meeste gevallen staan ze je ter zijde zoals ze dat zouden moeten doen.’ Via een gezamenlijke bekende, ontmoetten Ploegmakers en De Boeck elkaar. Laatstgenoemde heeft

momenteel 36,8 procent, terwijl Theo Ploegmakers 63,16 procent van de aandelen bezit. Inmiddels is Jan uit de onderneming getreden.

In 2001 kwam de deal rond. Ploegmakers sprak naast Antea met nog een andere private equity-partij, maar kreeg daar geen goed gevoel bij. 'Het ging daar meer over de rendementseisen dan over de plannen die ik met het bedrijf had. Voor de strategie hadden ze bij voorbaat al geen oog.' Het businessplan dat Ploegmakers en Antea opstelden hield rekening met een buy and build-strategie, niet alleen in licht, maar ook op aanpalende terreinen. 'Je hebt nu eenmaal schaalgrootte nodig om het tegen grote spelers op te nemen. Bijvoorbeeld: gemeenten willen één aanspreekpunt voor hun straatverlichting.' Ploegmakers voegde onder de holdingnaam Gropeco een nieuwe loot aan de tak toe. In 2002 werd AGMI, een bedrijf uit Tegelen gekocht van bouwbedrijf Heijmans. AGMI verkoopt niet alleen verkeersborden, maar ook specialistische, slagvaste verlichting. Denk aan verlichting voor tunnels, bij busstations en bij metrostations. 'Hun

assortiment vulde dat van ons aan', aldus Ploegmakers.

JONG EN HIP

In de hoogtijdagen van de ICT-hausse, kreeg Antea-directeur De Boeck vragen. Waarom was hij in plaats van een ouderwets productiebedrijf geen investeerder in jonge, hippe en frisse internetbedrijfjes? Immers, daar lag toch de toekomst? De Boeck zag de waarderingen en hield zich verre van ICT. 'We hebben alleen in weekendjewe.nl geïnvesteerd en dat bleek een voltreffer. Maar voor de rest hebben we de internetbubbel langs ons heen laten gaan. Twee jaar na de bubbel kregen we alleen maar schouderklopjes. Verstandig dat we het zo hadden gedaan.' De Boeck merkt dat banken vaak niet zoveel op hebben met management buy-ins. 'Ze gaan liever voor rechttoe rechtaan overnames, dat is makkelijker geld verdienen. Een buy-in vinden ze al snel lastig. Met een participatiemaatschappij achter de hand, neemt de bank je als buy-in-manager serieuzer. Dat levert dan ook al snel een voordeel op.' Antea Participaties zit met zijn overnames in het segment dat wat

ROBERT DE BOECK

Oprichter en directeur van Antea. Zette in 1988 bij Staalbankiers mede de eerste Woningmaatschap op. Ontwikkelde in 1992 bij Staalbankiers de formule van een participatiemaatschappij voor het midden- en kleinbedrijf, waarbij het kapitaal bijeen wordt gebracht door informal investors. Hij voerde vanaf dat moment de directie over Staal Participaties. Rondde in 1986 cum laude zijn studie Economie aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam af. Hij werkte vervolgens als beleggingsanalist bij Nationale-Nederlanden en maakte in 1987 de overstap naar Staalbankiers. Daar hield hij zich tot maart 1999 bezig met fusies, overnames en participaties. Realiseerde in maart 1999 een management buy-out, waarbij de participatiefondsen van Staalbankiers werden verzelfstandigd. Dat leidde tot de oprichting van Antea.

THEO PLOEGMAKERS

Ploegmakers is momenteel directeur-groootaandeelhouder van Gropeco. Na een lange periode in het buitenland, betrad hij voor het Amerikaanse bedrijf Ameron de markt in Zuid-oost Azië, onder andere door fabrieken in Singapore en Japan op te richten. In 1988 trad hij toe tot de hoofddirectie van Schuttersveld. Ploegmakers is opgeleid tot scheepswerktuigbouwkundige. Na acht jaar voor Shell Tankers te werken, ging hij naar Frankrijk. Bij Michelin ontwikkelde hij zich verder in het managen van een productiebedrijf. Hierna werd hij technisch directeur bij Witteman, producent van brouwerijapparatuur. Vervolgens kwam de overstap naar Ameron. Daar was hij verantwoordelijk voor de introductie en het toepassen van kunststof pijpleidingen aan boord van schepen en offshore eilanden. >>



Ploegmakers (rechts) in gesprek met De Boeck: 'Het is fijn om bij onze acquisitieplannen in de vorm van een participatiemaatschappij een extra steun in de rug te hebben.'

betreft medewerkers loopt van 20 tot 150. De participanten in het fonds zijn informal investors die niet alleen investeren maar ook hun netwerk ter beschikking stellen van de bedrijven in de Antea-portfolio. Instappen als informal investor? Dat kan vanaf EUR 150.000. Antea participeert over het algemeen vijf tot zeven jaar in een bedrijf, maar bij Gropeco is de exit nog niet in zicht. 'We hangen er geen termijn aan en omdat we samen met Theo nog voldoende plannen hebben, hoeven we niet zonnig eruit te stappen.' Ploegmakers: 'Van mij hoeven ze ook niet weg. We hebben gezamenlijk een goed traject te pakken.'

Naast AGMI, bestond het traject tot nu toe ook uit Maehler & Kaegel in Tsjechië en Duitsland. Dat bedrijf werd in 2003 overgenomen. Het maakt elektrische verbindingen (onder andere spiraalkabels) voor de automotive-industrie en heeft ook verlichting in zijn assortiment. Ploegmakers: 'Om het een koopje te noemen, zou niet recht doen aan de situatie, maar ik zag dat er op vele vlakken kansen lagen. Het bedrijf liep niet goed, vooral door mismanagement. Daardoor kwam er weinig initiatief vanuit de werknemers, terwijl je juist wilt dat daar het ondernemerschap vandaan komt. Het verwezenlijken van een

turnaround bleek lastiger dan gedacht, omdat het nu eenmaal moeilijk is om in Duitsland een cultuuromslag te bewerkstelligen.' Ploegmakers bundelde de lichttakken van de drie bedrijven, waardoor AGMI zich specialiseerde op verkeersborden en Maehler & Kaegel zich sec met de automotive-industrie ging bemoeien. 'Ik denk dat de grote groei in die laatste tak van sport zit. Producenten van vrachtwagens willen één oplossing voor de bekabeling van hun trucks. Wij bieden die meer en meer. We kopen daarvoor in bij diverse leveranciers, maken niet meer alles zelf en houden ons nu vooral bezig met assemblage van de diverse onderdelen. In mijn ogen hebben bedrijven die informatie bezitten over waar ze wat in de keten kunnen halen om oplossingen aan te bieden, de toekomst. Zij creëren door kennis, adviseurschap en hun netwerk een toegevoegde waarde.' Maehler & Kaegel heeft daarnaast minder last van de economische cyclus. Als het hoogtijdagen zijn, concentreert het zich op de fabricage van onderdelen voor de OEM-markt. Als het slechter gaat met de economie, is de vervangingsmarkt actiever dan ooit.

VERRE VAN KLAAR

Een commissaris van Antea zetelt in de Raad van Commissarissen. In

die raad zit ook Ron Icke, topman van uitzendconcern United Services Group. De participatiemaatschappij kan zijn veto uitspreken over bepaalde stappen, maar dat is in de praktijk nog nooit gebeurd. Ploegmakers: 'We overleggen veel. Hoe zal ik dit aanpakken? Wat is verstandig in deze situatie? Wat wordt de volgende stap?' Antea is daarmee meer dan investeerder alleen. Het was dan ook in gezamenlijk overleg dat werd besloten om AGMI, minus het verlichtingsdeel, weer te verkopen. Ploegmakers: 'De verkeersbordenmarkt is een nationale. Per land verschillen de borden. Daarbij komt dat er bewegingen zijn in de markt om de productie van de borden meer en meer uit het goedkope buitenland te halen. Verder willen wij ons richten op een groep activiteiten.' Met de verkoop van AGMI kon het ook tot een tussentijdse uitkering van Antea aan zijn informal investors komen en bleven er bij Gropeco twee takken van sport over: automotive en licht. In die laatste markt probeert dochter Lightronics zich verder te ontwikkelen. Samen met anderen ontwikkelt het bedrijf speciale toepassing van LED-verlichting, terwijl ook de toepassing van zonne-energie op het programma staat. Met de verkoop van AGMI en de acquisitie van Maehler & Kaegel, zijn Gropeco en Antea verre van klaar. 'We staan open voor acquisities', stelt Ploegmakers. 'Wellicht een geografische versterking of een overname van een bedrijf dat een speciale technologie heeft. Het is fijn om bij die plannen in de vorm van een participatiemaatschappij een extra steun in de rug te hebben.'

F&O FACTS

BEDRIJF: Gropeco

KOPER: Antea Participaties en Theo Ploegmakers

SOORT OVERNAME: management buy-in

LOI: mei 2001

SPA: 16 juli 2001

CLOSING: 16 juli 2001

BETROKKEN PARTIJEN: ABN AMRO, F. van Lanschot Bankiers, BDO, Baker & McKenzie