

Wordt acquisitie 'Woke'?



De waarde van bedrijvenacquisitie
onder de loupe

Inleiding

Acquisitie van bedrijven zoals we het kennen staat onder druk. Kavels verkopen en banen binnenhalen: het is een beetje old-school. Misschien is dit ook wel logisch. We hebben in Nederland nauwelijks ruimte en arbeidskrachten beschikbaar, terwijl energie en ook grondstoffen op de bon zijn. Why bother? Ook het maatschappelijk draagvlak valt ondertussen weg. Nieuwe bedrijven? Dat betekent vooral verdozing en verrommeling! Intussen zijn de klimaatambities hoog en wil elke regio een duurzame frontrunner zijn. Volume is daarbij steeds minder van belang, het gaat om 'waarde'. Eventueel aan te trekken bedrijven moeten (dus) schoon, slim en groen zijn. Een dergelijke slag maken gaat niet zonder slag of stoot! Vier beren op de weg van volume naar waarde.

Bedrijvenacquisitie 'as we know it' is old-school! Banen creëren is uit, duurzaamheid en circulariteit zijn in. Ga er als gemeente maar aan staan!

Bepalen van waarde is geen 'piece of cake'

Wanneer heeft een bedrijf veel of weinig waarde voor een regio of gemeente? Dit bepalen lijkt al bijna een onmogelijke opgave. Werkgelegenheid was altijd het criterium voor bedrijvenacquisitie. Thema's als duurzaamheid, circulariteit, innovatie en bijdrage aan de energie-transitie blijken nu leidend, zeker vanuit de politiek. De aan te trekken bedrijven moeten dus schoon, slim en groen zijn, maar ook impact hebben en ecosystemen versterken. Maar hoe leg je deze factoren langs de meetlat?

Idealiter sluit het begrip 'waarde' aan op strategische keuzes die steden of regio's maken. Bedrijven die bijdragen aan de speerpuntsectoren of markten zijn dus vooral welkom. Genoemde strategische keuzes moeten dan wel worden gemáákt. En dat valt in de praktijk niet mee. Zo hebben we in Nederland alleen al 10 topsectoren, en daarbinnen een groot aantal niches. Ook de regio's wedden vaak op vele paarden, waarbij (wel) steeds meer wordt ingezet op groene, vernieuwende en duurzame bedrijven.

Overigens, aan de gekozen markten of sectoren kunnen andere 'waardefactoren' worden toegevoegd, zoals innovatie en maatschappelijke betrokkenheid. Dan ontstaat er een mooi afvinklijstje. Vervolgens moet dan nog wel even worden vastgesteld in welke mate een bedrijf echt 'value' biedt. Wat is daarbij een goede score, en wat niet? Wordt dit bepaald door een commissie van wijzen of een Excel-exercitie? De KPI's 'nieuwe stijl' kunnen ongrijpbaar zijn.

KPI's 2.0: mogelijke criteria voor het meten van waarde

- Sector of (sleutel)technologie
- Hightech versus lowtech
- Kwaliteit van de werkgelegenheid
- Inclusiviteit van de werkgelegenheid
- Bijdrage aan schone mobiliteit
- Bijdrage aan schone energie
- Samenwerking met onderwijs en arbeidsmarkt
- Mate van circulariteit
- Wijze van financiering
- Regionale binding en/of versterking van clusters
- De maatschappelijke impact

Bron: ARCUSplus, 2022

Feitelijk gebeurt men zich hier op glad ijs. Een gemiddeld distributiecentrum zal ongetwijfeld laag scoren in waarde. Maar hoe zit het met een duurzaam en zeer innovatief gebouwde 'doos' waar hoogwaardige producten worden verwerkt en opgeslagen, zoals de logistieke operatie van Rhenus in Tilburg? Wat te denken van een volledig geautomatiseerd warehouse dat schaarste bestrijdt door ruimte en arbeid uit te sparen? Biedt een nieuw kantoor van een startup dat voor een groot deel wordt gevuld met expats echt veel waarde? Hoe beoordelen we een circulair bedrijf dat bovengemiddeld veel ruimte inneemt? Zijn familiebedrijven per definitie duurzamer dan multinationals?

Dat worden lastige afwegingen om te maken! En een streng eisenpakket kan verlamdend werken op bedrijven. Draai het liever om. Kies de sectoren of markten die van waarde zijn voor uw stad of regio. Zorg dat u weet wat deze ondernemers nodig hebben en speel daar goed op in.

Minder vissen in de vijver: temper de verwachtingen

De focus bepalen is dus al een fikse uitdaging. En, let wel, vervolgens hebben deze keuzes een grote impact op de acquisitieresultaten. Selectiviteit is namelijk het sleutelwoord wanneer waarde leidend is. Daarmee wordt de vijver waarin men vist kleiner. Logischerwijs zal daarmee het aantal nieuwe gevestigde bedrijven afnemen. Intussen worden de acquisitietrajecten complexer.

Gericht acquireren betekent immers dat het meer inzet vergt om de juiste klant te vinden. Het zal soms voelen als het zoeken naar een speld in een hooiberg. En eenmaal in gesprek stelt de klant vervolgens hogere eisen dan het doorsnee distributiecentrum of verkoopkantoor. Het vestigingsproces 'nieuwe stijl' vergt veel kennis van markten, innovatie, technologieën, talent en ecosystemen. Dat leidt tot langere intakes en langere begeleiding van vestigers. Bestuurders zullen geduld moeten betrachten. Het aantal door te knippen lintjes of 'ground-breaking ceremonies' neemt af.

In de huidige periode van krapte is dit allemaal goed uit te leggen natuurlijk. Maar er komen altijd weer mindere tijden. Zo ligt er nu een recessie op de loer. Houden bestuurders en politici dan de rug nog recht? Of verdamppt het begrip 'waarde' dan als sneeuw voor de zon?

Zo ligt er nu een recessie op de loer. Houden bestuurders en politici dan de rug nog recht? Of verdamppt het begrip 'waarde' dan als sneeuw voor de zon?

We gaan dus ook 'nee' verkopen...?

Buitenlandse investeringen en nieuwe vestigingen brengen al jaren iets extra's en iets nieuws: technologie, markttoegang, schaal en organisatievorm. Ook kunnen ze een behoorlijke spin-off hebben. Een eenvoudig verkoopkantoor kan uitgroeien tot een Europees hoofdkantoor en/of een innovatieve productielocatie. Zo ontstaat vanuit iets van een bescheiden omvang met een relatief lage waarde uiteindelijk een investering met een hoge waarde. Verder moet niet uit het oog worden verloren dat Nederland juist erg goed is in het aantrekken van handel en logistiek. We zijn nu eenmaal een belangrijke toegangspoort naar Europa. Intussen dragen R&D-operaties maar voor zo'n 10% bij aan het aantal nieuwe vestigingen. Ook hoogwaardige maakindustrie landt maar mondjesmaat vanuit het buitenland.

Als we 'nee' zeggen, of dat min of meer gaan uitstralen, strijken minder-gewenste vestigers wel bij de burenen neer en profiteren we – op termijn – niet van de voordelen. Oftewel, kiezen is ook verliezen. En kan men het zich veroorloven om 'nee' te verkopen? Niet elke stad of regio kan zonder meer de 'waardekaart' trekken. Derhalve geldt ook hier, 'the proof of the pudding is in the eating'.

Zijn wij wel goed toegerust voor 'value'?

Het aantrekken van bedrijven met waarde vergt (dus) een andere, meer pro-actieve, aanpak. Dit betreft dan niet alleen de competenties en kennis van de acquisiteur of business-manager. De markten waar het om gaat, denk aan AI, agritech, eiwitten of waterstof, zijn minder evident en afgebakend. Het is nog vrij ongewis waar de marktdynamiek zit, welke eisen bedrijven stellen en wie de sleutelspelers zijn. En hoe vindt men in deze dynamiek de gewenste parels? Dat vergt verdieping en specialisatie. Kennis geldt daarbij als de basis. Alsmede een hele scherpe positionering. Maar nog belangrijker is de vraag of ons vestigingsklimaat gereed is voor de stap naar 'value'.

We denken immers vaak nog te klein, met onze vele campussen, fieldlabs, delta's, techniekpacten en valleys. We kijken niet altijd over grenzen heen; het is vaak nog ieder voor zich. Niet alle ecosystemen zijn dus ook even krachtig of sterk. De internationale bereikbaarheid van ons land staat intussen onder druk. Tevens is het onzeker of we op termijn beschikken over voldoende groene stroom, laadpalen en waterstof. Onze vestigingsklimaat voor startups en scale-ups kent ook nog wel enige hiaten.

Kortom, werk aan de winkel. Het ter discussie stellen van de 30%-regeling voor expats is daarbij in elk geval een stap in de verkeerde richting. Alles begint immers met de beschikbaarheid van talent.

Waarde-acquisitie: checklist ('verleiden')

1. Duidelijke keuzes voor (waarde)sectoren/markten
2. Een scherpe, structurele profilering in de markt
3. Verdieping van kennis in en over ecosystemen
4. Het opbouwen van de juiste business intelligence
5. Een pro-actieve, gerichte en professionele marktwerking
6. Managing expectations bij stakeholders
7. Een hoogwaardige vestigingsbegeleiding
8. Samenwerking over eigen grenzen heen
9. Vertrouwen op de werking van en aanpassingen door de markt
10. Een lange termijn focus

Bron: ARCUSplus, 2022

De kunst van het verleiden

Ja, we moeten iets met die acquisitie. Maar laten we niet vervallen in spreadsheets en checklists en doen alsof alles maakbaar is. Het maken van echte keuzes kan al heel veel helpen. En draag dat dan duidelijk en meerjarig in de markt en richting bedrijven uit. Het verhaal als beginpunt van de verleiding. Dan krijgt men ook de klanten die men uiteindelijk wil hebben.

Daarnaast mag men ook vertrouwen op de werking van de markt. Vergroening en verduurzaming zet zich in alle geledingen van het bedrijfsleven door. Al dan niet afgedwongen door een waaier van bestaande en nieuwe overheidsmaatregelen, variërend van de miljarden van 'Frans en Rob' tot gasloze bedrijventerreinen en verplichte zonnedaken. De schaarste aan ruimte dwingt bovendien tot keuzes en innovatie bij locatie- en vastgoedontwikkeling. Maar bij keuzes horen wel de juiste investeringen en randvoorwaarden om 'waarde' te faciliteren. En dat wordt nogal eens vergeten.

Het gaat ook om de profilering, de communicatie en de inzet van data/business intelligence.

Het gaat dan niet alleen om de fysieke factoren. Het gaat ook om de profilering, de communicatie en de inzet van data/business intelligence. Alsmede om de kwaliteit en organisatie van de acquisitie. Zet de beschikbare capaciteit dus echt in voor de goede dingen. Denk daarnaast aan een goed framework dat ruimte biedt voor innovaties en samenwerking op het gebied van thema's zoals smart mobility, life sciences, circulaire economie en cybersecurity. Stop de energie in de juiste zaken. Verleiden dus. Maar doe dit wel SMART.

ARCUSplus ARCUSplus biedt ondersteuning bij het professionaliseren en structureren van marketing en acquisitie voor nationale, regionale en lokale overheden. Onze aanpak is pragmatisch en gebaseerd op jarenlange ervaring in het veld, zowel nationaal en internationaal..

Bezoek voor meer informatie [onze website](#), of neem direct contact op met één van de ondergetekenden.

Peije Bruil | 06-3308 8656
pbruil@arcusplus.com

Paul Kleijne | 06-3839 3999
pkleijne@arcusplus.com