

De kopers staan in de rij

BEDRIJFSVERKOOP / Directeuren-grotaandeelhouders die hun onderneming willen verkopen, hebben het tij mee. Investeerders bulken van het geld, de economie draait prima, de prijzen lopen fors op. Zo lonkt een riant pensioen of een nieuw avontuur.

Ron Kosterman

Foto's Suzanne van de Kerk

Het ging zonder moeite. Investeringsmaatschappij Waterland uit Bussum haalde deze zomer binnen twee maanden 2 miljard euro op bij pensioenfondsen en vermogensbeheerders. Waterland gaat die miljarden gebruiken om bedrijven over te nemen of te voorzien van groeikapitaal. De investeerder haalde in één ronde nooit eerder zo veel geld op.

Robert De Boeck maakt hetzelfde mee. Hij leidt de Haagse investeringsgroep Antea die in het midden- en kleinbedrijf (mkb) investeert met geld van vermogende particulieren, veelal ex-ondernemers. Momenteel loopt de inschrijving voor het achtste fonds van Antea. 'Vooraf was het doel om 20 tot 25 miljoen euro op te halen,' vertelt De Boeck (54), 'maar we gaan richting 30 miljoen.' Begin november sluit de inschrijving. Antea zou, aldus De Boeck, makkelijk nog meer dan 30 miljoen kunnen binnenhalen, maar de investeerder doet dat niet, vanwege zijn aanpak en strategie.

Al dat geld is goed nieuws voor alle bedrijven die kapitaal nodig hebben. Van starters en ondernemingen die tijdelijk in problemen zitten tot en met bedrijven die internationaal willen expanderen of een overname willen doen. En het is zeker goed

nieuws voor de directeuren-grotaandeelhouders (dga's) in het mkb die hun bedrijf willen verkopen. Om met pensioen te kunnen bijvoorbeeld, of aan een nieuw zakelijk avontuur te beginnen.

Dat was vijf jaar terug wel anders. Toen was er minder geld en zat, zo bleek uit een rondgang van *Elsevier*, menige dga met de handen in het haar. Zeker degenen die op leeftijd waren en wilden stoppen. Ze kregen hun onderneming niet verkocht. Of ze kregen een veel lagere opbrengst dan verwacht, waardoor hun pensioen veel minder riant werd. In 2012 zat vrijwel niets mee (zie 'Kommer en kwel' op pagina 63).

Alle seinen staan op groen. Zelfs banken

tonen weer meer bereidheid om geld uit te lenen. Bankkredieten kunnen helpen om deals vlot te trekken. Zoals die rond de West-Friesche Pindabrandierij die in juni van dit jaar werd beklonken (zie 'En hij had verstand van noten' op pagina 61). In de eerste helft van dit jaar werden 369 vergelijkbare bedrijven (met een omzet tussen 500.000 en 25 miljoen euro) verkocht, registreerde overnameplatform Brookz – 5 procent meer dan in de eerste helft van 2016. Ook de prijs lag hoger: gemiddeld was die 2,5 miljoen euro.

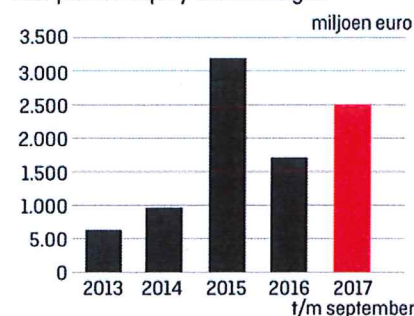
Vermogen

Met dank aan dat vele geld. In 2016 haalden Nederlandse investeringsmaatschappijen 2,4 miljard euro op bij grote en kleine beleggers, berekende de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen (NVP). De leden van deze branchevereniging vertegenwoordigen ruim 90 procent van het vermogen dat in bedrijven wordt geïnvesteerd. Bij de NVP maken ze onderscheid tussen *venture capital* (investeringsgeld voor starters) en private equity (voor volwassen bedrijven). Van die opgehaalde 2,4 miljard euro is 1,7 miljard bedoeld voor private-equity-investeringen. Op dat geld azen ook de dga's met verkoopplannen.

In 2015 werd voor die private-equity-investeringen nog meer opgehaald: ruim 3 miljard euro. Dat jaar haalden twee grote investeerders, waaronder het eerder-

Geworven fortuin

Voor private-equity-investeringen



ELSEVIER WEEKBLAD

BRON: NVP



Koper Wim Jansen (links)
en verkoper Bert van Beek

‘En hij had verstand van noten’

Bert van Beek (53) komt uit een familie van marktkooplui. Als 17-jarige begon hij noten te verkopen op de Zwarte Markt in Beverwijk, ‘recht tegenover de oliebolle’. Van Beek kon niet lezen en schrijven (nog steeds niet), maar hij had wel zoveel inzicht dat hij besloot dat de West-Friesche Pindabrandrij, zoals de marktkraam heette, de vleugels moest uitslaan. Hij ging in een schuur naast zijn huis in het Noord-Hollandse dorp Abbekerk noten bakken om die te verkopen aan groothandels en supermarkten. ‘Vier pannetjes en bakken maar.’

De West-Friesche Pindabrandrij werd een succes. Sinds 2004 opereert het bedrijf vanuit een fabriek in het nabijgelegen Opmeer. Onder meer de supermarkten van DEEN en winkels Action zijn afnemers van zijn pinda's,

walnoten, zaden, pitten en mixen. Het bedrijf verkoopt ook aan groothandels in Duitsland, Engeland, Frankrijk en Scandinavië. In 2016 zette de West-Friesche Pindabrandrij met vijftien medewerkers 10 miljoen euro om.

Zo'n tweeënhalve jaar geleden kreeg Van Beek het gevoel dat het bedrijf hem ‘boven het hoofd’ groeide. ‘Ik had er ook geen voeling meer mee en ben mensen gaan zoeken die dingen kunnen die ik niet kan.’ Rap erna kwam Wim Jansen (55) in het bedrijf. Jansen, die lang als manager bij Albert Heijn had gewerkt, moest nieuwe klanten binnenhalen. ‘En hij had verstand van noten.’

Er kwamen verscheidene kandidaten langs die de West-Friesche Pindabrandrij wilden kopen, maar die zinden hem niet. ‘Ik ben zo

achterdochtig als de kolere.’ Allengs ontstond het idee dat Jansen het bedrijf zou overnemen, samen met de zoon van Van Beek, Milan (23).

In juni kwamen ze tot een overeenkomst, waarbij investeerder Antea het grootste deel van de aandelen kocht. Jansen leende bij de bank om zijn belang te kunnen kopen, Milan kreeg het geld van zijn vader. ‘Ze gaan het zwaar krijgen. De omzet moet verdubbelen. Antea wil er ook weer uit met winst.’

Jansen: ‘Het is heel knap hoe Bert dit bedrijf heeft neergezet, maar het moet structuur krijgen. We maken het klaar voor verdere groei en gaan de marketing professionaliseren.’ Daar deed Van Beek niet aan. ‘Ik zei altijd: lees maar achter op het zakkie, daar staat onze naam.’ Jansen wil Van Beek betrokken houden (‘hij heeft veel kennis’), maar of die dat wil? ‘Ik heb het verkocht en weg is weg.’ Hij financierde het autobedrijf van zijn dochter, dat Mercedesen verkoopt. ‘Daar houd ik me nu mee bezig.’



Ton van Leeuwen (midden)
en Jan van Doorn (rechts)

'Managen is niets voor mij'

'Een hut bouwen is leuk, maar erin zitten minder,' zegt Ton van Leeuwen (45). Vorig jaar verkocht hij metaalbedrijf Ton van Leeuwen Snijwerken uit het Utrechtse dorp Harmelen aan een investeerder. Die 'hut' begon hij in 1995 te bouwen. Hij was automonteur, wilde een autobedrijf, maar er deed zich een andere kans voor. Een metaalbedrijf in Harmelen was overgenomen en de nieuwe eigenaar stopte met de tak die metaal sneed. 'Mijn vader was er klant. Hij zei: "Is die snijderij niets voor jou?"'

Van Leeuwen dacht een weekje na, sloot bij de bank een lening af en was op maandag eigen baas. 'Na drie maanden had ik mijn eerste medewerker in dienst. Die werkt hier nog steeds.' Ton van Leeuwen Snijwerken zet tegenwoordig met vijftien medewerkers

jaarlijks 3 miljoen euro om. Noem iets en het bedrijf snijdt het. Vandaag is dat een voetplaat voor een reclamemast. Het levert onder meer aan de offshore-industrie en producenten van graafmachines. 'Maar er komen hier ook kunstenaars.'

In 2014 begon het te wringen bij Van Leeuwen. 'Ik moest vooral managen en dat is niets voor mij.' Dat hij zich ongelukkig voelde, was hem aan te zien, vertelt Jan van Doorn (56), een oude zakenrelatie. Van Doorn had zijn staalbedrijf uit het nabijgelegen De Meern eerder aan dezelfde investeerder verkocht. Die investeerder, Cor van Kooten, heeft zeven bedrijven. Van Doorn is binnen die groep een soort oliemannetje. Hij gaat bij de bedrijven langs en kijkt hoe het loopt. 'En ik zoek naar synergie.'

Van Leeuwen was door zijn accountant vanwege zijn verkoopwens verwezen naar Marktlinc, een bedrijf dat bemiddelt en adviseert bij bedrijfsverkopen. Er kwamen, vertelt hij, diverse partijen langs die zijn onderneming wilden kopen. 'Voor mij was continuïteit het belangrijkste. Het personeel moest voorlopig kunnen blijven.'

Investeerder Van Kooten had begrepen dat er in Harmelen een bedrijf te koop stond en vertelde dat aan Van Doorn. Hij dacht: dat moet het bedrijf van Ton zijn. 'Ik heb hem meteen gebeld.' Van Leeuwen: 'Dat ik Jan kende, was een toegevoegde waarde.' Van Doorn: 'Wij wilden niets veranderen.'

Ton van Leeuwen volgde zijn passie. De vijfvoudig Nederlands kampioen autocross heeft nu alsnog zijn autobedrijf, de eenmanszaak TVL Customs. Hij bouwt auto's om en op, maakt ze precies zoals klanten willen. Van Doorn: 'Ton ziet er weer veel beter uit.'

genoemde Waterland, forse bedragen op. In 2017 zal weer meer worden opgehaald dan in 2016. De NVP schat dat de teller voor dit jaar op 2,5 miljard euro staat; alleen het grote Waterland al haalde 2 miljard op.

Duidelijk is in elk geval dat er na 2012 in Nederland veel meer geld beschikbaar is gekomen (zie 'Geworven fortuin' op pagina 60). Internationaal is dat niet anders. In 2016 haalden private-equityfondsen in Europa bijna 75 miljard euro op, telde branchevereniging Invest Europe. In de vier jaar ervoor ging het om in totaal 240 miljard.

Dat geld moet rollen, ook naar Nederland. De HEMA staat weer te koop, Unilever wil van alle margarine af en AkzoNobel heeft zijn chemietak in de etalage staan. Het geld dat niet aan deals in het grote bedrijfsleven wordt gespendeerd, gaat goeddeels naar het mkb. 'De fondsen zijn gevuld,' zegt Tim van der Meer (40), partner van Marktlink, een bureau dat bemiddelt en adviseert bij bedrijfsverkoop in het mkb. 'Binnen enkele jaren moeten ze dat geld uitgeven.'

Nu al staan de kopers vaak in de rij. Zoals bij machinebouwer Thermoware Particle Foam Machinery (zie 'Ik hoefde niet de hoofdprijs' op pagina 64). Door de nieuwe realiteit kunnen ondernemers als Ton van Leeuwen, die na de opbouw van zijn metaalsnijderij tegen zijn zin 'een man op kantoor' werd, hun bedrijf makkelijk verkopen om hun droom te verwezenlijken (zie 'Managen is niets voor mij' op pagina 62).

Wat je ook ziet: dga's die nog een paar jaar willen doorgaan, verkopen alvast een pluk van hun aandelen om een deel van hun pensioen zeker te stellen. Dat heet de *pre-exit*. De Boeck maakte er recent een mee bij ingenieursbureau Zonneveld. Antea kocht in 2015 van de twee dga's een belang van 42 procent en verkocht dat deze zomer met een winst van 68 procent door aan twee managers van Zonneveld en een andere investeerder. Tegelijk deden de twee dga's hun resterende 58 procent van de hand.

De *pre-exit* wint aan populariteit, ziet De Boeck. En dat zien ook Van der Meer van Marktlink en Ernst Groenteman (54), die bij accountants- en adviesorganisatie EY verantwoordelijk is voor de familiebedrijvenpraktijk. Dat kan meer voordelen opleveren. Groenteman: 'Met de kennis en het geld van de investeerder kan het bedrijf de bedrijfsvoering verbeteren en groeien. Bij familiebedrijven blijft de opvolging vaak een probleem. Zo'n investeerder kan een opvolger

leveren.' Het bedrijf wordt meer waard en daarmee ook het belang dat de dga nog had.

Vijf jaar geleden, stelt Groenteman, kreeg je een goed bedrijf heus ook wel mooi verkocht. 'Alleen had je toen weinig goede bedrijven.' Een dga mocht blij zijn met een verkoopprijs van driemaal het bedrijfsresultaat (de winst voor belastingen, rente en afschrijvingen). Nu is een som van vijf tot zeven keer het bedrijfsresultaat gebruikelijk.

Dat kan flink schelen, miljoenen euro's soms, zeker omdat de bedrijfsresultaten ook hoger zijn. 'Dat komt door de betere economische omstandigheden, maar ook doordat de bedrijven die onverkoopt waren de laatste jaren zijn gestroomlijnd,' zegt Mark Buitenhuis (43), regiodirecteur private banking bij Van Lanschot.

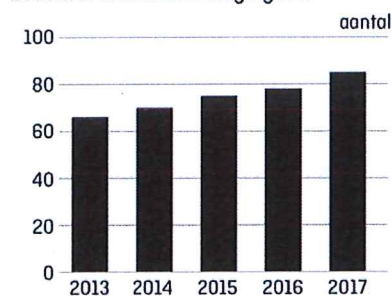
Ondernemersbloed

Met meer transacties tegen hogere prijzen komt er nog meer geld beschikbaar. En daar moet iets mee gebeuren. Van Lanschot weet daar als bank voor vermogende particulieren wel raad mee. Er zijn veel mogelijkheden, waaronder beleggingsfondsen. 'Maar het gaat om ex-ondernemers. Ondernemersbloed kruipt waar het niet gaan kan. Een deel van het vermogen willen ze graag in andere ondernemers investeren.' Van Lanschot brengt vraag en aanbod bij elkaar door bijvoorbeeld bijeenkomsten te organiseren waar klanten presentaties krijgen van starters.

Dga's die de laatste jaren cashten, investeerden een deel van hun vermogen graag via Antea. Dat het nieuwste fonds van de investeringsmaatschappij zo makkelijk vol loopt, komt mede daardoor. De manier waarop Antea werkt, spreekt ze aan. De

Investeren maar

Ledental branchevereniging NVP



ELSEVIER WEEKBLAD BRON: NVP

Kommer en kwel

In 2012 zat Nederland in een recessie. Bedrijven draaiden vaak slecht. Banken likten hun wonden; ze leenden nauwelijks geld uit.

Directeuren-grootaandeelhouders (dga's) met verkoopplannen zaten soms met de handen in het haar. Zeker die op leeftijd die na decennia buffelen met pensioen wilden en in hun pensioenplanning rekening hadden gehouden met mooie opbrengsten. Adviseurs en vermogensbeheerders zagen persoonlijke drama's.

Sommige dga's besloten te verkopen, tegen een fors lagere prijs dan waarop ze altijd hadden gehoopt. Weer andere dga's zagen geen andere optie dan hun bedrijf te liquideren, waarbij alle bezittingen (onder meer machines en vastgoed) werden verkocht. Dat leverde meestal weinig op. Tegelijkertijd was het in eigen beheer opgebouwde pensioen ook niet veel meer waard. Veel dga's zaten in vastgoed; op die markt was het ook crisis.

Dga's die niet verkochten, haalden geld uit hun privé-pensioenpot om investeringen in hun bedrijf te kunnen doen. Ze moesten wel. Wellicht zouden ze later alsnog hun levenswerk goed kunnen verkopen.

Boeck: 'We zitten in het mkb en daar komen ze zelf uit. Bovendien kunnen onze participanten een rol krijgen bij de bedrijven waarin we zitten, als commissaris of adviseur. Dat vinden ze leuk om te doen.'

Al dat geld leidt er ook toe dat het aantal investeringsmaatschappijen snel groeit, blijkt onder meer uit het snel toenemende ledental van de NVP, van nu 85 (zie 'Investeren maar' op deze pagina). Lang niet alle partijen zijn aangesloten. Nogal wat bankiers die werden weggesaneerd, begonnen een investeringsclub. Van der Meer van Marktlink: 'Je ziet ook steeds meer buitenlandse fondsen naar Nederland komen, vaak met honderden miljoenen euro's onder beheer. En je ziet rijke ondernemers investeringsfondsen beginnen.' Zoals Ben Mandemakers van het gelijknamige keuken- en badkamerconcern. Hij ging begin dit jaar met 200 miljoen euro van start.

De rijen met kopers worden langer. 'Wij worden veel benaderd door investeerders,' vertelt Groenteman van EY. 'Of we nog een goed bedrijf weten? Daar zitten ook de *family offices* bij, de investeringsmaatschappijen van families, waarvan er ook steeds meer komen.' Marktlink anticipeert op de drukte door zelf uit te breiden. 'We zijn van dertig medewerkers drie jaar terug naar zestig gegaan. Wij richten ons op het middensegment van het mkb, dat zijn veertigdui-



Koper Rik Lodders (links)
met verkoper Eric Tick

'Ik hoefde niet de hoofdprijs'

Eric Tick was 24 toen hij de kans kreeg Thermoware Particle Foam Machinery uit het Gelderse dorp Barneveld over te nemen. Hij was servicemonteur bij het bedrijf dat machines bouwt waarmee piepschuimen bekertjes en andere verpakkingen worden gemaakt voor bijvoorbeeld McDonald's, Nestlé en ziekenhuizen. 'Als servicemonteur deed je in die tijd ook de verkoop van machines. Technische mensen werden door klanten eerder vertrouwd dan commerciële. Dus die kant kende ik ook.'

Tick (nu 53) kocht Thermoware met een lening en bouwde het bedrijf in ruim 25 jaar uit. Het zet jaarlijks met twintig medewerkers tegen de 10 miljoen euro om. De klandizie zit over de hele wereld. In Indonesië levert het bedrijf bijvoorbeeld machines aan de grootste producent van instant noodlesoep, die heeft jaarlijks 15 miljard bekertjes nodig. Mooi, maar vooral het reizen werd hem te veel. 'Ik zat 240 tot 280 dagen per jaar in het buitenland. Ik had goed geboerd en dacht: ik ga verkopen.'

Opvolging was er niet. Eind 2014 zocht hij contact met een adviseur. Ze stelden een verkoopmemorandum op, waarna diverse partijen interesse toonden. 'Ook uit het buitenland, maar dat wilde ik niet. Dan zou de pro-

ductie hier misschien verdwijnen en kwamen mijn mensen zonder baan te zitten. Ik hoefde niet de hoofdprijs.'

In de zomer van 2015 diende investeerder Antea zich aan. Die had een plan voor het bedrijf en met Rik Lodders een mogelijke opvolger. 'Dat beviel me wel.' Lodders (48) wilde al langer een eigen onderneming. 'Ik ben opgeleid als dierenarts, maar tijdens mijn studie besepte ik al dat het bedrijfsleven veel meer iets voor me is.' Hij werkte onder meer bij diervoerproducent Nutreco en de voedingsingrediëntentak van Unilever. In 2010 begon hij te kijken naar bedrijven die hij zou kunnen kopen. Om 'die wereld ook te leren kennen' verliet hij in 2014 de corporate wereld om interim-klussen in het midden- en kleinbedrijf te doen. En toen kwam Thermoware op zijn pad.

In april 2016 kwam de verkoop rond. Antea kocht 90 procent van de aandelen, Lodders met eigen geld 10 procent. 'Heerlijk, dat ondernemerschap. Er is een raad van commissarissen, met één lid namens Antea. We hebben samen een businessplan opgesteld, maar Antea bemoeit zich niet met de dagelijkse bedrijfsvoering. Ze geven veel ruimte.' Tick: 'Ik word elke dag wakker en denk: fijn, dat ik niets hoef.'

zend bedrijven. Uit onderzoek van ons blijkt dat 15 tot 20 procent van de dga's binnen twee jaar wil verkopen. Dat zijn bijna achtduizend mogelijke deals.'

Alle ingrediënten lijken aanwezig voor een luchtbel. Te hoge overnamesommen liggen op de loer, met alle risico's van dien. Maar niemand is bevreesd. In het mkb van de dga's werkt het anders dan in het beursgenoteerde bedrijfsleven waar managers met het geld van hun aandeelhouders soms onverantwoorde risico's nemen.

Investeersders in het mkb zijn anders gebakken. De Boeck: 'Onze participanten komen niet naar ons voor rendementen van 30 procent. Die halen we niet. Met ons nieuwe fonds is het doel 12 procent. Natuurlijk moeten we iets doen met het geld dat we onder beheer hebben; het moet onder het matras vandaan en in de economie worden gepompt, zeiden Jacobse en Van Es al. Maar onze participanten worden eerder zenuwachtig als we in korte tijd vier of vijf deals doen, dan wanneer we een jaar niets doen.'

Buitenhuis van Van Lanschot: 'Strategische kopers bieden wel eens meer dan dat het bedrijf werkelijk waard is. Die krijgen er dan een nieuwe markt of technologie bij en dat is voor die kopers belangrijk. Over het algemeen worden er reële prijzen betaald. Dga's denken wel na als er interesse wordt getoond in hun bedrijf, maar dat wil niet zeggen dat ze dan ook meteen voor veel geld verkopen. Dat moment bepalen ze zelf.'

Zo zit het ook met de achtduizend mogelijke deals die Marktlink ziet. Van der Meer: 'Die gaan heus niet allemaal door.' Hij kent ze, die dga's. Iedereen weet dat ze vaak te hooggespannen verwachtingen hebben, dat ze optimistisch zijn en trots; dat zit in hun DNA. Maar de meeste dga's kiezen uiteindelijk met het hart; de portemonnee is bijzaak. Dat geldt zeker voor familiebedrijven, weet Groenteman van EY. Het gaat hun in eerste instantie om de continuïteit van hun bedrijf en de mensen met wie ze het bedrijf opbouwden, om vertrouwen. De Boeck vertelt dat hij door dga's van bedrijven waarin Antea wil investeren nog steeds wordt gevraagd even bij de echtgenote langs te gaan. Wie is die man die ons bedrijf wil kopen?

Geen gekheid dus, wel fors hogere opbrengsten. Dat geld is niet per se bedoeld als het volledige pensioen, maar als de bonus – de kers op de taart, zeg maar. Van die kers wordt weer vaker genoten.

E