



VICTUS IS BEGONNEN:

Eerst PB Techniek, nu Enrico-Glasbest

Victus Participations is een nieuwe investeringsmaatschappij. Met het geld van vermogende families en personen, veelal uit de sector zelf. Afgelopen november kocht Vitus PB Techniek, daarna volgde Enrico-Glasbest.

Een gesprek met Guus Overdijkink, partner bij Victus, en Robin Heetkamp, directeur van Enrico-Glasbest.



Robin Heetkamp (l.) en Guus Overdijkink.

Door: **Gé Lommen** Foto's: **Rob Keeris**

Alpinvest, Gilde, Karmijn, Nordian... ook in Nederland wemelt het inmiddels van de private-equitypartijen. Want het wemelt ook van kapitaalcrachten die, zeker gezien de lage rentestanden, ergens in willen beleggen, maar dan buiten de reguliere beurzen en beursfondsen om. Sinds jaar en dag wemelt het ook van de veranderende bezitsverhoudingen, zeker ook in de levensmiddelensector. Denk bijvoorbeeld aan de

vele kleinere en middelgrote levensmiddelenproducenten die banket, koek of gebak produceren voor de supermarkten en die jarenlang van de ene investeringsmaatschappij naar de andere gingen, met zo nu en dan een management buy-out erbij.

Sinds afgelopen najaar is daar Victus Participations bijgekomen, een investeringsmaatschappij in Amsterdam die wil deelnemen in levensmiddelen- en agrobedrijven in de Benelux. In juli maakte het bekend dat het ongeveer € 90 miljoen had opgehaald onder families en personen die in die sectoren wilden beleggen. Enkele maanden later maakte het bekend dat het PB Techniek overnam, een Nederlandse toeleverancier van elektro- en watertechniek en automatisering in de tuinbouw.

En enkele weken terug liet het zich in de Nederlandse levensmiddelensector zien, met de overname van Enrico-Glasbest.

Victus Participations is opgericht door Patrick Groeneveld en Guus Overdijkink. Zij zijn beiden afkomstig uit de wereld van private equity, met een verleden bij bijvoorbeeld 3i (bekend van transacties bij bijvoorbeeld Refresco en Action), Janivo, 'family offices' en Nordian (van Rabobank). Verder staan KPMG, Shell, Boston Consulting Group en McKinsey op hun cv's.

In de afgelopen jaren richtten Groeneveld en Overdijkink Victus op en bouwden ze een klein team om hen heen, waardoor Victus nu met hen zelf erbij vijf mensen omvat. In een kring daar weer omheen werkt Victus met zogeheten 'operating partners', mensen met een langdurig en succesvol verleden in de agro- en/of de foodsector. Dat zijn er zes, onder wie bijvoorbeeld Walter Kluit, die ooit algemeen directeur van broodleverancier Bakkersland was, daarna in pannenkoekenleverancier De Bioderij stapte (en dat naderhand weer verkocht) en vandaag de dag in Pandriks zit. Of neem André van der Padt: directeur van meelleverancier Meneba, voorheen financieel directeur van Continental Bakeries, de kaas- en boterdivisie van FrieslandCampina en Leerdammer Company. Die operating partners zijn ook gewoon te vinden op de site van Victus.

Victus heeft afgelopen jaar als gezegd € 90 miljoen opgehaald bij investeerders. Met een deel van dat bedrag zijn nu PB Techniek en Enrico-Glasbest overgenomen. Victus maakt niet bekend welke bedragen daarmee gemoeid zijn en hoeveel er nog over is van die 90 miljoen. "Dit bedrag is ons eerste participatiefonds", vertelt Overdijkink. "Ongeveer driekwart daarvan gebruiken we voor investeringen in de food- en agrisector, een kwart blijft over. Dat gebruiken we voor verdere financieringen voor de bedrijven waar we in geïnves-

teerd hebben. Bijvoorbeeld zodat die bedrijven zelf weer overnames kunnen doen. Die verhouding van 75% versus 25% is een gebruikelijk scenario in de private-equitysector. Tegen de tijd dat we driekwart van het fonds hebben geïnvesteerd, creëren we een tweede fonds. Daar kunnen onze huidige investeerders weer in deelnemen, en nieuwe families of personen."

Enrico-Glasbest is voor supermarkten producent en leverancier van een breed aanbod mediterrane producten, toast, mayonaise, sauzen, chips, dressings en ijsthee. De merken zijn enerzijds de merken die Enrico, van oudsher een handelshuis van mediterrane producten, vanuit Italië, Spanje etc. naar de Nederlandse markt haalt, en anderzijds de producten die voorheen uit de koker zijn gekomen van Glasbest, zoals Jean Bâton (mayonaisevarianten) en Amelander (koelverse dressings). Glasbest was en is een producent van smaakmakers en maaltijdversierders met glas als verpakkingsvorm. Daarnaast fungeert Enrico-Glasbest als privatelabelleverancier voor de genoemde productgroepen en ook steeds meer als commercieel en logistiek platform dat producten van kleinschalige producenten aan de retail aanbiedt.

In de werkruimte waar we Guus Overdijkink van Victus en Robin Heetkamp van Enrico-Glasbest spreken, zien we een enorme verzameling potjes en flesjes.

Die ruimte is half bureau, half keuken. Het is 'het proefhok' van Ties Robben, productontwikkelaar bij ooit Glasbest, daarna Enrico-Glasbest en 'u kent hem' van het merk Ties, soepen en sauzen die in menige fullserviceformule bij de soepen en maaltijdversierders op de plank stonden of staan.

Even terug naar twee jaar geleden: toen maakten Enrico en Glasbest bekend dat zij één bedrijf gingen vormen. De aandeelhouders van Glasbest waren toen Bart Stok (ooit oprichter van King Cuisine) en Robin Heetkamp; met Heetkamp als directeur en dagelijks leidinggevende. Enrico was oorspronkelijk van de oprichtersfamilie Peper, maar die had eerder al het bedrijf verkocht aan investeringsmaatschappij Karmijn Kapitaal.

Karmijn is in het Nederlandse zakenleven bekend geworden als het investeringsvehikel van Hade-wych Cels, Désirée van Boxtel en Cilian Jansen Verplanke, drie vrouwen met een financiële en investeringsachtergrond die Karmijn inzetten om vrouwen in de rol van ondernemer en/of eigenaar van een bedrijf financieel te ondersteunen. Het management werd toen gevormd door Heetkamp als ceo (vanuit Glasbest), Andrea Groot Wassink (cfo, vanuit Enrico) en Peter Boer (verantwoordelijk voor commercie, vanuit

Enrico). Naderhand trad Frank van Mansum toe als inkoopverantwoordelijke.

Karmijn heeft nu Enrico-Glasbest aan Victus verkocht. Maar nog steeds zijn Stok en Heetkamp aandeelhouder in Enrico-Glasbest, nu met een groter belang. Naast Stok en Heetkamp zijn ook anderen van dat bedrijf aandeelhouder geworden. Wie, en welke verhouding of percentages... dat wordt net als het overnamebedrag niet bekend-gemaakt.

Enrico-Glasbest – zo stond het in Het Financieele Dagblad – heeft een jaarmzet van ongeveer € 25 miljoen en heeft ongeveer 40 werknemers.

Victus is opgericht als investeerder in de food- en agrisector in de Benelux. De levensmiddelensector geldt niet als een sector met veel groei. Beursfondsen als Ahold Delhaize, Unilever en Nestlé worden doorgaans omschreven als 'defensieve fondsen', goed om in te beleggen bij een lastig beursklimaat of als dividendaandeel. Ook de agrosector geldt niet als een groeisector. Waarom dan toch kiezen voor food en agri?

Overdijkink: “De groei-ontwikkeling van levensmiddelenmarkten is inderdaad vrij vlak tot licht stijgend als we alle gemiddelden bij elkaar op één hoop gooien. Maar aan dat gegeven zijn wij bij de oprichting juist voorbijgegaan. Patrick Groeneveld en ik zijn hiermee begonnen omdat achter die gemiddelden bedrijven zitten die het moeilijk hebben of die juist zeer succesvol zijn, bovengemiddeld groeien, winstgevend zijn en ook nog groeipotentieel hebben. Deze bedrijven hebben vaak een goed en ambitieus management. Dat zijn de bedrijven waar wij naar op zoek zijn. We hebben ons gebaseerd op onze ervaring in die sector. Daarnaast zijn er langetermijnontwikkelingen die die sector aantrekkelijk maken om erin te stappen. De wereldbevolking groeit, in landen waar die bevolking groeit zal ook de besteding aan levensmiddelen omhooggaan, die dan als vanzelf meer toegevoegde waarde zullen hebben. En de Benelux heeft een stevige positie in de wereldwijde food- en agrisector.”

Als we bedenken dat in de toekomst consumenten in bijvoorbeeld China steeds meer hoogwaardig en meer voorberekt eten zullen kopen, hoe moet ik dan de overname van Enrico-Glasbest daarin zien?

Overdijkink: “Daar staat dat op dit moment ver van af. Dan moet je eerder denken aan onze overname van PB Techniek, dat een betere en efficiëntere productie van gewassen in de tuinbouw beter mogelijk maakt. Maar we kijken niet alleen naar ontwikkelingen in een verre toekomst, we werken voor ongeveer zeventig families en personen die in ons eerste fonds hebben geparticipeerd en willen uiteraard meteen investeren in bedrijven waarvan het rendement er al veel eerder goed

uitziet. Enrico-Glasbest is zo'n bedrijf, het is winstgevend en het heeft door onze deelneming nu meer kans om te groeien.

Kijk, je kunt private-equitybedrijven grofweg in vier categorieën indelen: venture capital, groeikapitaal, management buy-outs en 'turn around'-kapitaal. Het eerste is investeren met een grote risicofactor, bijvoorbeeld bij een bedrijf waar een investeerder heilig in gelooft. Zeg: Oracle-topman Larry Ellison die in een heel vroeg stadium flink in het Tesla van Elon Musk investeert. Het tweede is vooral investeren in bedrijven met groeipotentieel, omdat er overnamemogelijkheden en dus opschaalkansen zijn of omdat een technologie zich inmiddels bewezen heeft – vaak in een minderheidsbelang. Het derde is dat je gelooft in de kwaliteit van het management en dat je dat bedrijf mét hen en hun plannen verder ziet komen. En het vierde is het overnemen van bedrijven die in de problemen zijn geraakt en

'Als iemand ons zegt 'je zou eens moeten kijken naar bedrijf zus of zo' en wij vinden dat bij nader inzien of na nader onderzoek geen goed idee, dan laten we dat bedrijf lopen'

dat je dan als investeerder gaat kijken op welke manier dat bedrijf weer gezond kan worden of omdat onderdelen ervan de moeite waard zijn. In ons land doet Nimbus zoiets altijd.

Wij doen alleen het tweede en het derde, het eerste en het vierde laten we graag aan anderen over, die zijn daar beter in. Enrico-Glasbest is een goede kandidaat, zowel op grond van de groeikansen als op grond van de kwaliteit van het management, vinden wij.

En als ik nog verder Victus moet omschrijven: de schaal waarop Refresco of Group of Butchers nu opereren, via overnames tot aan de huidige schaalgrootte, dat zou voor ons weer te veel zijn.”

Victus wilde Enrico-Glasbest hebben. Karmijn zag dat kennelijk anders. Waarom wilde Karmijn van Enrico-Glasbest af?

Heetkamp: “Bij Karmijn was de looptijd van het eerste fonds, waar Enrico-Glasbest in zat, op zijn einde. Elke fonds is vastgelegd voor een periode die van tevoren min of meer is vastgesteld. Tegen dat einde moeten alle bedrijven in de portefeuille op enig moment worden verkocht. Toen wij Glasbest twee jaar terug aan Karmijn verkochten, wisten we dat een volgende verkoop binnen enkele jaren weer zou gebeuren, maar dat is sneller gegaan dan verwacht.”

Maar mensen van Karmijn kunnen toch zeggen: 'We doen een nieuwe termijn of fonds met Enrico-Glasbest daarin'? En dan doen die dames een nieuwe investeringsronde...

Heetkamp: “Zo werkt het niet met zulke fondsen. Daar komt bij, Karmijn heeft het met Enrico niet makkelijk gehad in de periode dat het eigenaar was. Na de overname van het bedrijf van de familie Peper is het ondernemerschap er een beetje uitgegaan. Enrico is altijd gezond geweest, maar de groei die investeringsmaatschappijen willen zien, bleef uit. Met de samenvoeging van Enrico en Glasbest is het ondernemerschap teruggekeerd. Het team is aangepast en de commerciële processen zijn eenvoudiger en effectiever gemaakt. En we zijn gas gaan geven. Daarmee hebben we in het afgelopen jaar een sterke groei laten zien. Dat wordt in de markt gezien en dan ontstaat er interesse bij andere partijen.”

En hoe lang wil Victus investeerder of eigenaar zijn van Enrico-Glasbest?

Overdijkink: “In principe vier tot zes jaar. Het maximum is elf jaar, want dat is de resterende looptijd van ons eerste participatiefonds.”

Hoe kwam Victus bij Enrico-Glasbest terecht? Dat is een kwestie van 'de biotoop' of anders het netwerk waar Victus zich in bevindt. Doordat Victus zich op de food- en agrisector richt, zijn de participanten – die zeventig families en personen – merendeels families en personen die wat met die sector hebben. Daarnaast is niet alleen het team van Victus thuis in de sector, ook de al genoemde tien 'operating partners' hebben doorgaans een achtergrond in agro of in levensmiddelen. Maar, vertelt Overdijkink, daarnaast is er natuurlijk nog een groter netwerk, van mensen die weer mensen kennen en die mogelijkheden zien voor bedrijven waar zij weer het een en ander van weten, in de relatie van leverancier, toeleverancier, afnemer, toezichthouder, commissaris etc. Overdijkink: “Via een van de betrokkenen kwam Robin koffiedrinken bij ons. Met de overname als uiteindelijk resultaat.”

Die families en personen die geld gestoken hebben in Victus tot nu toe, die worden niet bekendgemaakt, neem ik aan.

Overdijkink: “Nee, die worden zeker niet bekend-gemaakt, dat willen zij doorgaans niet. En dat is ook niet aan ons.”

En als dat mensen zijn die bijvoorbeeld best wel bekend zijn in de levensmiddelensector, met veel ervaring, met een commissarispost hier en daar, dan zijn dat toch mensen die zelf als participant Victus allerlei ongevraagd raad geven?

Overdijkink: “Ja, en dat is alleen maar goed. Die betrokkenheid waarderen wij. Alleen, als iemand ons zegt ‘je zou eens moeten kijken naar bedrijf zus of zo’ en wij vinden dat bij nader inzien of na nader onderzoek geen goed idee, dan laten we dat bedrijf zonder meer lopen. We zijn ‘verplicht’ om een eigen mening te vormen.”

Maar als zo’n participant zijn raad dan niet gehonoreerd ziet, kan die teleurgesteld zijn en de mensen van Victus vaarwel zeggen. Dan stroomt er geld uit.

Overdijkink: “Nee, want we hebben met hen afgesproken dat wij er vrij in zijn. Sterker nog, dat is contractueel vastgelegd. De investeringsbeslissing ligt bij ons, niet bij de participanten. Bij die beslissing gaat het om het belang van alle aandeelhouders, niet om de mening van één van hen. De aandeelhouders zitten er ook voor twaalf jaar in, dat is ook vastgelegd.”

Victus gaat nu ook meer geld stoppen in Enrico-Glasbest?

Overdijkink: “Wij kunnen meer geld in Enrico-Glasbest investeren als dat bijvoorbeeld een goede overname kan doen. Enrico-Glasbest kan nu een plan voor de toekomst gaan uitvoeren. Daarbij wordt heel nadrukkelijk naar overnames gekeken.”

En dat is dan ook de ‘S-curve’, die ik op de site van Victus uitgelegd zag staan?

Overdijkink: “Ja, die is voor het bedrijf van Robin en zijn collega’s juist zeer van toepassing, en dat is opschalen. Enrico-Glasbest heeft nu meer investeringsruimte en kan bijvoorbeeld gaan zoeken naar een soortgelijk bedrijf, om dat over te nemen. Maar Robin en ik kunnen daar nu geen namen bij noemen, om begrijpelijke redenen. Dat is hetzelfde als dat ik bijvoorbeeld niet kan zeggen welk bedrijf als derde zal komen, na PB Techniek en Enrico-Glasbest.”

Moet ik ergens ‘synergie’ zien tussen PB Techniek en Enrico-Glasbest, om die beladen term maar ’s ertegen aan te gooien?

Overdijkink: “Nee. Binnen de food- en agrisector diversificeren wij. We hebben deze twee niet overgenomen omdat wij een vorm van samenwerking zien.”



Moeten Robin en zijn mensen nu ergens op gaan bezuinigen, nu Victus binnen boord is. Wordt Enrico-Glasbest ‘overladen met schuld’?

Overdijkink: “O, nee, integendeel. Nou, waar hij en zijn mensen kosten kunnen besparen, moeten ze dat vooral niet laten. Maar ik voel wel waar je op doelt, het afknijpen van mogelijkheden doordat er opeens private equity boven hangt, dát beeld. Nee, integendeel: Robin en zijn collega’s mogen van ons nog méér ondernemen dan ze al deden, wij willen de groei faciliteren.”

Ik zeg dat omdat private equity een twijfelachtige reputatie heeft. Investeerders die bedrijven uitgehold hebben, werknemers die op straat komen te staan, de partner van Sun Capital die een enorm jacht koopt op dezelfde dag waarop in Nederland V&D een faillissement aanvraagt. Wat doet dat met jou, of anders gezegd, wat is er zo leuk aan private equity, anders dan de kans op veel geld? ‘Sprinkhanen’, is het legendarische oordeel van toenmalig voorzitter Franz Münterfering van de Duitse SPD, over KKR, Carlyle, Permira etc. En kijk naar wat het Nederlandse bedrijfsleven weet over Hema en Lion Capital, V&D en Sun Capital...

Overdijkink: “In alle sectoren ontstaan situaties die niet goed gaan en die in de media breed worden uitgemeten, juist omdat het zulke nare situaties zijn. Wat dat betreft: ja, inderdaad, ik zou het heel graag willen dat er ook een tegengeluid komt of als het er al is, dat dat tegengeluid luider wordt. Annemarie Jorritsma, voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen, is daarmee bezig en ik hoop van harte dat zij erin slaagt die reputatie ten goede te keren. Maar ik kan net zo goed beursschandalen noemen, bedrijven waar veel mensen in belegden en waar het bestuur en/of commissarissen fouten maakten of nalieten wat wel degelijk gedaan moest worden. Wij, mensen van Victus en de meeste partijen in

private equity, willen alleen maar waarde vergroten, in samenspraak met de eigenaren of andere aandeelhouders. En dat vind ik persoonlijk ook het boeiende aan mijn werk. Ik heb wel degelijk te maken met wet- en regelgeving, maar ik hoef niet dagelijks bezig te zijn met de meest ingewikkelde regels van de beurs. Nee, dan liever dit, ik kom in contact met ondernemende mensen, ik ben hun sparringpartner voor een tactisch en strategisch plan, de betaler bepaalt – een regel waar ik me nog altijd in hebben kunnen vinden, degene die het risico neemt, mag in het geval van succes ook de meeste vruchten ervan plukken – bij private equity is de verhouding tussen risico, ondernemingsavontuur en verdienste het beste. Naar mijn smaak in elk geval heel wat beter dan bij een ceo van een beursgenoteerd bedrijf die het niet goed heeft gedaan, maar dat voor zichzelf risicoloos heeft gedaan en bij zijn gedwongen vertrek een riant afkoopsom mееkrijgt. En het mooiste is het als de taart voor alle betrokkenen groter is geworden, in plaats van een gevecht om het grootste stuk taart. En dát is nu juist waarom wij in Enrico-Glasbest wilden investeren. Wij willen straks een groter stuk taart, onze aandeelhouders ook, maar de mensen van Enrico-Glasbest zelf krijgen dan óók zo’n stuk van die grotere taart.”

Robin, wat is het voordeel voor Albert Heijn, Jumbo, Plus, Dirk, Lidl etc., etc. van de overstap van Karmijn naar Victus?

Heetkamp: “Op korte termijn niks. We leveren een breed assortiment lekkere levensmiddelen aan de retail, aan de industrie en aan out of home. Wij doen met onze producten ons best om ervoor te zorgen dat onze afnemers groeien. En met de investering van Victus en met dat netwerk en die achterban kunnen we dat nog beter en sneller doen. Bovendien is er nu budget en een horizon om in de fabriek en in overnames te investeren.” ■