

RSM Magazine

Jaargang 15, nr 25



Thema: fusies en overnames

RSM begeleidt megafusie in sierteeltsector

BLOKLAND BV:
VAN GRONDVERZET
NAAR AARD-
VERSCHUIVING

CIRCULAR IT
GROUP HELPT
ECOLOGISCHE
FOOTPRINT TE
VERKLEINEN

RUDOLF
WINKENIUS:
NIEUWE GLOBAL
TAX LEADER
VAN RSM

RSM BEGELEIDT
OVERDRACHT IN
FAMILIEBEDRIJF
KOOLMEES

GREEN PARK
INVESTMENT
PARTNERS
INVESTEERT IN
MKB IN BENELUX

SEMPERGREEN
BV GROEIT NAAR
WERELDWIJDE
ONDERNEMING

GROENLAND EN
L&M GROEP WORDT
ONE FLORA GROUP

MARCEL VLAAR
WORDT NIEUWE
PARTNER BIJ RSM
M&A SERVICES

Vertrouwen sleutelwoord bij fusies en overnames

Een fusie of overname is niet zomaar iets. Het is een ingewikkeld proces inclusief veel valkuilen. De stip op de horizon is vanzelfsprekend de toekomst van de onderneming. In deze uitgave van ons RSMagazine staan fusies en overnames centraal. Met als rode draad de meerwaarde van de specialisten van RSM die bij een dergelijk proces zijn betrokken. RSM biedt immers een aantal specifieke diensten die direct zijn gerelateerd aan fusies en overnames. Denk bijvoorbeeld aan due diligence, corporate finance, bedrijfswaarderingen, debt advisory en M&A Tax.

De synergie in samensmeltingen is eveneens een terugkerend thema in de diverse verhalen in dit magazine. Maar misschien is nog wel het allerbelangrijkste het woordje vertrouwen dat de diverse geïnterviewden uitspreken. Zoals CEO Corné van Garderen van Sempergreen het zegt: "Ik vertrouwde de mensen van RSM, had er direct een goede klik mee. Als ik het hele proces opnieuw zou mogen doen, ging ik weer met RSM in zee". Of Jennifer Blokland, telg van de tweede generatie grondverzetters uit het Zuid-Hollandse Ter Aar, die met nadruk verklaart: "RSM snapt wat een familiebedrijf is."

Meedenken dus. Zo begeleidt RSM M&A Services ondernemingen bij alle stappen van het overnamegebied via vier servicelijnen met altijd een luisterend oor richting opdrachtgever. Bij RSM staat de menselijke maat altijd centraal. Er komen dit nummer daarnaast diverse facetten die samenhangen met fusies en

overnames aan de orde. Zo begeleidde RSM een megafusie in de bloemen- en plantenwereld. Een ingewikkelde materie waarbij opnieuw het vertrouwen in het doen en laten van de RSM-medewerkers een doorslaggevende rol speelde om de fusie tot een succes te maken.

Een organisatie die succesvol wil zijn, moet de focus op de toekomst hebben. Dat is eveneens waar het bij fusies en overnames om draait. Een onderneming wil daar klaar voor zijn. Een fusie dan wel overname brengt kennis samen, vergroot de afzetmogelijkheden, laat de omzet stijgen enz., enz. In dit kader is het interview met Michel Nab het lezen meer dan waard. Hij is Group Controller van de Circular IT Group. Een jong bedrijf maar met een lange ervaring op het gebied van circulaire IT-oplossingen die klanten helpt met de transitie naar duurzaamheid binnen hun IT-afdeling.



Leo van Wersch en Laura Bles-Temme
Co-Managing Partners RSM Netherlands.

Vanzelfsprekend komen eveneens de ontwikkelingen binnen RSM aan bod. Zo is Marcel Vlaar begin dit jaar toegetreden tot de aandeelhoudersgroep van RSM, terwijl Erik Schat en Rudolf Winkenius als aandeelhouders afscheid namen van RSM in Nederland. Internationaal blijven we Rudolf binnen RSM nog tegenkomen in zijn nieuwe rol als Global Tax Leader. Ook dat leest u in dit magazine.

Kortom; voor u ligt een editie met vele boeiende verhalen over fusies en overnames vanuit het perspectief van zowel private equity als vanuit familiebedrijven. Ik wens u veel inspirerend leesplezier toe.

Laura

4



Van grondverzet naar aardverschuiving bij Blokland BV: RSM begeleidt overname

8



Pleased to meet you Marcel Vlaar: nieuwe partner bij RSM M&A Services

10



Circular IT group: 'Waarom een laptop al na drie jaar weggooiën?'

15



Rudolf Winkenius 'Menselijke maat verankerd in genen RSM'

16



Zoon Remco neemt Forceertechniek Koolmees over van vader Pieter

22



Ins & outs RSM M&A-experts zijn betrokken en toegankelijk

26



Green Park Investment helpt ondernemers die volgende stap willen zetten

29



Bij Sempergreen BV groeit alles, ook het wereldwijde ondernemen

32



Groenland en L&M Groep wordt One Flora Group

RSMagazine, jaargang 15, nr. 25

RSMagazine is een uitgave van RSM. RSMagazine wordt in controlled circulation in een oplage van 3.500 exemplaren verspreid onder cliënten en relaties van de bij RSM aangesloten kantoren in Nederland.

Hoofd- en eindredactie

- Hester Adema, RSM
- Ben Smeets, RSM
- Angelique Timmer-Weisscher, RSM

Redactie

- Jaap Bonkenburg, De Coalitie
- Harry van Dam, Paapstvandam, bureau voor communicatie
- Vanessa van Zalm, De Coalitie

Beeld en fotografie

- Erik van der Burgt, VRBLD photofilm
- Sander Nieuwenhuys, Sander Nieuwenhuys Fotografie
- Frans Strous, Frans Strous Fotografie

Coverfoto

Sander Nieuwenhuys, Sander Nieuwenhuys Fotografie

Concept en art direction

Frans Spanjaard, Spanjaard Strategie & Communicatie

Vormgeving

Pieter Tuinman, Formaris branding, ontwerp en fotografie

Drukkerij

HuigHaverlag Printing

Postadres

RSM Netherlands
T.a.v. Angelique Timmer-Weisscher
Postbus 30
2130 AA Hoofddorp

Als u voor toezending in aanmerking wilt komen of zich juist wilt afmelden voor verzending, stuur dan een e-mail naar atimmer@rsmnl.nl.

Overname inhoud

Niets uit deze uitgave mag zonder uitdrukkelijke toestemming van RSM Netherlands worden overgenomen voor gebruik elders.

Het RSMagazine is geproduceerd op gecertificeerd FSC-papier met een FSC-keurmerk. Dit keurmerk staat er garant voor dat papier gewonnen wordt uit verantwoord bosbeheer. Dit houdt in dat er op evenwichtige wijze gelet wordt op de ecologische, sociale en economische aspecten die bij bosbeheer komen kijken.

Het RSMagazine wordt verstuurd in BioSeal, een dunne verzendverpakking en een milieuvriendelijke alternatief voor het verzenden in PCR- folieverpakking. Het materiaal is gemaakt van papier met hernieuwbare grondstof en uitstekend recyclebaar.

www.rsmnl.com

Blokland BV:

RSM begeleidt overname van eerste naar tweede generatie grondverzetters

JAAP BONKENBURG © ERIK VAN DER BURGT

Blokland BV, opgericht in 1987, is een verhuur- en aannemersonderneming uit het Zuid-Hollandse Ter Aar. Een puur familiebedrijf opgericht door Frans en zijn echtgenote Corry Blokland. RSM begeleidde de overname van deze onderneming naar de tweede generatie. Wat komt hier allemaal bij kijken en wat speelde zich in aanloop naar de overname zoal af?

Blokland BV biedt een zeer breed dienstenpakket voor de grond-, weg- en waterbouw en sloopwerkzaamheden en is een brede ondersteunende partij voor opdrachtgevers. Boven in de spreekkamer hangen portretten van de oprichters: vader Blokland met zijn zoon Frank, moeder Blokland met dochter Jennifer. Blokland BV heeft ongeveer honderd medewerkers plus tal van onderaannemers die met zzp'ers opdrachten uitvoeren. Want er is genoeg werk in de branche waarin Blokland BV actief is. Dus is de planning van Blokland BV 24/7 bereikbaar om snel en adequaat naar opdrachtgevers te reageren. "Hier gaat niets vanzelf, hier werk je. Alles wat we zijn, komt door hard werken", zegt Jennifer Blokland.



Van links naar rechts: Corry, Frans, Frank en Jennifer Blokland



Opvolging

De inrichting van de spreekkamer past bij wat Blokland BV is. Een onderneming die geen uitdaging uit de weg gaat. Handen uit de mouwen en verder geen poespas. De tweede generatie kreeg de leiding nadat RSM via de BOR (Bedrijfsopvolgingsregeling) de overname van het bedrijf succesvol begeleidde. De bedrijfsopvolgingsregeling, ook wel de bedrijfsopvolgingsfaciliteit (BOF) genaamd, is een gedeeltelijke vrijstelling bij de vererving van ondernemingsvermogen. Jennifer: "Wij wilden de overgang van de eerste naar de tweede generatie goed regelen. Het is altijd de keuze van Frank en mij geweest om het bedrijf van onze ouders voort te zetten. Wij hebben veel respect voor wat onze ouders hebben bereikt. Wij willen dat nu en in de toekomst continueren. Frank en ik hebben veel affiniteit met deze sector. We zijn trots dat we het stokje mochten overnemen. Maar nogmaals, het was onze eigen keuze."



Ervaring

Omdat ook in dit geval de kost voor de baat uitgaat, werd er door de leiding van Blokland BV proactief gehandeld. Jennifer: "Er zijn familiebedrijven met opa's en oma's die niets uit handen willen geven. Het is een vorm van respect. Wij nemen onze ouders zeer serieus. Als onze ouders een oplossing voor een probleem aankaarten, gaan wij daarmee aan de slag. Onze ouders beschikken immers over een schat aan ervaring. Het is ons bedrijf, maar het is ook het bedrijf van onze medewerkers. Wij beschouwen onze medewerkers als de motor van de organisatie. Wij stellen het op prijs als ze de ruimte krijgen om mee te denken en zich thuis te voelen zoals het hoort in een familiebedrijf. Bij onze organisatie worden onze collega's gehoord en maken ze deel uit van een warme familie."

Samenwerkingsverband

Blokland BV en RSM hebben sinds het boekjaar 2019 een samenwerkingsverband. Deze samenwerking kwam tot stand door wederzijdse contacten bij Nyenrode. RSM en Nyenrode fungeren immers als spreekbuis voor familiebedrijven in Nederland. Jennifer: "Tijdens het eerste gesprek met RSM kregen wij het gevoel dat men snapt wat een familiebedrijf is, en wat hierbij komt kijken. Onderdeel hiervan is een overname van de eerste naar de tweede generatie. In het voorjaar van 2022 belde RSM dat er een versoering van de BOR in het verschiet lag. RSM begeleidde en adviseerde ons uitstekend tijdens het gehele traject. RSM denkt met ons mee en adviseert vooraf. Dat vinden wij heel essentieel. De accountancy van Blokland BV komt geheel voor rekening van RSM. RSM ziet zijn klanten, zowel letterlijk als figuurlijk."



Eerste machine

Voor de tweede generatie kende het bedrijf overigens weinig geheimen. "Onze ouders hadden de zaak aan huis. Wij hielpen van jongs af aan mee. Telefoon opnemen, facturen maken, noem maar op. Zakelijk en privé waren nauw met elkaar verweven. Onze ouders benadrukten dat we eerst buiten het bedrijf ervaring moesten opdoen. Dat hebben we gedaan en zo leerden we het vak. Onze vader begon op een zolderkamer. Zijn eerste machine betaalde hij in 1987 geheel uit eigen zak."

Archeologie

Aan passie geen gebrek bij de opvolgers. Maar wie door het bedrijf loopt, stuit plotseling op een afdeling archeologie. Jennifer: "Blokland BV is ons leven, inclusief de mooie en de minder mooie kanten. Geen dag is hetzelfde. Frank en ik zitten volledig op één lijn. Mijn pure passie is echter archeologie. Daarom de afdeling archeologie op dit bedrijf. Omdat je zuinig moet zijn op het verleden en er met respect mee moet omgaan."

RSM snapt wat een familiebedrijf is

Pleased to meet you

Nieuwe partner in de M&A-adviespraktijk

‘Succes behaal je samen’

Marcel Vlaar is sinds 2018 verantwoordelijk voor de Financial Due Diligence-praktijk en per 1 januari 2024 is hij toegetreden tot de aandeelhoudersgroep van RSM. We spreken hem over bevlogenheid, balans in expertise en trots zijn op de mensen en het werk in de wereld van fusies en overnames.

≡ VANESSA VAN ZALM @ SANDER NIEUWENHUIS

Hij is 48 jaar en woont met zijn vrouw, zoon en dochter in Rijnsburg. "Het is een gezellige mengelmoe van culturen en kleuren bij ons thuis", zegt Marcel Vlaar. "Mijn vrouw is geboren en getogen in Leiden, maar heeft roots in Suriname met een moeder met Chinees en Creools bloed en een hindoestaanse vader. Zelf kom ik uit West-Friesland, Enkhuizen. Mijn kinderen (15 en 18) hebben altijd tweetalig onderwijs gevolgd; die diversiteit past bij ons."

Verantwoordelijk en betrokken

Zes jaar geleden kwam hij van Deloitte naar de M&A-praktijk van RSM met de wil om de toegankelijkheid binnen het vakgebied te vergroten. "Op de Zuidas zag je de doorgewinterde investeerders die uitstekend bekend zijn met de dynamiek en strategieën van onderhandelingen; bij grote deals zat er dus aan beide kanten veel professionaliteit aan tafel. Maar in de mid-market ontbrak het aan die ervaring, soms zelfs bij de adviseurs. Best een ongelijke strijd. Ik vond dat je het ook voor de mensen aan die andere kant van de tafel goed moet regelen, iets dat je de laatste tijd ook in een bredere context in Nederland ziet gebeuren. RSM heeft familiebedrijven en het mkb in het dna zitten en dat sluit perfect aan bij mijn visie voor M&A. Qua kwaliteit en inhoud zijn we vergelijkbaar met 'De Grote Vier', maar met korte lijntjes, een persoonlijke, pragmatische aanpak én faire tarieven."

Van nul naar honderd

Hoewel Marcel rustig acht uur lang geconcentreerd een rapport kan schrijven, betekent 'aan' bij hem ook echt aan. "Het is van nul naar honderd in heel korte tijd", lacht hij. "Vind ik iets leuk, dan doe ik dat het liefst voor de volle honderd procent de hele dag door. Zo tennis ik al 15 jaar met vrienden. Omdat gaandeweg het sportieve gehalte het begon af te leggen tegen het gezelligheidselement, ben ik er wat bij gaan hardlopen; dit jaar loop ik mijn derde marathon. Met mijn zoon bezoek ik Europese voetbalwedstrijden omdat we alles wel willen zien, ik windsurf met mijn dochter en doe aan krachttraining. Ook films, kunst en boeken vind ik interessant. Eigenlijk kan ik overal enthousiast van worden als ik me erin verdiep. En natuurlijk kun je niet alles doen, je moet keuzes maken. Maar beperk je daarbij niet tot één ding, daar is het leven echt te kort voor. Committeer je aan drie, vier dingen – werk, sport, gezin, noem het maar – en steek daar al je tijd en energie in. Onthoud: succes behaal je samen, met je team, je klant, je vrienden, je vrouw. Wie denkt dat je succes alléén kunt behalen, leidt een heel eenzaam bestaan."

Top 3

Hij hecht er belang aan dat mensen aandacht hebben voor hun werk. "Ik vind het mooi als mensen iets goeds willen neerzetten en daar een bepaalde mate van plezier en trots in steken. Binnen de M&A-praktijk heeft iedereen een grote drive en een sterk gevoel voor ondernemerschap; kwalitatief en inhoudelijk werken we met zulke goede mensen. Sowieso zijn mijn collega's eigenzinnig, fit en vernieuwend, en willen ze op alle fronten het maximale eruit halen. Om een idee te geven: gaan we tijdens een RSM-toernooi padellen met een paar honderd adviseurs, dan zit ons team bij de beste drie. Voetballen? Beste drie. Hardlopen? Zelfde verhaal. Als organisatie roepen we misschien niet voortdurend dat we de beste of grootste zijn, maar zou het een wedstrijdje zijn, dan eindigen wij ook daar in de top 3. Zeker als het om de mid-market gaat."

Kansen bieden

"Wat mij zo aanspreekt bij RSM is de cultuur van mensen kansen bieden. Ook als het gaat om inclusie en diversiteit staat de organisatie er wat mij betreft redelijk goed voor. We hebben een aantal vrouwelijke partners – hoewel nog lang niet genoeg – en binnen ons team in Amsterdam doen we ons best om mensen van verschillende achtergronden erbij te betrekken. Met open vizier en zonder vooroordelen naar personen en bedrijven kijken, dat past goed bij mij. Evenals de doe-maar-gewoon-dan-doe-je-al-gek-genough-mentaliteit van de mid-market. Alleen moet wát je doet dan wel écht goed zijn."

Dat hij dit jaar naast Cora van Dijk is toegetreden als tweede partner van M&A Services,ervaart Marcel dan ook als een mooie beloning. "Ondanks het feit dat ik relatief oud was toen ik de overstap naar RSM maakte (42 jaar), heb ik de kans gekregen om een praktijk op te bouwen. Nu mag ik ook mijn toekomst voor de lange termijn aan de organisatie verbinden. En dat doe ik met heel veel plezier."

Michiel Nab:

‘Circulaire IT wordt echt een grote markt’

≡ HARRY VAN DAM @ FRANS STROUS

Circular IT group bestaat pas sinds 2022 en is sindsdien ook klant van RSM, maar de bedrijven die de groep samen vormen, hebben gezamenlijk al meer dan tachtig jaar ervaring op het gebied van circulaire IT-oplossingen. Ze zijn expert in life cycle management en circulaire IT-apparatuur, zoals laptops, servers en netwerkkapparatuur. “We helpen onze klanten met de transitie naar duurzaamheid binnen hun IT-afdeling”, zegt group controller Michiel Nab.

Hoge eisen aan vertrouwelijkheid, discretie en geheimhouding

De hal van het gebouw van de NEG Group (één van de bedrijven van Circular IT group) biedt via grote ramen royaal uitzicht op een ruimte waar medewerkers druk bezig zijn met het verwijderen van data en het opfrissen en repareren van gebruikte laptops en andere IT-apparatuur. Maar op de voor de hand liggende vraag 'Interesseraant, mag ik even binnenkijken?', krijgt de verslaggever een vriendelijk maar onverbiddelijk negatief antwoord. "Sorry, maar wij stellen hoge eisen aan vertrouwelijkheid, discretie en geheimhouding", zegt Michiel Nab. De 34-jarige group controller licht toe: "Wij zijn gebonden aan strenge wet- en regelgeving op het gebied van privacybescherming. En terecht natuurlijk, want je moet er niet aan denken dat allerlei gevoelige bedrijfs- en klantgegevens op straat komen te liggen. Wij zijn als Circular IT group gecertificeerd om gebruikte IT-apparatuur af te voeren, data te verwijderen en de apparatuur duurzaam te recyclen. Omdat we over de benodigde certificeringen en vergunningen beschikken, is die apparatuur bij ons in goede handen."



We spreken Nab bij de NEG Group in Nieuwegein, maar het gesprek had ook bij één van de andere aangesloten bedrijven van Circular IT group kunnen plaatsvinden. Onder de paraplu van private equity firma Waterland gingen in 2022 Maxicom IT Distribution en Aliter Networks samen om vervolgens de NEG Group, IRENT, TellusRem, CTG Circular en emXcore aan de groep toe te voegen. Deze heeft daardoor nu vestigingen in Zoetermeer, Amsterdam, Nieuwegein, Allerod (Denemarken), het Belgische Mechelen en zelfs in Singapore. In totaal telt de onderneming zo'n 350 fte's. "Maar we zijn nu nog met name groot in Nederland en België", aldus Nab. Toch bedient de groep wereldwijd inmiddels niet minder dan zo'n 10.000 B2B-klanten en biedt ze een volledig IT-hardware productenportfolio aan; van IT-infrastructuur tot werkplek- en mobiliteitsapparatuur.

'Langer met je IT doen'



De controller omschrijft Circular IT group als 'een commercieel bedrijf met een groene insteek'. De groep biedt diensten aan als de verwijdering en vernietiging van afgedankte IT-activa, beveiligde gegevensverwijdering en de reparatie, het refurbishen, de distributie, installatie en wederverkoop van kort gebruikte IT-apparatuur. "Kijk", legt Nab uit, "één van de manieren om je footprint en CO2-uitstoot te reduceren is langer met je IT doen en daarbij helpen we onze klanten." Het past ook helemaal bij de huidige tijdgeest om apparatuur niet onnodig snel af te schrijven en te vervangen. "Ons lange termijn doel is impact te hebben op de SDG-doelen van onze klanten, de Sustainable Development Goals om van de wereld in 2030 een betere plek te maken", aldus de controller van Circular IT group.

Ecologische footprint geminimaliseerd

"Circulaire IT wordt echt een grote markt", zegt hij beslist. "En eigenlijk is dat ook wel logisch, want waarom zou je een laptop al na drie jaar afschrijven en weggooien? De IT-budgetten zijn daar meestal wel op gebaseerd, maar het is heel goed mogelijk een laptop op te knappen en op te frissen, zodat hij wel zes jaar of nog langer meegaat of elders een tweede leven krijgt." In dat laatste geval zorgen de medewerkers van Circular IT group ervoor, dat de data van de laptops volledig wordt gewist. "Maar weinig gebruikers hebben echt de allerlaatste versie van een laptop nodig", licht Nab toe. "Het is net als met je telefoon; als zo'n ding het goed doet, waarom zou je hem dan vervangen door een andere, alleen maar omdat dat het nieuwste model is?" Ook andere IT-apparatuur, zoals servers, routers en switches, kan gereed worden gemaakt voor hergebruik. "Zeker bij die apparaten is het niet belangrijk hoe ze eruitzien, als ze maar betrouwbaar zijn." Door het aanbieden van de circulaire IT-producten is de klant niet alleen goedkoper uit, ook de ecologische footprint van IT wordt sterk verkleind, benadrukt Nab.

Laptop krijgt na opfrissen elders een tweede leven

Duizenden laptops vervangen

Inmiddels werkt Circular IT group dus voor een groot aantal opdrachtgevers, waaronder omvangrijke organisaties. "Bij grote bedrijven moeten periodiek alle laptops – en dat zijn er soms duizenden – worden vervangen", haalt Nab aan. "Wij verwijderen dan de data, refurbishen de apparaten en verkopen ze weer aan andere gebruikers." En weer andere opdrachtgevers roepen de hulp van Circular IT group in om op basis van een abonnement voor alle medewerkers periodiek in één keer op de laptops hetzelfde image (alle bestanden, mappen en programma's van een bedrijf) in te stellen.

Circular IT group is pas sinds najaar 2022 klant van RSM, domweg omdat de groep daarvoor nog niet bestond. "Wij zochten een accountant die ons ook op fiscaal en ander gebied kon adviseren en begeleiden", zegt Michel Nab. "Dat moest dus niet een kantoor tje op de hoek zijn, maar we wilden ook niet bij één van de hele grote kantoren terecht komen. Via één van onze financiële mensen, die daar iemand kende, kwamen we in contact met RSM en is de keuze uiteindelijk op hen gevallen." En, merkt Nab op, de mensen van RSM hebben in een relatief korte periode hun meer waarde al lang en breed bewezen. Met name bij de overnames die Circular IT group heeft gedaan en nog gaat doen, is de expertise van RSM van groot belang gebleken, geeft hij aan.

De professionals
van RSM werken
snel en vakkundig

'Snel en vakkundig'

"Bij de overname van een bedrijf komt het erop aan dat je de jaarrekening en andere cijfers van zo'n partij goed moet analyseren en doorgronden", legt Nab uit. "Hoe waardeer je de goodwill? Hoe zeker zijn de opdrachten en dus de te verwachten omzet voor de komende tijd? En hoe verwerk je als onderneming de aankoopprijs in je boekhouding?" Al deze analyses en beoordelingen, samengevat in een PPA, Purchase Price Allocation, controleren de mensen van RSM voor Circular IT group. "Dat doen ze snel en vakkundig, zodat we er zeker van zijn dat het overgenomen bedrijf op de juiste manier in onze boekhouding terecht komt", aldus de group controller van Circular IT group.

Bij overnames
controleren
de mensen
van RSM
de cijfers



Rudolf Winkenijs nieuwe Global Tax Leader RSM



Eind december vorig jaar had Rudolf Winkenijs zijn laatste Dagelijks Bestuur vergadering als Managing Partner van RSM Nederland met Leo van Wersch en Laura Bles-Temme. Afgelopen januari was zijn afscheid bij RSM Nederland definitief. Rudolf Winkenijs werd in 1995 partner bij RSM, toen een regionaal kantoor met ongeveer honderd medewerkers. In 2005 werd Rudolf Winkenijs managing partner van RSM Nederland. Anno 2024 is RSM een internationaal opererende organisatie met 675 medewerkers in Nederland.

JAAP BONKENBURG

Rudolf Winkenijs stelde en stelt de menselijke maat voorop. Dat, zo benadrukt hij, zit sterk verankerd in de genen van RSM. Overigens blijft hij aan RSM verbonden via een nieuwe uitdaging, omdat hij in juni vorig jaar door Jean Stephens, Chief Executive Officer bij RSM International, werd gevraagd RSM's Global Tax Leader te worden. "Ik heb gezegd dat mij dat een mooie uitdaging leek maar dat ik dat niet vanachter de laptop ga doen. Ik wil mensen ontmoeten, ze verbinden. Landen motiveren om samen te werken. Vanuit de fiscaliteit natuurlijk, want dat is mijn vakgebied. Als ik hoor dat in een land een bepaald initiatief is ontplooid, is het essentieel dat RSM-medewerkers in andere landen dat eveneens aan de weet komen. Het resulteert in meer kwaliteit en omzetverhoging. Dat is goed voor ons allemaal."

Witte pagina

Het betekent dat Rudolf Winkenijs regelmatig over de wereld zal reizen om bijvoorbeeld regionale conferenties van het netwerk te bezoeken. Daarvoor dient hij wel eerst een kostenbegroting in te dienen en toestemming te vragen aan de CEO van RSM International. "Dat is een beetje wennen natuurlijk. Van managing partner word ik nu consultant voor drie dagen in de week. Daarnaast blijf ik bij een aantal families betrokken die ik al jaren adviseer. Maar zeker niet meer wat betreft de fiscaliteit, dat zal gedaan worden door medewerkers van kantoor. De vijfde dag van de week is nog een witte pagina. En als ik niet in het buitenland ben, kan ik gebruikmaken van een werkplek in ons kantoor in Hoofddorp. Ook hebben we een kamer thuis beter geschikt gemaakt om van daaruit te werken. Gezien de tijdsverschillen in het netwerk zal ik namelijk geregeld in

de avonden deelnemen aan (virtuele) besprekingen. De dagen dat ik op kantoor in Hoofddorp ben, zal ik niet op de werkvloer verschijnen. Ik heb mij stellig voorgenomen me niet (meer) met de dagelijkse gang van zaken van het kantoor te bemoeien. Die tijd is geweest. Dat is zeker."

Tevreden

Tijd om zich te vervelen zit er dus voor Rudolf Winkenijs niet in. Hij houdt er, net als zijn vrouw, van om verre reizen te maken. Bovendien zit hij in een aantal besturen. "Ik houd van sporten mits er maar een bal aan te pas komt. Verder wacht ik af wat er op mij afkomt. Zie ik een mooie opportunity dan zal ik daarop acteren. Zo sta ik in het leven. Ik doe dingen omdat ik het leuk en/of interessant vind. Stel dat ik opnieuw mijn leven kon inrichten, zou ik het weer zo doen. Ik ben een tevreden mens."



INTERNE BEDRIJFSOVERNAME
BIJ FORCEERTECHNIEK KOOLMEES IN ZWIJNDRECHT

‘We zijn nooit voor de korte termijn en snelle winst gegaan’

Net zoals Koolmees senior dat in de jaren '90 met zijn vader ook deed, heeft Remco Koolmees de afgelopen jaren in fases het familiebedrijf Forceertechniek Koolmees B.V. in Zwiindrecht van zijn vader Pieter overgenomen. Sinds 1 januari 2023 is het bedrijf voor 100 procent van Remco en RSM begeleidde het proces. "Die overdracht was een gecompliceerde aangelegenheid", zegt Pieter Koolmees. "Je hebt vooral met allerlei fiscale wet- en regelgeving te maken."

≡ HARRY VAN DAM @ ERIK VAN DER BURGT



Wie door de hallen van Koolmees op het Zwijndrechtse bedrijventerrein De Geer loopt en goed kijkt, ziet met een beetje fantasie en wat toelichting de bedoelde eindproducten al liggen. Kappen als onderdeel van straatverlichting zijn snel herkenbaar, maar lastiger is het in platte, ronde platen waarvan de randen nog moeten worden geforceerd, toekomstige verkeersborden en scheepsgongen voor de nautische industrie te zien.

Om nog maar te zwijgen van onderdelen voor eier- en appelsorteer machines. Al deze halffabricaten levert Koolmees aan de verlichtingsindustrie, de afvalverwerkingsindustrie en de machinebouw, niet alleen in Nederland, maar in heel West-Europa. "Forceren, wat wij doen, is een specialisme dat maar weinig bedrijven in Nederland beheersen", verklaart Pieter Koolmees. "Tegenwoordig gebeurt het vooral mechanisch en is er veel geautomatiseerd en gerobotiseerd, maar wij deden het vroeger nog met de hand."

'Meer dan forceren alleen'

Al is het dienstenpakket de laatste jaren sterk uitgebreid met onder meer verspanen (draaien, frezen en zagen van producten) en met algemene plaatbewerking (lasersnijden, zetten en lassen), is de reputatie van Koolmees van oudsher toch gebaseerd op forceren, het koud vervormen van aluminium, staal, rvs, koper en messing. "We doen tegenwoordig veel meer dan forceren alleen, maar vanwege de herkenbaarheid veranderen we niets aan onze naam", zegt Remco Koolmees (40). Zijn opa (Pieter Koolmees' vader dus) begon in 1946 in Rotterdam met het bedrijf en al jong kwam Pieter (64 nu) bij hem in de zaak. "De eerste jaren werkte ik alleen met mijn vader, later kwam mijn zwager erbij en we hebben jarenlang met een man of zes, zeven gewerkt", vertelt Koolmees senior. "Vanaf 1988 heb ik het bedrijf geleid en in 1995 nam ik het helemaal van mijn vader over. Tegenwoordig hebben we 45 mensen en is het leiden van het bedrijf een stuk ingewikkelder geworden. Uiteindelijk ben ik maar een eenvoudige metaalbewerker", voegt hij er met een knipoog aan toe, "en heb ik altijd in de productie meegedraaid. Het is goed dat Remco, die beter is opgeleid en met moderne ogen naar het ondernemen kijkt, de zaak nu volledig overneemt."

'Vak van opa geleerd'

En dus herhaalt de geschiedenis zich. Ook Remco begon – op zijn twintigste – als 'gewone' productiemedewerker in het bedrijf dat in 1978 naar Zwijndrecht was verhuisd. "Dat heb ik zo'n drie jaar gedaan", vertelt hij. "Toen ik kwam, werkten we met acht man en ik heb het vak nog van mijn opa geleerd. Daarna ben ik langzaam in het bedrijf gegroeid." In stappen verwierf Koolmees junior een steeds groter belang in het bedrijf. Zo bedroeg het in 2022 nog 90 procent en sinds 1 januari 2023 is Remco volledig eigenaar van het familiebedrijf. Maar al langer heeft hij zijn stempel op de onderneming gezet. "De afgelopen jaren hebben we veel geïnvesteerd in automatiseren, digitaliseren en ook in certificeren", zegt hij. "Dat moest ook, want de markt is sterk veranderd en er worden ook internationaal steeds hogere eisen gesteld. Wij zijn nooit voor de korte termijn en snelle winst gegaan. Concurrenten die dat wel deden, hebben veelal de boot gemist." Ook in de medewerkers is stevig geïnvesteerd, in meer dan één opzicht. "Natuurlijk geven wij ze een passende beloning", benadrukt Remco, "maar we zorgen ook voor een goede vakopleiding, doorgroeimogelijkheden en een collegiale sfeer waarin de mensen worden gewaardeerd. Nieuwe collega's hoeven niet direct alles te weten, als ze maar wat technisch gevoel en vooral goede zin hebben, zeg ik altijd. Bij ons is ook geen afstand tussen de mensen op de werkvloer en de leiding. We maken graag een praatje met elkaar en het verloop is minimaal."

Ik mocht de zaak niet zomaar weggeven



Voor RSM is het gesneden koek

Meer expertise

Vanwege de onstuimige groei van de onderneming (de afgelopen zeven jaar is de omzet verdrievoudigd) en het in alle opzichten correct afronden van de overdracht van vader op zoon zocht Koolmees een nieuwe accountant. "Niets ten nadele van de vorige met wie ons bedrijf wel zo'n veertig jaar heeft gewerkt, maar vanwege de toegenomen complexiteit hadden we een accountant nodig met meer expertise", aldus Remco. En dat werd RSM. "Via onze controller kwamen we daar terecht." Alleen al voor het overnametraject kwamen de kennis en ervaring van de mensen van RSM goed van pas. "Vooral vanwege de fiscale aspecten was dat traject erg ingewikkeld", zegt Pieter Koolmees. "De overdracht van het bedrijf moest verplicht marktconform gebeuren", legt hij uit. "Ik mocht de zaak niet zomaar weggeven. De overheid heeft daarvoor allerlei wet- en regelgeving bedacht, waarvan wij geen verstand hebben, maar voor RSM is het gesneden koek. Het proces is dan ook heel goed verlopen."

'Persoonlijk contact'

De contacten tussen Forceertechniek Koolmees en de mensen van RSM gaan voornamelijk via de controller van het bedrijf. "Ik houd me vooral bezig met de verkoop en de algemene zaken", licht Remco toe. "Maar wat ik wel weet, is dat de contacten prima verlopen. Weet je, wij stellen een persoonlijke relatie erg op prijs. Mensen doen zaken met mensen en zo denken ze er bij RSM ook over. We weten wie we moeten bellen bij RSM, de lijnen zijn kort en direct. Bovendien, als we een vraag hebben, reageren ze snel en hebben dan altijd een helder antwoord." Nu het overnameproces achter de rug is, betekent dat uiteraard niet het einde van de samenwerking tussen Koolmees en RSM. "Nee, natuurlijk niet", zegt Remco, "er blijft genoeg te doen. RSM verzorgt onze salarisadministratie, stelt de jaarrekening op, doet eigenlijk onze gehele administratie." Bovendien, Remco en zijn vader (die voorlopig echt nog wel bij het bedrijf betrokken blijft) zien voor de komende jaren nog wel mogelijkheden voor uitbreiding. "Het kan best zijn dat we ook in andere bedrijven gaan investeren als zich interessante mogelijkheden voordoen. Ook daarbij kunnen we de hulp van RSM dan goed gebruiken", voorziet Remco. "Bijvoorbeeld om de jaarrekeningen van die bedrijven te beoordelen."

Vierde generatie?

En voor de verdere toekomst, komt er ook een vierde generatie Koolmees in het bedrijf? "Nou", zegt Remco, "ik heb drie zoons en vooral de oudste van twaalf is al enthousiast. Het is nog ver weg en hij moet het vooral zelf willen, maar eerlijk gezegd zou ik het wel hartstikke leuk vinden als er een volgende Koolmees in de zaak zou komen!" Dat lijkt Pieter ook een mooi vooruitzicht. "Maar dan moet hij, net als jij, eerst maar eens een poosje komen meekijken en van onderaf aan beginnen", adviseert hij zijn zoon.

In's and outs



Bouwen aan vertrouwen: het succes van RSM M&A Services

Of het nu gaat om de aan- of verkoop van een bedrijf, fusie, joint venture, beursgang of het aantrekken van aanvullende financiering, RSM M&A Services begeleidt ondernemingen bij alle stappen van het overnametraject. De succesformule? Een geïntegreerde dienstverlening met aandacht voor de menselijke maat.

M&A Services (mergers & acquisitions) omvat de vier pijlers: corporate finance, due diligence, debt advisory en valuation. "Vergelijk je het met een huisverkoop dan fungeert corporate finance als de makelaar die meedenkt in het verkoopklaar maken, die kandidaat-kopers benadert en onderhandelt tussen koper en verkoper. Valuation is de taxateur die de waarde bepaalt, terwijl due diligence de bouwtechnische keuring doet om verborgen gebreken op te sporen en ervoor te zorgen dat de verwachtingen van de koper stroken met de realiteit", aldus Marc el Vlaar. Hij is sinds 2018 verantwoordelijk voor de RSM Financial Due Diligence-praktijk en per 1 januari 2024 toegetreden als partner bij M&A Services. Hiermee zet RSM de volgende stap in de ambitie om het mid-marketsegment in de fusie- en overnamesector te leiden.

≡ VANESSA VAN ZALM @ SANDER NIEUWENHUIS

Marcel: "De afgelopen jaren zijn we uitgegroeid tot een gewaardeerde partner voor grotere mkb-ondernemingen en private-equitypartijen. Dit hebben we te danken aan onze vaak langdurige relaties met dga's en grote familiebedrijven, evenals aan de opkomst van private equity in onze klantenkring. We bedienen nu steeds meer partijen die meerdere overnames per jaar uitvoeren."

Brede toegankelijkheid

Het M&A-team begeleidt partijen in alle stappen van het transactieproces. "Afhankelijk van de behoeften van de kopers/verkopers bundelen we verschillende disciplines om risico's te minimaliseren", legt Marcel uit. "Daarbij ligt de focus op toegankelijkheid voor iederéén binnen de M&A-sector, zonder in te leveren op inhoud en professionaliteit. We bieden dus dezelfde kwaliteit als de Big Four, maar met een menselijke aanpak en realistische tarieven. Onze kracht ligt in de persoonlijke benadering: we zijn betrokken, we denken mee met de ondernemer en begrijpen diens drijfveren. En doordat onze experts zowel specialisten als generalisten zijn, kunnen we hoogwaardige diensten leveren terwijl we toch in begrijpelijke taal met onze klanten communiceren."

Sneller schakelen

Hoe dat in de praktijk werkt, legt belastingadviseur bij RSM Amsterdam Yvette Gorter uit: "Onze corporate finance-adviseurs, de financiële en fiscale due diligence specialisten, maar ook IT-experts en juridische professionals vormen samen het 'dealteam' in een overnametraject. Zo kunnen wij veel sneller schakelen en als klant zit je bovendien direct met de juiste personen aan tafel." Die geïntegreerde dienstverlening sluit goed aan bij de verschuiving van de Europese M&A-markt richting het zogenaamde boutiquemodel: kleinere clubs met een breder dienstenpakket en gespecialiseerde professionals. Als fiscaal adviseur houdt Yvette zich bezig met het analyseren van historische fiscale risico's en ondersteuning bij fiscaal efficiënte acquisities, met name internationaal. "We beschikken in bijna alle landen over een kantoor, dus ook bij internationale transacties zijn onze lijnen kort. Met de teams van andere RSM-landen werken we dan samen aan gestroomlijnde bedrijfsstructuren."

Langs alle assen

Mooi voorbeeld van de elkaar versterkende M&A-disciplines is de begeleiding door RSM bij de fusie van Groenland en de L&M-groep tot de One Flora Group. Eén van de grootste sierteeltbedrijven ter wereld, met in de nieuwe combinatie enkele honderden werknemers in dienst en een gezamenlijke omzet van circa € 400 miljoen. Marcel: "Het corporate financeteam nam de regierol op zich, terwijl beide fuserende partijen werden bijgestaan door een aan hen toegewezen 'gescheiden' due diligence- en valuatioteam. Daarnaast speelden de RSM-belastingadviseurs een belangrijke rol in de advisering omtrent de nieuwe bedrijfsstructuur. Eigenlijk waren wij de smeerolie die iedereen bij elkaar bracht. Wat het zo bijzonder maakt is dat dat we hier aan beide kanten van de deal konden adviseren en ondersteunen op het gebied van audit en belastingen. Op die manier konden we echt als 'trusted advisor' optreden voor de mid-market. Het dealteam trekt dus langs alle verschillende assen met elkaar op, waardoor we optimaal gebruikmaken van alle kennis en kunde die we in huis hebben."

Maar de One Flora Group-fusie draait om meer dan alleen financiën, vindt Marcel. "Het gaat over maatschappelijke impact, om het bieden van toekomstperspectief en stabiliteit, zowel voor werknemers als voor de regionale economie. Fantastisch om een waardevolle bijdrage te hebben geleverd aan zo'n bedrijf in onze nabije omgeving."

Ondernemersgeest

Volgens Marcel is de ontwikkeling die M&A Services heeft doorgemaakt veelzeggend voor RSM. "Zo'n acht jaar geleden werd er binnen de partnergroep ruimte vrijgemaakt om een M&A-praktijk op te zetten. Cora van Dijk (Head of M&A Services, Corporate Finance) pakte die handschoen op en heeft de boel vanuit de in het verleden opgedane dealervaring opgezet. Fantastisch hoe zij vanaf dag één alle karretjes in beweging heeft weten te krijgen. Die gedrevenheid, het oppakken van zaken en vooral het mensen een kans geven vind ik kenmerkend voor de club mensen die wij zijn. Zes jaar geleden zijn Yvette en ik op dezelfde voet verdergegaan, wat resulteerde in een nieuwe groeifase en verdere vergroting van onze marktpositie." "De M&A-business was de afgelopen jaren booming en daarvan hebben wij een mooi aandeel naar ons toe kunnen trekken", vult Yvette aan. "Inmiddels hebben we een sterke reputatie opgebouwd; we mogen best trots zijn op onze huidige positie."

Marcel: "Met Cora van Dijk en haar sterke netwerk en uitgebreide ervaring in accounting, en René van Bruggen (Head of Valuations) en zijn indrukwekkende ervaring en expertise in de waarderingstak, hebben we M&A-professionals die diepgaande kennis combineren met het vermogen om de taal van ondernemers te spreken. En ik verwacht dat we binnenkort onder leiding van Mario van den Broek (Head of Business Consulting) ook aanzienlijke groei gaan doormaken in de ESG-consulting en -rapportage, waarmee bedrijven hun duurzaamheidsinitiatieven kunnen communiceren. Hier gaat de ondernemende RSM-mentaliteit echt het verschil maken."

Toenemende drukte

Hij voorspelt dat de activiteit op de overnamemarkt voorlopig aanhoudt. "Voor veel mkb-bedrijven ontbreekt het aan opvolgers, terwijl de pandemie ondernemers heeft doen realiseren hoe vluchtig hun positie kan zijn. Hierdoor komen al langer gekoesterde ideeën over het verzilveren van hun bedrijf of delen daarvan nu tot uiting. Tegelijkertijd zie je een groeiende behoefte bij familiebedrijven om via M&A-strategieën relevant te blijven voor de toekomst, terwijl intussen de opmars van private equity in mid-markettransacties onstuitbaar lijkt. Bleef ketenvorming door investeerders voorheen beperkt tot slechts enkele sectoren, nu zien we ook in delen van de zorg, IT, logistiek enzovoorts een consolidatieslag plaatsvinden. Nederland zit momenteel in een transitiefase, vooral in branches zoals Artificial Intelligence, de auto-industrie en energie, en dat vraagt om grote investeringen die voor individuele partijen zonder substantiële subsidies niet haalbaar zijn. Dit impliceert dat bedrijven, groot en klein, moeten samenwerken om de overstap naar nieuwe technologieën te kunnen bekostigen. En binnen dat financiële ecosysteem speelt extern kapitaal een grote rol."

Steeds relevanter

Het stereotype beeld waarbij investeringsmaatschappijen bedrijven 'leegtrekken' is inmiddels verouderd, benadrukt Marcel. "In de meeste gevallen streven private-equitypartners er juist naar waarde toe te voegen en zijn ondernemers enthousiast om hun plannen versneld te kunnen realiseren terwijl een deel van het risico al is afgedekt. Private-equity-investeringen zullen de mid-market de komende tijd blijven domineren. Vandaar dat we zes jaar geleden al zijn gestart met de introductie van de RSM M&A-praktijk bij investeringsfirma's. We zijn klein begonnen en winnen nu langzaam terrein. Onze zichtbaarheid groeit, we worden steeds relevanter en ook de internationale groei toont het vertrouwen in onze kwaliteit. Bovendien slagen we erin om universitair talent aan te trekken, vanwege de aantrekkelijke loopbaanperspectieven en ruime ontwikkelingsmogelijkheden bij RSM. We doen niet onder voor de grote kantoren op de Zuidas, hechten daarnaast grote waarde aan een mensgerichte benadering, zowel intern als in ons werk naar buiten. En ik kijk er dan ook naar uit om met dit team van gedreven professionals in de toekomst nog veel meer mooie duurzame successen voor onze klanten te behalen."

M&A in een menselijk jasje:
de RSM-aanpak



GREEN PARK INVESTMENT PARTNERS INVESTEERT IN MKB IN BENELUX

Gideon Cramwinckel:

‘Wij helpen, maar de ondernemer blijft achter het stuur’

“Als je onze bedrijfsfilosofie bij het overnemen van een onderneming vergelijkt met het rijden in een auto, dan gooien we turbobrandstof in de motor en helpen we met kaartlezen, maar we gaan niet achter het stuur zitten. Dat blijft de betreffende ondernemer zelf doen.” Met deze heldere metafoor typeert Gideon Cramwinckel de werkwijze van Green Park Investment Partners.

≡ HARRY VAN DAM @ ERIK VAN DER BURGT

Green Park; die naam doet vermoeden dat de Benelux investeringsmaatschappij (met het Nederlandse kantoor in Amsterdam-Zuid) zich vooral beweegt in de wereld van duurzaamheid en natuurbehoud. De oorsprong van de naam is echter een stuk prozaïscher, legt Cramwinckel uit. “De twee oprichters, Jan Froyman en Wim Vernaeve, werkten samen in Londen. Toen ze in 2010 terug naar België verhuisden en samen een investeringsmaatschappij begonnen, noemden ze die naar het park dichtbij hun woning, als een knipoog naar hun gezamenlijke periode in Engeland.”

De 39-jarige Gideon Cramwinckel is één van de vier partners bij Green Park naast de twee oprichters en Gijs Marbus. Die kenden de oprichters nog uit Londen. “Green Park investeert in de Benelux in kleine of middelgrote ondernemingen”, licht Cramwinckel toe. De investeerder richt zich vooral op ondernemingen die winst maken, opereren in een markt ‘met meewind’ en een duidelijke groei-strategie hebben. “En hoewel we in verschillende sectoren investeren, hebben we een zwak voor ondernemingen die digitale of HR-diensten leveren”, aldus Cramwinckel. “Daar ligt met name onze expertise.”

'Een volgende stap'

"Zo hebben we onder andere geïnvesteerd in een bedrijf dat software maakt voor leisure bedrijven, de leidende implementatiepartner van Odoo – ERP software voor het MKB – en in een HR-adviesbureau in België", somt Cramwinckel op. "Maar ons portfolio is breder. We hebben nu ook een civieltechnisch bedrijf in het oosten van het land, dat constructies en rekenwerk doet voor bruggen, tunnels en sluizen. Dat is weer een heel andere business, maar ook daar is digitalisering belangrijk en ook daar werken we met mensen."

Green Park investeert met name in interessante bedrijven die willen uitbreiden en daarvoor een investeerder nodig hebben. "Dat zijn dus gezonde bedrijven die hun bestaansrecht al hebben bewezen, cash genereren en een volgende stap willen zetten", vertelt Cramwinckel. "Een ondernemer wil harder gaan, zijn activiteiten uitbreiden, meer personeel aannemen en wij vinden het fantastisch om daarin een rol te kunnen spelen en zijn of haar plannen te helpen accelereren. Als wij zo'n bedrijf interessant vinden, investeren we onze eigen middelen, halen we eventueel geld op bij onze achterban en gaan aan de slag om de betreffende onderneming te verbeteren en te laten groeien. We hebben geen 'exit-horizon', dus we hoeven niet geforceerd te verkopen na een aantal jaren."



'Persoonlijke fit en ambitie'

Omdat Green Park een Benelux-onderneming is, werkt de investeerder het liefst met bedrijven die zowel in België als in ons land actief zijn. "Maar belangrijker is de persoonlijke fit die er moet zijn met de ondernemer en/of het managementteam", zegt Cramwinckel. "Gedreven, ambitieuze mensen bieden we graag actieve ondersteuning en financiering zodat ze verder kunnen groeien." Die persoonlijke relatie vinden ze bij Green Park cruciaal. "Je gaat toch voor een langere periode intensief samenwerken", legt hij uit. "Je weet vooraf dat je elkaar vaak zult zien en dat er ook meningsverschillen gaan komen. Je kunt het over bepaalde beslissingen of inzichten erg oneens zijn, maar de relatie moet zo goed zijn, dat je vooraf weet dat je daaruit komt. Je moet ook samen een drankje kunnen drinken of een hapje kunnen eten", vindt Cramwinckel. "Weet je, een bedrijf is vaak het verlengde van de ondernemer. Hij of zij is er emotioneel sterk bij betrokken, dat begrijpen we en daarom werken we zo graag met mensen."

RSM als klankbord

Los van de menselijke component moeten er natuurlijk gewoon zaken worden gedaan en de partners in Green Park stappen niet zomaar ergens in. Bij overnames en investeringen hebben ze een partij nodig die de cijfers van een bedrijf kan analyseren en interpreteren. Wat is de informatie waard die de ondernemer heeft verstrekt? Wat betekenen de cijfers? Hoe zeker is de omzet? Sinds vier jaar werken RSM en Green Park daarin vaak en hecht samen. "Je hebt altijd te maken met risico-afwegingen", zegt Cramwinckel. "En de processen vinden vaak onder druk, ook tijdsdruk, plaats en dan is het belangrijk om een klankbord te hebben dat kan meedenken. Bij RSM kunnen ze cijfers en diverse businessmodellen doorgronden en heel pragmatisch beoordelen of we een verantwoord risico nemen. We werken erg fijn met die mensen en wat ze doen, doen ze goed en snel."

Echt partnership

Maar naast het cijfer- en rekenwerk blijft de menselijke kant voor de partners van Green Park dus belangrijk. Vandaar ook Cramwinckels metafoor van het bedrijf als te besturen auto. En hij zet die vergelijking nog wat verder door. "De ondernemer blijft ook zelf aan het stuur als het onze opdracht is om een opvolger te vinden", aldus Cramwinckel. "Hij blijft in charge, eventueel tijdelijk, totdat we een andere bestuurder hebben gevonden. En dat zoeken doen we samen met hem of haar." En stapt Green Park in een bedrijf, dan gebeurt dat onder evenwichtige voorwaarden. "Onze rol is vooral om te helpen, te adviseren en een klankbord te zijn voor de ondernemer. Die kan met vragen zitten als 'wie moet ik voor een sleutelfunctie aannemen, hoe moet ik de verwerking van een grote order aanpakken', et cetera en dan is het fijn dat wij er in een echt partnership zijn om mee te denken en aan de oplossing bij te dragen."

'IK WERD IN HET BEGIN UITGELACHEN'

De groei van Sempergreen BV naar wereldwijde onderneming

Klimaatverandering, gat in ozonlaag, stikstofproblematiek, het waren in 1996 relatief onbekende fenomenen. Ook voor Corné van Garderen, die in dat jaar op de kwekerij van zijn vader startte met Sempergreen. Zijn vader kwam dankzij het vetplantje Sedum op het idee van groene daken, groene gevels en kant-en-klare bodembedekking. Inmiddels werken er wereldwijd ruim tweehonderd medewerkers voor Sempergreen BV. RSM begeleidde het traject waarbij de MSQ Groep vorig jaar een meerderheidsaandeel in Sempergreen BV verwierf.

≡ JAAP BONKENBURG @ ERIK VAN DER BURGT

We hebben elkaar nodig om te kunnen groeien



De vader van Corné van Garderen had een kwekerij. Daarnaast beschikte hij over een vooruitziende blik. Hij zag mogelijkheden in het laag groeiende en vocht opnemende vetplantje Sedum. Een ideaal alternatief als dakbedekking. Het ondernemersbloed bij Corné van Garderen ging direct sneller stromen. Tijdens zijn opleiding stortte hij zich op de verkoop van dit innovatieve product. "Ik had destijds geen plan en was ook geen wereldverbeteraar. Dat kwam pas later. In eerste instantie zagen er maar weinig mensen brood in. Op een jaarbeurs in Utrecht werd ik zelfs uitgelachen. En toen kwam in 2006 Al Gore met zijn Oscar winnende documentaire An Inconvenient Truth. Plotseling was menig een er zich van bewust wat de gevolgen van de klimaatverandering konden zijn. En dat we moesten nadenken over oplossingen. Het vormde een omslag in het denken, ook voor mijn bedrijf natuurlijk. De tijd dat ik werd uitgelachen, was voorbij."

Hongkong

In Duitsland bestond de vraag naar groene daken eerder. Dus passeerde Corné van Garderen de grens met onze oosterburen om daar zijn product onder de aandacht te brengen. "Ik ben van nature avontuurlijk ingesteld. Grenzen zeggen mij niets. Ik spreek mijn talen en ontdek graag nieuwe kansen. In Amerika startte ik een onderneming met mensen uit de bloembollen- en waterplantensector. Vervolgens komt de vraag uit China en ga je daarnaartoe. China werd trouwens niets. De manier van zakendoen is daar anders. Dat paste niet bij mij. We hebben alleen in Hongkong nog een partner."



Autobanen

Sempergreen BV groeide fors. Dus moest er worden nagedacht over de strategie. Het bedrijf werd opgesplitst in vier takken met ieder een eigen directeur. Bovendien kwamen er joint ventures en werd een franchisemodel voor buiten Europa uitgewerkt. "Partners moesten investeren. Wij leveren de producten en de kennis, het bedrijf dat de daken legt voert de opdracht uit. Of zelf of het schakelt een hovenier in. De hoofdaannemer krijgt opdracht van de ontwikkelaar of van de architect. Sempergreen is actief aan de voorkant van de markt, informeert architecten en ontwikkelaars. Dat gebeurt deels fysiek en deels digitaal. In Polen hebben we bijvoorbeeld veel gedaan tussen tramrails, omdat men daar van het asfalt en het onderhoud af wilde. Ons product blijft laag. Daarom wordt het bijvoorbeeld ook gebruikt voor de tussenberm bij de autobanen in Duitsland."

Groeiambitie

De groeiambitie bleef groot bij Sempergreen. "Twee jaar geleden zijn we opnieuw gaan nadenken over de strategie en eind 2022 besloot ik een deel te verkopen. We kozen er bewust voor om het niet te breed aan te pakken. Ik voerde met verschillende partijen gesprekken. Met MSQ was er direct een klik. MSQ is een familiebedrijf, dat investeert in ondernemingen die aan daken werken. We hebben elkaar nodig om te kunnen groeien. Maar het moest natuurlijk wel goed worden begeleid. Hoe ga je het financieren en hoe ga je het organiseren? Met RSM was er net als met MSQ direct een goede klik. De medewerkers zijn professioneel en toonden slagkracht. Ik kon ze vertrouwen. Dat was voor mij essentieel. Als ik het over zou moeten doen, zou ik meteen weer voor RSM kiezen. Ze hebben het gewoon heel goed gedaan."

Toekomst

Tot slot, wat brengt de toekomst? "Ik ben nu CEO, maar ik ben geen geboren CEO. Ik ben meer een ondernemer. Ik word gelukkig van contacten met klanten en innovaties. De interne organisatie van Sempergreen bleef intact. Het huidige directieteam gaat het bedrijf aansturen en ik bereid mij voor op een nieuwe rol, ik heb immers veel contacten en ideeën. Ik ben nu 28 jaar bezig en ik heb nog steeds het gevoel dat we pas aan het begin staan van de echte vergroening. In welke mate gaat de politiek zich ermee bemoeien? Dat is nog steeds de vraag. De bevolking groeit, er moet natuur wijken om huizen te bouwen. Ons product zorgt voor waterberging, biodiversiteit, temperatuurbeheersing in stedelijke gebieden, het vergroot de levensduur van daken en het is een manier om stikstof en fijnstof te reduceren. Het zijn onderwerpen waar het nu veel over gaat. Verder bedacht mijn vader een aantal jaar geleden iets nieuws. Een natuurlijk middel om rieten daken te beschermen, waardoor de daken langer mee gaan. We, mijn zoon, mijn vader en ik, hebben een aantal jaren geleden een bedrijf opgericht om dat in de markt te zetten en om nog meer natuurlijke producten te ontwikkelen die moeten zorgen dat steeds meer schadelijke chemicaliën vervangen kunnen worden door iets wat goed is voor onze planeet. Ik heb wel tegen mijn zoon gezegd; opleiding afmaken. Ik had ook die opleiding bedrijfskunde willen doen, maar heb gelukkig toch iets moois neer kunnen zetten waar ik trots op kan zijn."



'Samen zijn we sterker geworden'

John Celie:

RSM begeleidt megafusie in sierteeltsector

Eind juni 2022 fuseerden Groenland en L&M Groep tot de One Flora Group. One Flora Group werd door de fusie een grote speler binnen de sierteeltsector. Bovendien is de nieuwgevormde onderneming met bijna vierhonderd medewerkers beter in staat sierteeltproducten efficiënter door de keten te loodsen door het bij elkaar brengen van inkoopbronnen en afzetkanalen. Een mooie symbiose van twee grote spelers in de sierteeltsector dus. RSM begeleidde het proces.

≡ JAAP BONKENBURG @ SANDER NIEUWENHUIS



Keten

Bloemen, planten het zit in het bloed van John Celie en Jan Willem Leeuwenburg, met zijn twee broers de derde generatie Leeuwenburg in het bedrijf. John Celie: "Mijn vader was kweker. Hij had een gemengd bedrijf, teelde groenten en bloemen. De gezondheid van mijn vader liet te wensen over. Zo rolde ik erin. Ik was 18 en wilde graag ondernemer worden. Twee jaar later kochten we het bedrijf van onze buurman. Ik heb vervolgens nog een tijd bij een grote exporteur gewerkt in het Westland. Werd plantencommissienair, startte Celieplant in 1994 en de rest is geschiedenis". Tot hij met zijn vakgenoot, Jan Willem Leeuwenburg sprak over een eventuele fusie tussen de twee bedrijven. Mede door de vele raakvlakken op het gebied van kennis, expertise en ondernemerschap zou het een onmisbare schakel kunnen worden in de keten tussen kwekers en kopers.

Anticiperen

L&M Groep en Groenland hadden dezelfde accountant. En dus werd er gezocht naar een onafhankelijke partij. Jan Willem Leeuwenburg: "Bij een fusie zijn er altijd twee belangen. Het belang van de individuele partij en het gezamenlijk belang. Daarom zochten we een extern bedrijf, die deze belangen objectief kon benaderen". John Celie: "Zo kwamen wij bij RSM terecht, een bedrijf dat ik kende. Het was immers een ingrijpend proces, dat je niet op één A4'tje kon samenvatten. Denk alleen maar aan de 14 tot 15 entiteiten van de twee ondernemingen in binnen- en buitenland. De fusie was echt een megaverandering". Jan Willen Leeuwenburg: "Na drie maanden waren we er op hoofdlijnen uit, was de waardebeoordeling vastgelegd. Vervolgens konden we ons focussen op de details, het doorspreken van alle scenario's. Toen was de ervaring van de medewerkers van RSM opnieuw onontbeerlijk. Vanaf de start klikte het meteen. RSM adviseerde, informeerde en anticepeerde."

Hard werken zit in deze regio diep in de genen

Corona

Volgens Jan Willen Leeuwenburg was corona een wake-up-call. Retailers stapten rechtstreeks naar de kwekers en omgekeerd. "Wij profileren ons als One Flora Group als een onmisbare slimme schakel in de keten. Denk aan het reduceren van transportbewegingen en het verpakken van de producten. Zo wordt 80% van de verkochte tulpen verpakt op locatie bij onze partners. Wij zijn de verbindende schakel, zijn in staat via category management ons te verplaatsen in de consument en de shopper".

John Celie: "Onze bedrijven passen bij elkaar. Groenland is een bedrijf dat altijd erg op klanten is gericht, wij zijn sterk in export en verkoop. Daar liggen onze roots. L&M Groep is sterk op het gebied van de logistiek, heeft de contacten met de kwekers, heeft 75 jaar ervaring. Dankzij de fusie, door de specialisten van RSM uitstekend begeleid, zijn we samen sterker geworden."



De sierteeltsector verandert voortdurend. Zoals Groenland-directeur en ras-ondernemer John Celie het verwoordt: "Als ondernemer, zeker in deze sector, moet je jezelf elke vijf jaar opnieuw uitvinden. Bovendien moet je voortdurend in de toekomst kijken. Denk aan de eisen op het gebied van duurzaamheid. Ongeveer tien jaar geleden betrokken we dit nieuwe bedrijfspand in Aalsmeer. Ik had twaalf laadpalen besteld. Mijn leverancier meldde mij enigszins beschaamd dat hij twaalf dubbele laadpalen had geleverd met in totaal 24 aansluitingen. Anno 2024 bestaat meer dan de helft van ons wagenpark uit elektrische voertuigen. Zo snel gaat het dus."

Hard werken

Jan Willem Leeuwenburg is de CEO van de One Flora Group. Het kantoor van L&M Groep staat in Rijnsburg. In deze regio zit hard werken, het handen uit de mouwen steken diep in de genen van de bevolking. Om drie uur 's morgens beginnen is vooralsnog geen punt. Tot zaterdagmiddag, want dan gaat de bezem door de hallen om vervolgens op zondagmiddag weer 24/7 te starten. Het is een dynamische sector. Dat blijkt onder andere uit een telefoongesprek op kantoor. Door de drone aanvallen van de Houthi-rebellen is de scheepvaart begin 2024 door de Rode Zee bijna onmogelijk. Hoe krijg je nu de rozen van Kenia naar Europa? Varen tot Dubai en dan het vliegtuig in. Makkelijker gezegd dan gedaan natuurlijk. "Hier is geen dag hetzelfde. De dynamiek is mooi, maar het is ook een kwestie van gewoon hard werken. Zeker tot Moederdag is het keihard buffelen, daarna is de druk wel een beetje van de ketel", aldus Jan Willem Leeuwenburg.

Zifan

One of the
RSM team



We're up to speed, so you can go full speed.

Overweegt u een fusie of overname, of de verkoop van uw bedrijf? Dan is een goede voorbereiding cruciaal voor een succesvolle transactie. Daar begeleiden wij u graag bij.

Dankzij onze kennis op Corporate Finance, Debt Advisory, Due Diligence, Bedrijfswaarderingen en M&A Tax zijn wij al voor veel bedrijven in het mid-marketsegment van toegevoegde waarde geweest. Onze betrokkenheid en ons brede nationale en internationale netwerk zorgen voor de kracht van RSM: The Power of Being Understood.

[rsmnl.com](https://www.rsmnl.com)