



ALVAREZ & MARSAL LEERT BEDRIJVEN 'DRUMBEAT'

Veel dealmakers hebben de wenkbrauwen gefronst bij de bekendmaking van de miljardenverkoop van de Unilever margarine divisie aan private equity. De deal was geen verrassing - die lag al maanden in de week – maar hoe laat je een dergelijke investering renderen?

TEKST REDACTIE M&A EN ALVAREZ & MARSAL BEELD TON ZONNEVELD

Veel dealmakers hebben de wenkbrauwen gefronst bij de bekendmaking van de miljardenverkoop van de Unilever margarine divisie aan private equity. De deal was geen verrassing - die lag al maanden in de week – maar hoe laat je een dergelijke investering renderen? Voor de grotere transacties wordt steeds vaker A&M in de arm genomen om te helpen versneld focus aan te brengen en met het juiste tempo operationele prestaties te verbeteren. Zo adviseerde A&M onlangs nieuwsdienst ANP bij de verkoop aan Talpa.

INVESTERING SUCCESVOL

De ingevoerde dealmaker koppelt A&M aan Lehman Brothers. Toen

de Amerikaanse zakenbank in 2008 ten onder ging werd A&M ingeschakeld om door een strak georganiseerde herstructurering waarde voor belanghebbenden te behouden. “Ja,” zegt Age Lindenberg, “restructuring is waar wij bekend om zijn, maar inmiddels doen we veel meer. Advies bij herstructureringen is goed voor een kwart van onze omzet. De voortvarende aanpak die nodig is bij herstructureringen wordt ingezet bij het verbeteren van bedrijfsprestaties en advies bij transacties, geschillen en het omgaan met nieuwe regelgeving.” Lindenberg: “A&M wordt gebeld als je een partner nodig hebt, als het er echt om gaat.”

LINDENBERGH GEEFT SAMEN

met Stefaan Vansteenkiste leiding

aan de A&M praktijk in de Benelux. In 2015 is hij bij A&M van start gegaan met een missie. De economie stond er heel anders voor dan ten tijde van de val van Lehman Brothers. Bedrijven vechten niet meer om te overleven, maar richten zich juist op groei en het maximaliseren van de winstgevendheid. De afgelopen jaren A&M speelt daar wereldwijd op in door investeerders vanaf de investering tot aan de exit te ondersteunen. “Dit doen we door de combinatie van ex-operators en ervaren transactie specialisten aan te bieden. Deze werken als adviseur of als medewerker (ad interim) van de onderneming samen met de klant om het investeringsplan om te zetten.”

Deze aanpak, met ervaren krachten

die het spel kennen, spreekt klanten aan: “In de afgelopen drie jaar hebben we in Nederland aan ruim 100 transacties gewerkt waarvan er meer dan 40 succesvol waren. Vanzelfsprekend waren/zijn we vaak na de transactie tot aan de exit actief.”

TEMPO VAN DE VERANDERING

De pragmatische aanpak valt in de smaak bij private equity investeerders, een belangrijke klantengroep van A&M. Waar investeerders vroeger bedrijven kochten met veel externe financiering en schijnbaar rustig achterover konden leunen tot ze voor de investeerder meer waard werden, is de wereld echt veranderd. Daar speelt A&M op in. Casper de

Age Lindenbergh:

‘Ik heb vorig jaar als CFO een bijdrage mogen leveren aan het herstel bij Heijmans’

Bruyn, managing director bij A&M en adviseur transaction advisory, ziet dat private equity anders is gaan werken. “Waarderingen van bedrijven zijn nu heel hoog en blijven stijgen, waardoor het steeds moeilijker wordt voor investeerders om het gewenste rendement te behalen. Daarom is er nu veel meer aandacht voor de operationele verbetering van bedrijven, om zo de lange termijn EBITDA te laten stijgen.” Kortom, er moet echt werk verzet worden en daarvoor is meer nodig dan kennis van de boekhouding van een bedrijf. A&M doet dit met mannen die ‘aan de knoppen hebben gezeten’ en bedrijven op sleeptouw hebben genomen in een diepgaande verandering. Zij helpen klanten op basis van hun ervaring om de focus en het tempo van de verandering, ofwel de “drumbeat”, te bepalen.

Zo is een managing director van A&M momenteel aangesteld als interim CEO van Intertoys, de speelgoed-verkoper die in 2017 werd overgenomen door Alteri Investors.

Maar ook de voormalige CFO van het theaterbedrijf van Lord Andrew Lloyd Webber is partner bij A&M. Hij

Casper de Bruyn:

‘Er is nu veel meer aandacht voor de operationele verbetering van bedrijven, om zo de EBITDA omhoog te krijgen’

speelde een belangrijke rol in het versterken van het musicalbedrijf Stage Entertainment, opgezet door Joop van den Ende. De ondersteuning van Stage Entertainment is illustratief voor het ‘nieuwe’ A&M. Stage maakte goedbezochte producties, maar op een aantal punten werd het bedrijf naar een hoger plan gebracht door “best practices” die in het buitenland reeds worden toegepast in te brengen. Na de investering door private equity heeft Stage is veel tijd en geld geïnvesteerd in de operationele

verbetering van het bedrijf zelf en de uitbreiding met nieuwe musicallocaties, hierdoor is de performance van het bedrijf sterk verbeterd.

Lindenbergh: “Maar we werken ook steeds vaker voor grote beursgenoteerde ondernemingen. Kortgeleden maakte Rolls Royce haar winstcijfers bekend, met ondersteuning van A&M rapporteert het nu weer winst na een fors verlies in 2016. Zelf heb ik vorig jaar als CFO een bijdrage mogen leveren aan het herstel bij Heijmans.”

De toegevoegde waarde die A&M kan brengen is niet onopgemerkt gebleven en dat maakt dat A&M steeds vaker bij complexe situaties in de Benelux betrokken is.

WERELDWIJD INZETBAAR

Bij de ondersteuning van haar klanten maakt A&M niet alleen gebruik van de mensen die aan de Zuidas zitten. “A&M is geen landenorganisatie. Wij opereren meer zoals de strategy houses en de internationale investment banks en kunnen voor elke klant de expertise van alle, ruim 3.000 A&M professionals inbrengen. In dat opzicht onderscheiden wij ons

van de grote accountancykantoren, die door de auditpraktijken een sterke landenfocus hebben.” Het A&M netwerk is groot, want het bedrijf heeft over de hele wereld voormalig CEO's en CFO's in dienst. A&M opereert vanuit 53 kantoren wereldwijd, waarvan vijftien kantoren in Europa.

De uitbreiding van de dienstverlening heeft A&M veel nieuwe deals en klanten opgeleverd, maar volgens Lindenbergh is A&M nog lang niet klaar. “We groeien op dit moment hard in de meeste Europese lan-

den en versterken met name onze activiteiten op de Franse en Duitse markt. Daarnaast werken we verder aan de uitbreiding van ons team in de Benelux en zijn kortgeleden fors uitgebreid in Scandinavië.” Met de ambitie en het tempo waarmee A&M aan haar eigen transformatie werkt wordt het kantoor snel bekender in de markt voor *operational improvement* en *transactieadvies*. Zij werkt daaraan met dezelfde voortvarendheid die zij ten tijde van de “herstructurering van Lehman Brothers” al had. ■

