

Bullshitten en bluffen



SERIE: WIE DURFT ER NOG TE ONDERNEMEN?

Banken en investeerders nemen geen enkel risico meer sinds de zeperds aan het begin van deze eeuw. Klanten wagen nu ook niet graag een gokje met een nieuwe leverancier. En werknemers blijven liever zitten waar ze zitten. Toch zijn er mensen die voor zichzelf durven beginnen of die net voor de recessie startten en nu succesvol blijken te zijn. Wat drijft deze ondernemers? Waar halen ze geld vandaan? En welk bedrijf is het Philips, Unilever of KPMG van de toekomst? Of is het helemaal niet hun bedoeling om zo groot te worden?



Hans van Ierland en Maarten Wolleswinkel richtten zeven jaar geleden financieel adviesbureau Holland Corporate Finance op. "Na 9/11 moesten we zelf de zaak bijfinancieren."

Er hangt weer geld boven de markt, meer dan ooit zelfs. Oprichters en managing partners Hans van Ierland en Maarten Wolleswinkel van financieel adviesbureau Holland Corporate Finance (HCF) merken de afgelopen maand aan alles hoe probleemloos deals op de fusie- en overnamemarkt kunnen worden gefinancierd. "De banken staan met geld te springen", zegt Hans van Ierland. "Zelfs de strategische kopers zijn weer terug, terwijl de markt de laatste twee jaar juist voornamelijk dreef op investeringsmaatschappijen. Voor starters is het nog steeds lastig om financiers te vinden, maar dat zijn niet onze klanten." Ter illustratie: in de laatste twee weken van vorig jaar zat HCF nog middenin acht *closings*. "Andere jaren hadden we ook veel transacties in de staart van het jaar, want dan begint iedereen te duwen en trekken om er nog een deal door te krijgen", zegt Maarten Wolleswinkel. "Maar zo goed als de markt nu is..." Interviewer Cees Janssen, directeur van BDO Corporate Finance en dus 'concullega' van beide, kan erover meepraten. "Wie je ook spreekt in onze branche: iedereen is druk met deals."

Wolleswinkel: "We werken nauw samen met een aantal M&A-kantoren (Mergers & Aquisitions, red.) in de VS. Die halen dit jaar bijna allemaal het beste resultaat in tien jaar."

Van Ierland: "Dat moet wel het 'Bush-effect' zijn: veel Amerikanen hielden hun kruit droog totdat bekend werd dat hij herkozen werd. Sindsdien lijkt de markt daar oververhit te raken. De statistieken geven het aan: alle records zijn gebroken. In twee maanden tijd is er in de VS meer geld in deals gestopt dan de laatste vier jaar. Ze zitten nu op het niveau van 2000. We rekenen erop dat die opleving net als voorgaande keren naar Europa komt."

Pratend over alle kansen die zich opeens aandienen, is geen opwinding of euforie merkbaar bij de oprichters en directeur/aandeelhouders van HCF. In tegendeel, in hun onberispelijke pakken zitten Van Ierland en Wolleswinkel er relaxed bij. Ze vinden het blijkbaar redelijk normaal dat hun zaken goed gaan. Hun bedrijf bestaat zeven jaar en heeft in die tijd circa tachtig deals gesloten, waarbij meestal buitenlandse partijen betrokken waren. De som geld die met zo'n overname of fusie gemoeid is, varieert van vijf tot circa 150 miljoen euro. Hoewel HCF met zestien medewerkers bescheiden van omvang is, en de omzet ►

van gemiddeld enkele miljoenen euro's per jaar ook, is het bedrijf de economische crisis tot dusverre zonder kleerscheuren doorgekomen. In zeven jaar wist de onderneming uit te groeien tot een van de grootste onafhankelijke adviesbureaus in Nederland op het gebied van fusies, overnames, buy-outs, desinvesteringen en ondernemingsfinanciering.

Wat jullie hebben bereikt, klinkt als een waar succesverhaal in deze tijd. Zijn jullie zulke zondagskinderen?

Van Ierland: "Niet echt. In de zomer van 1997 schreven we een businessplan en gingen we naar twee, drie partijen voor financiering. Die zeiden: 'Drinkt u rustig uw koffie op, maar dit zien we niet zitten. De markt is verdeeld, u heeft geen *brand-name*, geen netwerk, niets.' Oké, zeiden we, dan trekken we onze eigen portemonnee."

Wolleswinkel: "We hadden hun geld niet echt nodig, maar wilden testen of een externe partij vertrouwen in ons had. Hans had met zijn werk een redelijk vermogen opgebouwd en ik met de verkoop van het medische bedrijf."

Brachten die afwijzingen jullie niet aan het twifelen?

Van Ierland: "Eigenlijk niet. Ons plan was namelijk goed. We merkten in 1996-'97 dat de Big Four zich steeds meer op grote transacties richtten. Bij PricewaterhouseCoopers kwamen dagelijks opdrachten binnen die gewoon van tafel vielen. Ze deden er niks mee. Wij dachten: dat is een gat in de markt en dat wordt alleen maar groter, want de markt groeit ook nog eens heel hard. Een mooi moment om voor jezelf te beginnen. En dat klopte ook. Binnen één jaar stonden er wel tien banken op de stoep die ons wilden kopen."

“Wat is nou consultancy? Een bureau met een pc”

Waren die afwijzingen een extra stimulans om te laten zien dat jullie het konden?

Van Ierland: "Natuurlijk. Maar dat is ondernemen hè. Bij elke tegenslag een schepje er bovenop en doorgaan."

Wolleswinkel: "Financieel was het ook allemaal niet zo spannend. Wat is nou consultancy? Een bureau met een pc... De overhead, dat ben je zelf."

Van Ierland: "We begonnen met zijn tweeën, maar wilden zo snel mogelijk naar vijftien man. Dus hebben we meteen vijftien werkplekken ingericht."

Wolleswinkel: "Je moet *bullshitten* in het begin, een beetje bluffen. We hadden namelijk in eerste instantie grote moeite ons te positioneren als geloofwaardige partij in de markt. We hadden geen enkele klant meegenomen van PWC. We gingen bij banken langs om klussen over te nemen die zij te klein en dus niet interessant vonden. Wat alleen kan in een groeiende markt, want alleen dan gunnen anderen je hun 'kruiemels'." Verder was het vooral een kwestie van 'how to bluff your way into Corporate Finance.' Het mooiste staaltje was de advertentie die we in *Het Financieele Dagblad* plaatsten: 'Wegens voortdurende groei zijn wij op zoek naar...'" Hij gniffelt. "Dat van die groei was waar: we breiden uit van twee naar drie, want we namen een secretaresse aan. En het werkte: mensen namen contact met ons op, vanwege die 'voortdurende groei'."

Wolleswinkel: "Verder richtten we het kantoor netjes in en

haalden we een stuk of wat stagiaires binnen. We wilden perse een bedrijf opbouwen en niet het zoveelste kostenmaatschapje worden in de markt."

En toen werd het 11 september...

Van Ierland: "Tussen *nine eleven* en de zomer erop zijn we fors in de min gegaan; de banken trokken ineens allemaal hun keutel in. We hadden één transactie in elf maanden tijd, terwijl dat er eigenlijk één per maand moest zijn. Uit principe wilden we het team compleet houden, want als je eenmaal gaat afslanken, sta je zo weer op nul. Hans en ik moesten, als aandeelhouders, de zaak dus bijfinancieren met eigen geld. Maar intussen worstelden we met de vraag wanneer de markt weer zou aantrekken."

Was er paniek?

Van Ierland: "Nee, maar wel zorg. Wij zijn geen urenbedrijf. We verkopen transacties, en als die niet plaatsvinden... We hadden trouwens nog best veel te doen, zoals heel hard trekken en duwen aan dode paarden. Maar ja, het houdt een keer op om met eigen geld een activiteit te financieren waar geen vooruitzicht in zit. Gelukkig was de tweede helft van 2002 weer goed. Maar aan die slechte periode heb ik wel een angst overgehouden: alsjeblieft niet nóg een 11 september."

Van welke fouten hebben jullie als bedrijf geleerd?

"In het begin is wel eens de fout gemaakt dat we te graag een heel goed onderhandelings-resultaat voor de klant wilden neerzetten. We hebben geleerd dat je aan twee kanten van de onderhandelingstafel moet kunnen zitten. De tegenpartij moet zich niet bekocht voelen, maar juist het gevoel hebben dat hij ook gewonnen heeft."

Blind schakelen

Waarom zijn jullie met elkaar en niet met anderen gaan samenwerken?

Van Ierland: "We zijn samen begonnen. Ik werkte bij PriceWaterhouseCoopers toen Maarten mij uitkoos als adviseur bij de verkoop van het medisch technologisch bedrijf dat hij gesaneerd, gereorganiseerd en weer winstgevend had gemaakt. Een jaar lang hebben we samen opgetrokken. Dat was heel leuk. We hebben met allerlei partijen onderhandeld en uiteindelijk is het bedrijf verkocht."

"Eigenlijk hebben we het drie keer verkocht", valt Van Wolleswinkel zijn collega bij. "Twee keer ketste de deal op het allerlaatste moment af en zaten we weer met lege handen."

"Typisch overnametraject hè", lacht Van Ierland.

Wolleswinkel: "De derde partij was mijn grootste concurrent tot dan toe. Zij waren zeer nerveus; ze wilden het zó graag hebben. Toen hebben we gezegd: 'Dit is de prijs. Als jullie na het boekenonderzoek besluiten het bedrijf niet te kopen, moeten jullie een paar miljoen schadevergoeding betalen.' Dat hebben ze geaccepteerd en zelfs in een intentieovereenkomst vastgelegd." Hij kijkt alsof het hem nog verbijstert. "Zo'n afspraak hebben we bij alle deals die we sindsdien gedaan hebben, nooit meer kunnen maken."

Verliep jullie samenwerking zo goed, dat jullie vervolgens een zakelijk huwelijk hebben gesloten?

Wolleswinkel knikt. "Ik was als ondernemer de vrijheid gewend en wilde niet aanblijven onder een nieuwe eigenaar. Toen belde Hans: 'Kom bij PWC Corporate Finance werken. Wij willen ondernemers in ons team.'"

Van Ierland: "We hebben toen een jaar lang samen de ►



Maarten Wolleswinkel (38)

Woonplaats: Haarlem

Geboorteplaats: Haarlemmermeer

Opleiding: Bedrijfseconomie, Vrije Universiteit van Amsterdam

Loopbaan: marketing analist Fokker Aircraft (6 maanden), luitenant Luchtdoel Artillerie (18 maanden), management trainee Kas Bank (ruim 1 jaar), algemeen directeur Physio Medical Systems (1992-'96), senior corporate finance consultant PricewaterhouseCoopers (1996-'97), sinds oktober 1997 managing partner HCF

Nevenactiviteiten: oprichter Jong Management, kring Haarlem; Lid Young Entrepreneurs Organisation

Hobby's: tennis, wijn, reizen, tuinieren

Maarten Wolleswinkel is getrouwd en heeft vier kinderen



Hans van Ierland (45)

Woonplaats: Amsterdam

Geboorteplaats: Curaçao

Opleiding: Mijnbouw, Delft; MBA, Rotterdam School of Management

Loopbaan: Shell (1985- '90, onder meer als Petroleum engineer), PricewaterhouseCoopers corporate finance (1990- '97, o.a. als Associate Director); sinds oktober 1997 managing partner HCF

Nevenactiviteiten: founding member van de Association of Corporate Growth, bestuurslid M&A International Inc, lid NCD, Coach F-8 van AFC

Hobby's: golf, skiën, hardlopen

Hans van Ierland is getrouwd en heeft twee kinderen

middenmarkt gedaan. In die tijd, '96 - '97, trok de markt enorm aan. PWC ging steeds grotere deals doen en liet het middensegment liggen. Maarten sprong daar op in en deed acht deals in één jaar. We waren wel een aardig team: hij de ondernemer, ik meer de adviseur. Dat sloeg erg aan."

Wolleswinkel: "Ik voel me nog steeds gewoon een ondernemer. Hans zit op een ander abstractieniveau. Aanvankelijk dacht ik: 'Dit is leuk voor een paar jaar en dan neem ik weer een bedrijf over.' Maar je ziet zoveel bedrijven en spreekt zoveel ondernemers; hartstikke leuk. Ik kan blind met ze schakelen, want ik begrijp hoe het voelt om je bedrijf te verkopen en wat er mis kan gaan. Bovendien: als ik door een bedrijf loop, heb ik vrij snel in het snotje of het wel of niet goed loopt. Los van de financiële analyse heb je allerlei stoplichtjes die op rood gaan staan."

Janssen tot Van Ierland: Heeft hij dat meer dan jij?

"We zijn allebei redelijk uniek voor deze sector. Ik gaf vroeger leiding op een booreiland, voor Shell. De meeste collega's zijn accountant of bankier."

Waarom zijn jullie een B.V.?

Wolleswinkel: "Als je een maatschap bent en steeds meer partners krijgt, wordt er iedere keer een eilandje toegevoegd.

Dat maakt besturen ingewikkeld. Wij bouwen aan het label HCF. We vinden het prima als niemand ons kent. Zolang ze het label HCF maar kennen, want daarop kun je voortbouwen."

Onbestuurbaar

Naast jullie beiden heeft HCF nog twee partners. Hoe zit dat?

Wolleswinkel: "De partners delen in de winst en ook als consultant zijn ze gelijkwaardig aan ons. Maar Hans en ik bepalen de strategie. Waarom? Wij willen eenheid van bestuur. Als je met te veel mensen over de koers moet beslissen, wordt de onderneming onbestuurbaar."

Van Ierland: "Wij hebben een piramidemodel: Maarten is de baas. Hij doet het kantoor en de *backoffice*, ik ben veel buiten. Bij Shell heb ik gezien dat zo'n structuur heel goed werkt. Andere bedrijven zijn net Mexicaanse legers: heel veel baasjes, en iedereen heeft er één of twee poppetjes onder. Ik heb ruim zeven jaar bij PWC Corporate Finance gezeten. De structuur van veel gelijkwaardige partners werkte niet. Het bedrijf groeide fors in korte tijd. Het was net een Poolse landdag; er werd helemaal niets meer besloten. Met tientallen gelijkwaardige mensen kún je ook niets beslissen."

Wolleswinkel: "Bij BDO Corporate Finance hebben jullie toch

ook een gelijkwaardige partnerstructuur?"

We hebben vier partners en in totaal werken er circa veertig man bij BDO Corporate Finance. Voor ons een adequate structuur; het is goed te overzien. Met tien gelijkwaardige partners zou de besluitvorming problematisch kunnen worden, als je het niet goed structureert.

Wolleswinkel: "Wij hebben vanaf dag één een bepaalde ambitie neergezet. We willen naar dertig, veertig man. Als dat het einddoel is, zeiden we, hoe moeten we ons dan vanaf dag één organiseren? Het antwoord was: met winstdeling én met een geconcentreerd bestuur."

Ik begrijp jullie model, maar vraag me wel af of je met deze structuur wel in staat bent de beste mensen binnen te halen.

Wolleswinkel: "Wij bouwen aan waarde voor het bedrijf, het label HCF *an sich*. Dat biedt veel perspectief voor iedereen die hier komt werken, want het is persoonsonafhankelijk naar de toekomst toe."

Banken en grote accountancy-ondernemingen zullen vast aan jullie goede mensen trekken. Hoe houd je ze binnen?

Wolleswinkel: "Naast een goed financieel pakket willen mensen vooral om de zachte factoren bij ons werken. Wij onderscheiden ons door een prettige werksfeer en de afwijkende structuur: korte lijnen en een menselijk gezicht.

De belangrijkste eigenschappen om bij ons te werken zijn sociale intelligentie en zelfstandigheid. Als je naar Londen gaat en je begint onderaan de ladder, ben je de dweil van de afdeling en moet je 's avonds tot minstens elf uur doorwerken. Daar doen

wij niet aan; ik wil competente mensen die ook buiten hun werk nog leuke dingen doen. Bij ons zitten de targets niet in het percentage declarabele uren; wij verkopen transacties. Tegen mensen die elk weekend hier zitten te werken, zeg ik daarom: jij kunt niet plannen, zoek maar een andere baan. Maar in Londen zou je juist een compliment krijgen."

Jullie onderneming maakt deel uit van Mergers & Acquisitions International Inc., een internationaal netwerk van onafhankelijke fusie- en overnamespecialisten. Brengt het M&A-netwerk wat jullie ervan verwachtten?

Wolleswinkel: "Deelname aan het netwerk kost geld en er is geen verplichte exclusiviteit, maar ons heeft het een enorme boost gegeven. Dit jaar kwam de helft van de deals vanuit het netwerk. In veertig landen nemen de nummers één, twee of drie onafhankelijke spelers in de Corporate Finance-markt daar aan deel. In de goede jaren werd wereldwijd gemiddeld één transactie per dag afgehandeld door een netwerkpartner." ■



Interviewer Cees Janssen is directeur van BDO Corporate Finance.

Reacties: cjanssen@managementscope.nl