



Thomas Wals



‘MKB Fonds loopt al tien jaar als een Zwitsers uurwerk’

Toen Thomas Wals tien jaar geleden begon met MKB Fonds, bestond de term pre-exit nog niet. Nu is het gefaseerde overnamemodel niet meer weg te denken uit de M&A-wereld. ‘Ondernemers vonden het meteen geweldig.’

MKB Fonds viert dit jaar het tienjarig jubileum. December 2012 sloot oprichter en directeur *Thomas Wals* zijn eerste transactie; een familiebedrijf, groothandel in kippenvlees, waarvan de DGA het rustiger aan wilde doen. Een typische pre-exit, maar wel *avant la lettre*, want op dat moment werd die term nog niet gebruikt in de M&A-wereld en kwam de transactievorm nauwelijks voor.

In de historische opkamer van de zeventiende-eeuwse buitenplaats Wester-Amstel waar MKB Fonds sinds enkele jaren kantoor houdt, vertelt Wals over het inzicht dat leidde tot de oprichting van het investeringsfonds. ‘Ik werkte bij een vermogensbeheerder. Veel van mijn klanten waren ondernemers die net hun bedrijf hadden verkocht. Uit de gesprekken die ik met hen voerde, bleek dat de reden om te verkopen vaak hetzelfde was: de onderne-

mer wilde zijn of haar pensioen veiligstellen. Tegelijkertijd merkte ik dat deze mensen in veel gevallen helemaal niet klaar waren om volledig te stoppen. Iedereen deed dat, omdat het nu eenmaal de gebruikelijke gang van zaken was. Dat vond ik gek. Waarom zou je die ondernemer niet vragen of hij mee wil participeren? Zo iemand heeft een mooi bedrijf neergezet waar hij soms wel tien tot dertig jaar aan gewerkt heeft. Het is doodzonde als die kennis in één keer verloren gaat. Dat creëert ook onrust, bij medewerkers en leveranciers en misschien zelfs bij klanten.’

Pionierswerk

De filosofie van MKB Fonds is sinds 2012 ongewijzigd: het fonds belegt voor de lange termijn en investeert in gezonde bedrijven waarvan de ondernemer een stukje pensioen veilig wil stellen. De fondsmagagers van MKB Fonds zijn nauw betrok-

ken bij de onderneming. In een aantal jaar wordt met de ondernemer gewerkt aan de operationele overdracht. Liefst blijft de ondernemer een jaar of vijf betrokken, lang genoeg om de schuld aan de bank af te lossen.

Wals heeft nooit moeite gehad om ondernemers te overtuigen van de voordelen van zijn investeringsmodel, zegt hij. 'Ondernemers vonden het meteen geweldig. Je verkoopt 100%, krijgt 80% cash, herinvesteert 20% en verkrijgt daarvoor 40% van de aandelen in de nieuwe holding.' Maar terwijl ondernemers enthousiast waren, moest Wals in de beginjaren pionierswerk verrichten bij banken, adviseurs en accountantskantoren. 'Men was gewend aan de werkwijze van private equity: een volledige overname, nieuw management met als doel in drie jaar tijd verdubbelen en dan na vijf jaar verkopen. De algemene gedachte was dat een pre-exit geen goede transactie zou zijn, bijvoorbeeld omdat een ondernemer niet meer gemotiveerd zou zijn en hij mogelijk niet in staat zou zijn die groei te realiseren.'

Zwitsers uurwerk

Inmiddels zijn de sceptische geluiden verstomd. De pre-exit is vandaag de dag misschien wel het meest voorkomende transactiemodel en MKB Fonds floreert. Sinds de oprichting werden 70 transacties gedaan, de laatste jaren zijn het er jaarlijks zo'n tien tot twaalf. Het investerings-team telt zes medewerkers, aangevuld met twee office medewerkers. Onlangs ging het zesde fonds van start. De omvang van de bedrijven (op dit moment 52, waarvan 18 participaties en 34 *add-ons*) die MKB Fonds in portefeuille heeft neemt ook toe. Zo groeide IT-bedrijf Futureproof Group van 20 naar nu al ruim 500 werknemers, mede door 19 *add-ons* van MKB Fonds. En de investering in Pe-Pe Parts, een full-service B2B-e-commerceplatform voor de verkoop en distributie van scooter- en bromfietsonderdelen en -accessoires, ging ruim twintig keer over de kop toen MKB Fonds het bedrijf in 2020 verkocht aan investeringsmaatschappij Bencis.

'Wij focussen ons op bedrijven in minder-cyclische sectoren, dat betaalt zich nu uit'

Hoewel de bedragen groter worden, blijft MKB Fonds trouw aan de werkwijze waarmee het ooit begon. 'Ons model werkt als een Zwitsers uurwerk, daar willen we niks aan veranderen', aldus Wals. 'Natuurlijk zijn we in tien jaar tijd professioneler geworden. Sommige dingen pakken we anders aan, maar dat zijn eerder optimalisaties dan strategiewijzingen.'

Groothandels

Het was niet toevallig dat de allereerste transactie van MKB Fonds een groothandel betrof. Het is een sector waar Wals veel vertrouwen in heeft. Opvallend, want onder investeerders is de groothandel over het algemeen niet populair. Groothandels zijn tussenhandelaren die zelf niets produceren en, zo is de gedachte, geen toegevoegde waarde hebben. De toekomst zou zijn aan bedrijven die hun producten rechtstreeks aan de eindgebruiker leveren. Maar met dit type redeneringen wordt de groothandel ernstig tekort gedaan, meent Wals, die is opgegroeid in een familie van groothandelaren.

'Nederland is groot geworden dankzij de groothandel. Het is nog altijd de grootste sector van ons land. Groothandels zijn flexibel en schaalbaar. Ze hebben wel degelijk een functie in het economisch systeem. Er is de logistieke functie, want groothandels hebben een assortiment dat ze inkopen bij tientallen of honderden leveranciers uit verschillende landen. Zij zorgen ervoor dat die producten naar Nederland komen. Het zijn juist de productiebedrijven die last hebben van de *supply chain-issues* en hoge energieprijzen. En er is een financieringsfunctie. Doordat klanten het product in Nederland kunnen kopen met een betalingstermijn van 30 dagen in plaats van dat ze het moeten importeren, en doordat ze veel kleinere aantallen kunnen kopen, blijft er meer werk-

kapitaal beschikbaar.' Bovendien heeft de sector zich ontwikkeld, betoogt Wals. Steeds meer groothandels onderscheiden zich met eigen merken die ze laten produceren in China, Nederland of elders. Wel dienen groothandels de stap naar digitale verkopen nog te maken en daar ondersteunt MKB Fonds dan ook veelal bij. 'De jongere generatie klanten wil online kunnen bestellen. Daarmee kan de omzet van zo'n groothandel al snel met 40 procent toenemen.'

Onlangs verwierf MKB Fonds een meerderheidsbelang in VLH Welding Group, een groothandel in lasbenodigdheden met ruim tien miljoen euro omzet en dertig medewerkers. Een succesvol bedrijf dat onder de vleugels van MKB Fonds de komende jaren flink kan professionaliseren en groeien. Samen met de ondernemer is meteen werk gemaakt van een buy-and-build-strategie. Er lopen gesprekken met meerdere overnamekandidaten. Een eerste overname heeft al plaatsgevonden (Westbroek Welding & Safety) en een volgende zal niet lang op zich laten wachten.

Vertrouwen in toekomst

Ondanks de toegenomen onzekerheid in de markt ziet Wals de komende periode met veel vertrouwen tegemoet. 'Onze trein rijdt wel door. Wij hebben altijd gefocust op degelijke, defensieve bedrijven in minder-cyclische sectoren. Dat betaalt zich nu uit.' Wals ziet zich gesterkt door recente onderzoeken van onder meer INSEAD die aantonen dat het ook vanuit rendementsoogpunt beter is om een langere investeringshorizon aan te houden, in plaats van de gebruikelijke vijf of zeven jaar. Wals: 'Ook de grote jongens komen nu met langlopende fondsen, precies wat wij vanaf dag één gedaan hebben.'

Meer informatie www.mkbfonds.nl