



‘Een stukje vermogen veilig stellen’

WAAROM ZOU JE een onderneming in één keer verkopen? Steeds meer ondernemers kiezen voor een pre-exit. ‘De jongere generatie heeft geen zin om te wachten met verkopen tot ze 65 zijn.’



Hij wilde kennis en kapitaal om internationaal uit te breiden en voor zichzelf ‘de zekerheid van cash,’ zegt *Ramon van Daalen*, oprichter en eigenaar van Eye Media Television, een bedrijf dat gesponsorde televisieprogramma’s produceert voor onder andere RTL en SBS. Juni 2014 verkocht hij 44 procent van zijn aandeel in Eye Media aan Antea Participaties. Van Daalen blijft voorlopig wel gewoon aan het roer staan van het bedrijf met tegen honderd medewerkers en vestigingen in Capelle aan de IJssel, Utrecht en Amsterdam. Zijn ‘echte exit’ is pas over zeven jaar, vertelt hij: ‘Tegen die tijd verwacht ik dat Eye Media internationaal actief is en zeker vier keer zoveel waard is als nu.’ Voor Antea was het aanblijven van Van Daalen bovendien een voorwaarde: ‘Ze zien mij als de ziel van het bedrijf.’

Voordat hij met Antea in zee ging, voerde Van Daalen gesprekken met een aantal potentiële investeerders. Daaronder ook private equity-firma’s. Die gesprekken verliepen niet altijd prettig. ‘Veel van die firma’s willen keihard geld verdienen, zonder rekening te houden met de ideeën van de ondernemer. Som-

mige investeerders probeerden mij te vertellen wat wel en niet werkt in mijn eigen bedrijf.’ Met Antea was er meteen een klik: ‘Ik had er vanaf het eerste moment een goed gevoel bij. De onderhandelingen verliepen soepel en in een fijne sfeer. Over de eerste periode met Antea als aandeelhouder ben ik tevreden. De partners gaan niet op mijn stoel zitten, maar ik heb nu wel drie commissarissen met verstand van zaken.’ In Nederland is voor Eye Media de groei er een beetje uit. Samen met Antea hoopt Van Daalen voet aan de grond te krijgen in het buitenland. De voorbereidingen daarvoor zijn in een gevorderd stadium (‘fase 3 van 4’), al houdt hij nog even stil welke landen hij op het oog heeft. ‘De concurrentie luistert mee.’

Herplaatsing

Steeds meer ondernemers kiezen ervoor om, net als Ramon van Daalen, een deel van hun aandelen via een herplaatsing te verkopen aan een investeringsmaatschappij of een strategische koper. Meestal gaat het om een substantieel minderheidsaandeel, met daarbij de afspraak dat het resterende deel over een aantal jaar, samen met het belang van de

investeerder, zal worden verkocht. Dit wordt ook wel een ‘pre-exit’ genoemd. Anders dan bij een klassieke buy-in, blijven de ondernemers in de meeste gevallen zelf het volledige management voeren. Vaak zien ze een pre-exit als een manier om een gedeelte van de waarde van hun bedrijf veilig te stellen voor zichzelf.

‘Voor 2008 zag je zelden toetredingen via een herplaatsing van de aandelen,’ zegt Antea-directeur Robert De Boeck. ‘Voor de crisis verkocht een DGA die wilde cashen het bedrijfsspannd, dat vaak ook zijn eigendom was. Dat is nu geen aantrekkelijke optie meer.’

Van de zeven bedrijven waar Antea de afgelopen vier jaar in participeerde, ging dat in vier gevallen in de vorm van een pre-exit. Ook de proposities die voorbij komen, bestaan voor een flink deel uit pre-exits. ‘Als we pre-exits uitsluiten, lopen we interesse deals mis,’ zegt De Boeck. Hij noemt het opvallend dat het vaak gaat om ondernemers in de bloei van hun leven. ‘De babyboomgeneratie gaat door tot de pensioenleeftijd. Die gedroomde wereldreis stellen ze uit tot na de verkoop van hun bedrijf. De jongere generatie heeft geen zin om te wachten met verkopen tot ze

65 zijn. Ze willen rianter leven en hebben vaak een hoger uitgavenpatroon dan de oude garde.'

Bahama's

De Boeck vindt het bij een pre-exit belangrijk dat de ondernemer voldoende gecommiteerd en gemotiveerd is om het bedrijf nog minimaal drie tot vijf jaar te leiden: 'Zo iemand moet niet ineens morgen op de Bahama's zitten.' Om de betrokkenheid van de ondernemer te garanderen, wil hij dat deze een 'behoorlijk' belang houdt in het bedrijf. De Boeck: 'Als wij 80 procent van de aandelen krijgen, is het wat mij betreft geen pre-exit.' Verder spelen voor de Antea-directeur niet alleen de percentages, maar ook de absolute bedragen die gemeoid zijn met de aandelenoverdracht een rol: 'De beursgang van TomTom was voor 100 procent een herplaatsing. Je maakt mij niet wijs dat Harold Goddijn nog net zo gemotiveerd is als voordien, nu hij miljarden euro's op zijn rekening heeft kunnen bij schrijven.'

Overigens spelen aan de kant van de ondernemer niet alleen financiële motieven mee bij de keuze voor een pre-exit, benadrukt De Boeck: 'Veel MKB'ers zijn eenzaam. Ze hebben behoefte aan een klankbord of een sparringpartner die ze helpt om het bedrijf verder te laten groeien. Wij spelen daarop in door ervaren ondernemers of oud-ondernemers als commissaris bij de participatie te plaatsen. Die formule werkt heel goed.'

Opknippen

Ook bij participatiemaatschappij Écart is de opkomst van de pre-exit niet onopgemerkt gebleven. Directeur Rolf Metz ziet 'de laatste tien jaar' steeds vaker ondernemers die nog (lang) niet pensioengerechtigd zijn, maar al wel bezig zijn met het plannen van hun exit. Vaak zijn het mensen die zich op een ander bedrijf willen storten, of het over een geheel andere boeg willen gooien. Zo ontmoette Metz een ondernemer die na zijn exit een tweede loopbaan wilde beginnen als predikant.

Uit het gesprek met Metz blijkt dat er verschillende varianten zijn van een pre-exit. Antea wil dat bij zo'n soort transactie een ondernemer nog zeker drie jaar aanblijft. Écart daarentegen, neemt een meerderheidsbelang en gaat vervolgens samen



'Veel MKB'ers hebben behoefte aan een sparringpartner die ze helpt om het bedrijf verder te laten groeien'

met de DGA op zoek naar een geschikte MBI-kandidaat. Is die gevonden, dan wordt van de DGA verwacht dat hij zijn opvolger inwerkt en begeleidt - bijvoorbeeld in de rol van commissaris. Meestal betekent dit, dat de DGA na het instappen van Écart nog 1 tot 2 jaar als directeur betrokken blijft bij het bedrijf. Écart zelf blijft in principe voor een onbepaalde periode participeren. Met die lange-termijn betrokkenheid wil de firma zich onderscheiden van investeringsfondsen met een vaste looptijd.

Het is een recept dat alle betrokken partijen voordelen biedt, betoogt Metz: 'Een DGA die zijn bedrijf wil verkopen, wil dat vanzelfsprekend doen tegen de best mogelijke voorwaarden. Vaak zijn er echter zaken die de waarde van de onderneming drukken, bijvoorbeeld een te grote afhankelijkheid van een klein aantal klanten. Als wij instappen, zorgen we samen met de ondernemer voor een management dat die kreukels gladstrijkt. Voor het eerste deel van de aandelen dat de DGA aan ons verkoopt, krijgt hij misschien niet de hoofdprijs, maar hij profiteert wel ten volle bij zijn echte exit.'

Het 'opknippen' van de overname in een aantal stappen zorgt daarbij ook voor rust, denkt Metz: 'Een opvolgingstraject is er hooggedrukt. In korte tijd moet er enorm veel worden geregeld. De impact daarvan op de organisatie is groot. Dat soort haastige spoed is zelden goed. Een pre-exit volgens ons recept neemt die onrust weg.

Doordat er voldoende tijd is om een MBI-kandidaat te zoeken, is er meer aandacht voor alle stakeholders. Ik zie alleen maar voordelen.'

LifeHammer

Serie-ondernemer Jan Franken (een oude bekende van Brookz) kan moeilijk stilzitten. Toch besloot hij een paar jaar geleden dat ook hij wel iets meer vrije tijd kon gebruiken. 'Ik vond het welletjes. Ik was zo'n man die op zondag het vlees snijdt, daar had ik geen zin meer in,' vertelt hij. Franken werkte jarenlang als ondernemer in Midden- en Oost-Europa. In 2002 richtte hij, in participatie met Antea, het bedrijf Life Safety Products op. Van het toen beursgenoteerde Innoconcepts kochten zij de patenten en licenties van de LifeHammer, het inmiddels bekende hamertje waarmee je een autoruit kunt verbrijzelen en een gordel kunt doorsnijden. De LifeHammer groeide uit tot 's werelds meest verkochte noodhamer, mede dankzij de innovaties en het salestalent van Franken.

Eigenlijk wilden Antea en Franken al in 2008 afscheid nemen van het bedrijf, maar dat plan werd gedwarsboomd door de crisis. In 2011 benaderde Antea de collega's van Écart. Met succes. Het idee van een pre-exit sprak Franken meteen aan. 'Ik hield zelf een aandelenbelang van 15 procent, dat ik later heb uitgebreid naar 25 procent. Samen met Écart ben ik gaan praten met buy-in managers die mij zouden kunnen opvolgen. We zochten een ondernemer die wilde investeren in het bedrijf. Écart heeft veel ervaring met het kopen en verkopen van bedrijven, dus ik hoefde het wiel niet opnieuw uit te vinden.' Vrij snel werd een geschikte kandidaat gevonden. Franken bleef nog 15 maanden aan om zijn opvolger vertrouwd te maken met het bedrijf. Op die periode kijkt hij met voldoening terug: 'Het is leuk om iemand erbij te hebben die met frisse blik naar het bedrijf kijkt.' Op 31 augustus 2013 stopte Franken bij Life Safety Products (al blijft hij wel betrokken als commissaris). De volgende dag startte hij een nieuw bedrijf in twee apparaten. Inmiddels is hij alweer twee bedrijven verder. Van het rustiger aan doen lijkt niet zoveel terecht te komen. Franken (61): 'Leeftijd zegt mij geen pepernoot. Als er iets leuks voorbij komt, laat ik dat niet liggen.'