



‘Wij schieten met

MARKTLINK IS IN TWINTIG JAAR UITGEGROEID tot de grootste overnamespecialist in het Nederlandse MKB. Een portret van een gedreven club die altijd maximaal voor de deal gaat; ook al roept dat weleens weerstand op bij concurrenten. Bij Marktlink zitten ze er niet mee. ‘Ondernemen samen met ondernemers, daar doen we het voor.’



scherp én hagel'

Het is vrijdagmiddag drie uur. In een van de vergader-ruimtes van het Van der Valk-hotel aan de A1 bij Amersfoort zitten drie van de partners van Marktlink ontspannen onderuitgezakt. Ferry Nahon, partner sinds 2000, legt zijn voeten op tafel. Tim van der Meer tapt nog snel een koffie. Tom Beltman, samen met Van der Meer in 2002 direct vanaf Nyendrode aan de slag gegaan bij Marktlink, is blij dat er geen fotograaf aanwezig is. 'Ik ben vandaag wat casual gekleed,' wijst hij verontschuldigend naar zijn poloshirt. De mannen hebben in deze ruimte de hele dag gedaan wat ze het liefste doen: deals sluiten. Marktlink doet er tussen de vijftig en zestig per jaar, gemid-

deld één per week. Twaalf 'dealteams', bestaande uit een 'deal-captain' en een of twee consultants, ronden ieder jaarlijks zo'n vier tot vijf deals af. Daarmee is Marktlink, met 45 medewerkers en vestigingen in Deventer, Den Bosch, Amsterdam en Gouda, op dit moment met voorsprong de grootste fusie- en overnamespecialist in het midden- en kleinbedrijf.

Marktlink viert dit jaar haar twintigjarig jubileum. Oprichters Koos Jager en Alfred van Wincoop (die in 2004 iets anders is gaan doen) signaleerden in 1996 dat er enerzijds veel overnames aan zaten te komen in het midden- en kleinbedrijf — de prop van babyboomers die hun pensioen naderden — en dat anderzijds de

bemiddelaars van die tijd, de accountants en de corporate finance-kantoren, weinig kaas hadden gegeten van het MKB. Een plus een maakt twee en Marktlink was geboren.

Het overnamelandschap was in die beginjaren volstrekt anders dan nu, vertelt Nahon, die zelf in de jaren negentig tien jaar actief was bij ABN AMRO: 'Er wás eigenlijk nauwelijks een markt voor overnames in het MKB. Overdrachten vonden toen veelal plaats binnen de familie of het zittende management. Er waren bijna geen overname-adviseurs met een focus op het MKB, behalve misschien een accountant die het erbij deed. Marktlink was een van de eerste partijen die zich profileerde als MKB-specialist.'

Dealgericht

In een markt die wordt gedomineerd door éénpitters en maatschappen van onafhankelijke overnameadviseurs, valt de bedrijfsmatige benadering van Marktlink op. Dat levert bewondering op, maar ook scheve ogen en kritiek. Uit een kleine telefonische rondgang blijkt dat concurrenten opvallend vaak in dezelfde termen spreken over Marktlink. Zo is er alom waardering voor de professionaliteit van Marktlink en de 'slimme marketing'. Tegelijkertijd zorgt de schaal van Marktlink voor achterdocht. 'Een overnamefabriek', schimpt een concurrent die liever anoniem wil blijven. Een ander heeft het over 'lopendebandwerk'. Ook de werkwijze van Marktlink wordt door sommige concurrenten gehekeld. 'Ze staan in de markt bekend als agressief en zeer deal-gedreven,' zegt een partner van een kleinere concurrent. Om te vervolgen: 'Als ik iets te verkopen heb, word ik zo door vier mensen van Marktlink gebeld.' Een andere 'concullega' vindt —eveneens anoniem— dat Marktlink portfolio's 'te breed uitzet' en 'met hagel schiet'. Kleinere overnamespecialisten, is de implicatie, hoeven dat niet te doen omdat zij de markt beter kennen en zorgvuldiger te werk gaan. Marktlink wordt ook wel 'Angelsaksisch' genoemd in hun marktbenadering.

Op de zevende verdieping van het Van der Valk hotel wimpelen Nahon, Van der Meer en Beltman de beschuldigingen gedeceideerd van zich af. Ze hebben ze vaker gehoord, in verschillende kleuren en toonhoogtes. Nahon: 'Wij schieten met scherp én met hagel. Natuurlijk weten wij meestal wel wie de drie belangrijkste mogelijke kopers zijn, maar misschien zijn er nog tien andere die we niet kennen. Daarom hebben we een bestand met 15.000 personen en bedrijven waar we de portfolio ook naartoe kunnen sturen. Trouwens: toen wij begonnen met het rondsturen van een profielenoverzicht, was daar veel kritiek op, maar nu doen ze het allemaal. Deze branche is nu eenmaal heel conservatief.' Beltman: 'Als je een profiel breed uitzet is de kans van slagen van de transactie en de kans op betere transactievoorwaarden gewoon groter. Maar wij zijn geen machine. We hebben ook klanten die absoluut niet willen dat uitlekt dat hun bedrijf te koop staat. In zo'n geval zullen we het bedrijf niet breed in de markt zetten. Per deal bekijken we wat de ondernemer wil.' Van der Meer voegt toe: 'Weet je wat agressief is? Ik heb veel mbi'ers begeleid. Dat zijn vaak mensen die een goede baan hebben, ontslagen worden bij een multinational, en zich dan met een half miljoen spaargeld willen inkopen bij een bedrijf. In mijn eerste jaren bij Marktlink moest ik als junior vijftig succesvolle ondernemers bellen met de boodschap dat ik de ide-

'Natuurlijk weten wij meestal wel wie de drie belangrijkste mogelijke kopers zijn, maar misschien zijn er nog tien andere die we niet kennen.'



Ferry Nahon

ale koper voor hun bedrijf had. In het begin was ik doodnervus; als ik oplegde droop het zweet van de hoorn. Maar uiteindelijk krijg je er wel leuke deals van. Zo ben ik in dit bedrijf opgeleid: de telefoon pakken in plaats van achter je excel-sheet blijven zitten. Wij noemen dat niet agressief maar pro-actief.'

Commercieel gedreven

Dat oprichters Jager en Wincoop zelf ondernemers waren en dus niet afkomstig van een van de grote corporate finance-kantoren is volgens Nahon bepalend voor de cultuur van Marktlink: 'Wij hebben de markt altijd meer benaderd vanuit het ondernemerschap dan puur vanuit de finance. Dat zit in onze DNA.' Van der Meer: 'Er is echt een groot verschil tussen corporate finance en fusie- en overnameadvies. Dat zijn twee takken van sport die elkaar bijna uitsluiten. Corporate finance richt zich voornamelijk op de passiva-zijde van de balans. Zij stellen als eerste de vraag: "Hoe ben je gefinancierd?" Wij zijn meer geïnteresseerd in de andere kant van de balans, in de verdien capaciteit. We willen weten wat een bedrijf succesvol maakt, wat de kansen in de markt zijn, en waarom een bedrijf geld verdient. De verkoop van een bedrijf is in de kern niet het analyseren hoe een bedrijf optimaal gefinancierd is, maar hoe je een koper zo enthousiast mogelijk kunt krijgen. Het is veel meer een commercieel en emotioneel gedreven proces, dan sec financieel.'

De afgelopen twintig jaar zag Marktlink niet alleen de overnamemarkt veranderen; er kwam ook een ander slag ondernemer. 'Het vak is bekender geworden,' stelt Nahon. 'In de jaren negentig moest je tien keer uitleggen wat je nu eigenlijk deed, dat is nu niet meer nodig. Ondernemers zijn mondiger en eigengereider geworden. Vroeger waren de vertrouwenspersoon van de ondernemer de bankier en de accountant. Ik durf wel te zeggen dat dat nu niet meer zo is.' Beltman: 'De emotie rondom het verkopen van een bedrijf is totaal anders bij de huidige generatie ondernemers. Als een van mijn vaders vrienden een bedrijf verkoopt is zijn eerste reactie: "Het ging zeker niet zo goed." Als een veertiger of vijftiger zijn bedrijf verkoopt slaan zijn vrienden hem op de schouder: "Top gedaan, jongen". Die mentaliteit past bij ons. Wij willen graag met de ondernemer een mooie transactie maken. Samen met ondernemers ondernemen is het mooiste wat er is'.

Sterker uit de crisis

De eerste jaren van haar bestaan opereerde Marktlink als tweemans-bedrijf. Eind jaren negentig kwamen de eerste werknemers. De echte groei zette in rond 2004. In dat jaar werd een begin gemaakt met het bouwen van een organisatie. Er werden jonge mensen aangenomen, rechtstreeks van de universiteit of met hooguit twee jaar ervaring, die in de eigen 'Academy' en in de praktijk werden opgeleid ('Vliegreuen maken', in de woorden van Nahon). Daarnaast ging Marktlink flink investeren in marketing.

De continue investeringen in opleidingen, marketing en een backoffice hebben zich terugbetaald, maar zorgden op momenten ook voor kopzorgen. 'Ik zou nooit iemand adviseren om een projectenbedrijf te beginnen in een extreem cyclische business,' zegt Van der Meer. Nahon: 'Als ik concullega's vertel dat wij vijftig mensen op de payroll hebben, plus veertig bedrijfsauto's en vier panden, krijgen ze zweetdruppels op het voorhoofd. In onze branche heb je in principe geen vaste klanten of terugkerende

'Veel mensen zeggen dat een deal bij minstens één partij een beetje pijn moet doen. Waarom? Wij doen het liefst een deal die goed voelt voor iedereen.'



Tom Beltman

‘Wij willen weten wat een bedrijf succesvol maakt, wat de kansen in de markt zijn, en waarom een bedrijf geld verdient.’

omzet. Als wij een halfjaar niet presteren zijn we er niet meer.’

Nahon spreekt uit ervaring, want in de zomer van 2009 hing het voortbestaan van Marktlink aan een zijden draad. Tot 2008 groeide Marktlink hard, soms zelfs iets harder dan de markt. Vol optimisme opende het bedrijf in dat jaar daarom een nieuw kantoor in Amsterdam en werd fors geïnvesteerd in een nieuw ICT-systeem. Er leek geen vuiltje aan de lucht. De dealmakers verwachtten in 2009 zelfs met 20 procent te gaan groeien.

Toen kwam de kredietcrisis.

‘Alles klapte in elkaar,’ zucht Nahon. ‘In juli 2009 stonden we plots op 70 procent minder transacties dan in 2008. Op dat moment hadden we zo’n 25 man in dienst. We hebben een crisisberaad gehouden en besloten dat we allemaal iets in zouden leveren. Gelukkig hoefden we niemand te ontslaan.’ Beltman: ‘Het probleem was niet zozeer de crisis — wij hadden opdrachten genoeg. Nee, het probleem was dat er geen offerte meer terugkwam van de bank. Banken wilden bijna van de een op de andere dag nauwelijks nog financieren. Van vier keer ebitda gingen ze terug naar één keer ebitda. Het was een financieringscrisis, geen vraag-aanbodcrisis.’ Nahon: ‘Een maand of acht was er sprake van totale onzekerheid waardoor de markt verlamde. Daarna normaliseerde de markt enigszins, zij het op een lager niveau. Voor ons was dat het teken om weer te gaan bouwen. Eind 2009 eindigden we niet op min 70, maar op min 20 procent. En vanaf dat moment, tot aan 2013, groeiden we 40 tot 50 procent per jaar in een markt die naar mijn inschatting in aantallen minder dan een derde was dan voor 2009. Sinds medio 2015 zien we de markt in zijn geheel weer groeien.’

Marktlink is sterker uit de crisis gekomen, vinden de drie partners. Van der Meer: ‘De grote jongens halveerden in mensen en in aantallen. Of ze zijn voor de helft ander werk gaan doen, zoals bijzonder beheer. Die keuze hebben wij niet gemaakt. Wij blijven overnamespecialisten. Dat is waar we goed in zijn en waar we lol in hebben. Onze grootste idolen zijn onze klanten.’

Lachende gezichten

In de beginjaren van Marktlink lag de nadruk op deals tussen de 0,5 en 5 miljoen euro. In de loop der jaren werden de deals steeds groter. Nu doet Marktlink af en toe een deal van boven de honderd miljoen. Maar wezenlijk is er niet veel veranderd, vindt Beltman: ‘De omvang van een deal is niet zo relevant. We zoeken ondernemers die bij ons passen.’ Nahon: ‘We doen ook nog steeds transacties van een miljoen. Het belangrijkste criterium voor ons is dat we zaken kunnen doen met een DGA, niet met een voorzitter van de Raad van Bestuur. De omvang van het bedrijf maakt dan verder niet zoveel uit.’

Wat in de afgelopen twintig jaar ook niet is veranderd: de kunst van het maken van een goede deal. Overeenkomsten zoeken in plaats van verschillen. Zoeken naar oplossingen. Gas geven wanneer iedereen down is, de rem erop wanneer een klant euforisch is. En vooral belangrijk: zorgen dat het leuk blijft. Nahon: ‘Je kunt een deal alleen maar doen als je aan tafel bij de notaris twee lachende gezichten ziet.’ Beltman: ‘Veel mensen zeggen dat een deal bij minstens één partij een beetje pijn moet doen. Maar je hoeft elkaar de kop toch niet af te bijten? Wij doen het liefst een deal die goed voelt voor iedereen.’



Tim van der Meer