

OVER VERANDEREN IN HET FAMILIEBEDRIJF

#03 2015

# andere's

THEMA

FINAN  
CIERING

KAPITAAL:  
WAAR HAAL JE DAT?

HANS HILL, HILLBLOCK  
'VIA CROWDFUNDING  
2,5 TON IN ÉÉN WEEKEND'

PIET FEENSTRA, ONLY FOR MEN  
'BUSINESS ANGEL  
IN EEN MAATPAK'

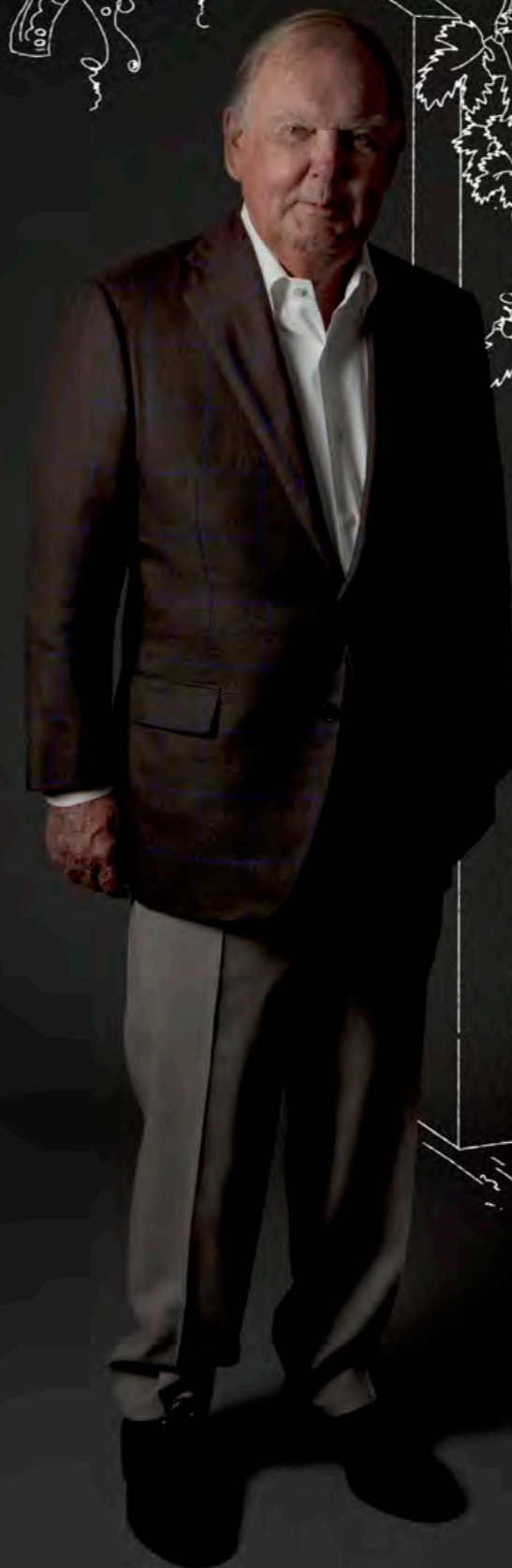
INVESTEERDER BEN PON (BERK PARTNERS)

'Alleen winnaars  
graag!'

**IBDO**

# ALLEEN INVESTEERDER BEN PON: WINNAARS 'HET MANAGEMENT MOET MIJ OVERTUIGEN' GRAAG

Berk Partners, de investeringsmaatschappij opgezet door Ben Pon, gaat alleen in zee met winnaars. Bedrijven die in aanmerking willen komen voor dit kapitaal, moeten totaal gefocust zijn, doordachte plannen hebben én ook zelf risico durven lopen.



**'UIT 50 tot 100  
AANVRAGEN PER  
JAAR KIEZEN  
WE ER TWEE'**

## **Bernardus Marinus**

**(Ben) Pon** (1936) is het derde kind van Volkswagen-importeur Ben Pon senior. Hij werkt vanaf 1961 als Porsche-importeur in Nederland. In 1990 richt hij beleggingsmaatschappij Berk Holding BV op en begint hij zijn eigen wijngaard in Californië.

## **Berk Partners**

De naam van Ben Pon's investeringsmaatschappij verwijst terug naar het moment dat grondlegger Ben sr. de Pon Holdings verdeelde onder zijn vijf kinderen. Elk kreeg een 'tak' van de familieboom en gaf die een naam die begon met de eigen voorletter. Ben koos 'Berk Holding'. Dat veranderde in 'Berk Partners' toen ook andere ondernemers en vermogenden zich aansloten. Berk Partners heeft geïnvesteerd in onder meer spelletjesproducent Jumbo, suikerzakjesfabrikant Van Oordt en distilleerderij De Kuyper. Sinds 2014 werkt Berk Partners samen met ICT-investeerder TIIN Capital.

» **B**

en Pon, zoon van de gelijknamige grondlegger van de Pon-dynastie, houdt van winnen. Met die mentaliteit schopte hij het in de jaren zestig als autocoureur tot de Formule 1. Als schutter ging hij in 1972 voor Nederland naar de Olympische Spelen van München. Nadat hij in 1990 zijn aandelen in het familiebedrijf Pon Holdings aan zijn familie verkocht, heeft hij met de opbrengst daarvan op verschillende terreinen investeringen gedaan. Hij is het meest bekend van de Bernardus-kwaliteitswijnen. Deze wijnen van zijn landgoed in Californië – waar hij een groot deel van zijn tijd doorbrengt – zijn geliefd tot in de hoogste kringen: van buurman Clint Eastwood tot in het Witte Huis.

#### HEKEL AAN MIDDELMAAT

Zo veel als hij houdt van winnen en van winnaars, zo'n hekel heeft Pon aan middelmaat. Dat geldt zeker als het gaat om beleggen. Via investeringsmaatschappij Berk Partners steunt hij geen start-ups of turn-arounds en doet hij zeker geen verliesfinanciering. "Berk Partners heb ik opgezet met enkele ondernemers om gezamenlijk in kansrijke mkb-bedrijven te investeren. We doen het liefst management-buy-outs. Bij voorkeur van bedrijven die te maken hebben met opvolgingsproblemen", zo laat hij weten. "Dat kunnen familiebedrijven zijn, maar dat hoeft niet. De eigenaar heeft het bedrijf groot gemaakt, gaat met pensioen en moet wat met zijn onderneming. Zijn rechterhand kent het klappen van de zweep, maar heeft niet genoeg geld om zich in te kopen. Ziedaar de ideale kandidaat voor ons. Berk Partners regelt het geld, de rechterhand van de verkopende eigenaar gaat de onderneming runnen."

**GRAAG**  
"De beste groeimogelijkheden zien we momenteel bij bedrijven actief op het gebied van innovaties in de healthcare-sector. Daar zijn veel kansen en we zijn redelijk bekend met deze markt."

**NOOIT**  
"Zeg nooit 'nooit.'"

## 'ZE MOETEN tweehonderd PROCENT GEMOTIVEERD ZIJN'

#### CAPABEL EN GEMOTIVEERD

Pon heeft al ruim 10 jaar geleden het management van de Berk Partners-fondsen overgedragen aan Willem Kamps en Fred Oudshoorn, die sinds de start betrokken zijn. Zij zien erop toe dat ze bij nieuwe investeringen écht met een winnaar te maken hebben. Pon: "Berk Partners zoekt ondernemers die bereid zijn eigen geld te investeren in het bedrijf en in staat zijn om zelf de kar te trekken. Dit betekent dat ze én capabel én tweehonderd procent gemotiveerd moeten zijn."

Een onafhankelijke Raad van Commissarissen accordeert de investeringsbeslissingen, en Pon weet dat er goed wordt gelet op zijn belangen en die van de andere aandeelhouders. Voordat Berk Partners "ja" of "nee" zegt tegen een investeringsvoorstel, wordt scherp gekeken naar de stabiliteit en de prognose van de kasstroom. Pon: "Dit betekent dat we de markt moeten kennen en de toekomst goed moeten kunnen inschatten. Daar komen onze partners om de hoek kijken: er zijn 40 aandeelhouders, ondernemers en oud-ondernemers, die elk hun eigen expertise inbrengen. Als Berk Partners een aanvraag krijgt voor een management-buy-out in retail, dan vragen

we bijvoorbeeld de partner met retailervaring om bij de beoordeling te assisteren. Die kennis in onze achterban is cruciaal voor het selectieproces."

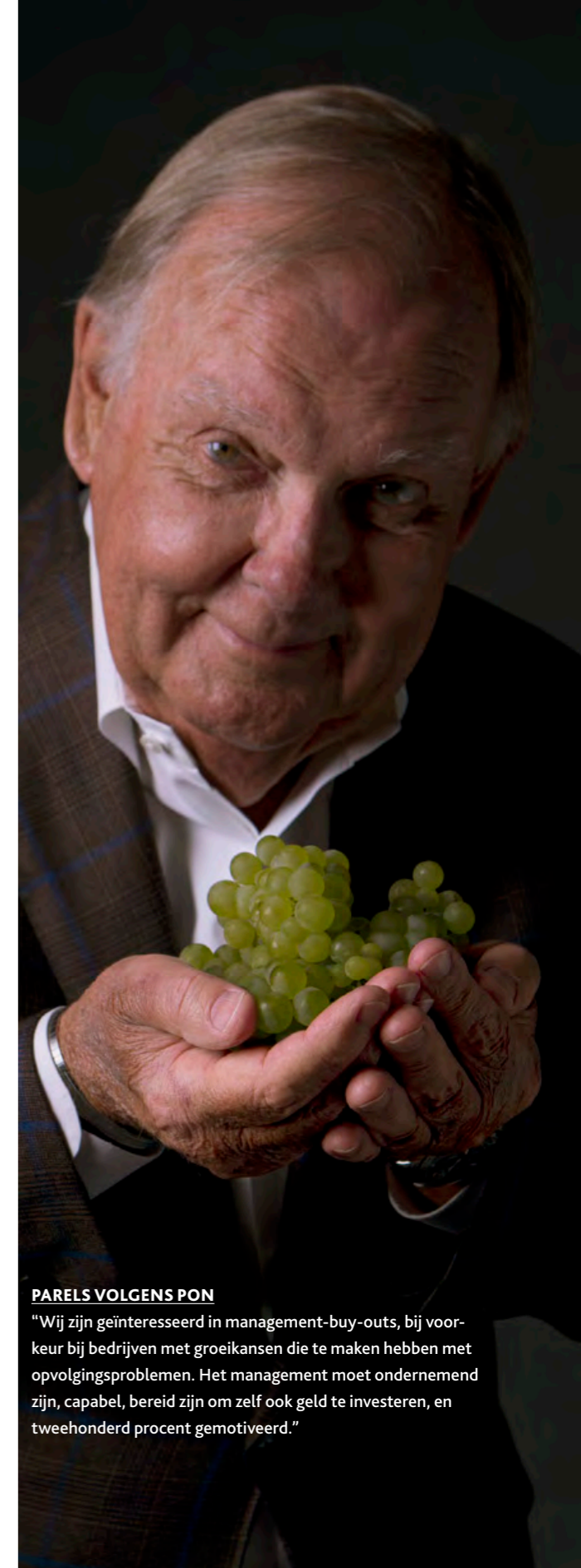
#### MODUS OPERANDI

Berk Partners doet gemiddeld slechts twee deals per jaar, variërend tussen de één en drie miljoen euro. Na vier tot zes jaar vindt een exit plaats. Dat is grofweg de modus operandi. "Er komen jaarlijks zo'n vijftig tot honderd aanvragen binnen", vertelt Pon. "Na een eerste schifting op basis van de informatie die Berk Partners ontvangt, gaan we met ongeveer vijftien daarvan serieus aan de slag. Uiteindelijk blijven er een paar over om in te investeren." Het traject voorafgaand aan de deal neemt van start tot finish drie tot vijf maanden in beslag. Pon: "Eerst maken Kamps en Oudshoorn kennis met het bedrijf en stellen zich op de hoogte van het verhaal en de overtuigingskracht van het management. Vaak heeft het management mooie plannen die het onder het bewind van de vorige eigenaar nooit heeft kunnen uitvoeren. Wij willen over die plannen horen. Daarnaast beoordelen we of het management actief en serieus wil participeren in de onderneming, of dat men liever voor een dubbeltje op de eerste rang wil zitten. Maar ook: hoe gaat het management om met medewerkers op de werkvloer? Groeten ze hen? Of lopen ze hen voorbij? Ook daar letten we op. Als alles klopt, tekent Berk Partners een 'letter of intent' en start een due-diligence-traject. We kijken nauwkeurig naar de klantenportefeuille, de balans en de financieringsafspraken met de bank, en we laten een extern bureau het management beoordelen op persoon-

lijkheid en kwaliteit. Niet alleen omdat we willen weten met wie we in zee gaan, maar ook om te weten welke persoon daar straks het best als commissaris kan functioneren. We checken uiteraard ook of de nieuwe directeuren niets op hun kerfstok hebben. Hebben ze in het verleden fraude gepleegd? Of verdienen ze geld aan kinderarbeid in India? Ook in die gevallen zeggen we nee. Als de deal gesloten is, stellen we ook nog samen met het management een vijfjarenplan op. Daarna is het de primaire taak van Berk Partners om de onderneming op koers te houden."

#### OP AFSTAND

Op dit moment heeft Berk Partners zes deelnemingen in de portefeuille, alle gevestigd in Nederland. Zo is Berk Partners mede-eigenaar van een producent van rolstoelen, van een bedrijf actief op het gebied van management-development en van een producent van hydraulische cilinders. Pon: "Je moet niet te veel investeringen tegelijk hebben lopen, om de aandacht niet te laten verslappen. We steunen het management bij de plannen die vooraf zijn besproken, en kijken met name in het begin hoe het ze afgaat om zonder de voormalige eigenaar te functioneren. Een keer per maand hebben we contact met elkaar, maar we blijven op afstand. We raken niet in paniek als het management een maand achterloopt op de plannen. Maar als blijkt dat de onderneming fundamenteel achterblijft bij de langetermijnplannen, kan Berk Partners ingrijpen, door bijvoorbeeld strak te sturen op kosten of door de strategie te wijzigen. Als we ons huiswerk goed hebben gedaan is dat overigens niet nodig. Dan is er per definitie een management dat weet wat het doet." «



#### PARELS VOLGENS PON

"Wij zijn geïnteresseerd in management-buy-outs, bij voorkeur bij bedrijven met groeikansen die te maken hebben met opvolgingsproblemen. Het management moet ondernemend zijn, capabel, bereid zijn om zelf ook geld te investeren, en tweehonderd procent gemotiveerd."