

BEDRIJFSADVISEUR QUANTEUS GAAT IN PRIVATE EQUITY

Hulp bij moeilijke gevallen

Een consultant die beslist ook overnames te doen, en die zo in de marketing terecht komt: Quanteus kiest niet voor de platgetreden paden, ook niet in zijn klantenbestand. "De meesten kiezen voor een goed bedrijf. Wij zeggen: er mag een hoek af zijn." JOZEF VANGELDER, FOTOGRAFIE EMY ELLEBOOG



In 1999 trok Kris Vansanten de deur van consultant McKinsey achter zich dicht, om te doen wat hij altijd al wilde doen: bedrijven overnemen en ze zelf leiden. De dotcomcrisis gooide roet in het eten (zie kader *Na de roze wolk, de stortbui*), en Vansanten startte een consultancy-

bedrijf op, Quanteus. Eigenlijk was het een netwerk van consultants die — net zoals hij — waren vertrokken bij grote huizen als McKinsey, Arthur D. Little, Boston Consulting Group en A.T. Kearny, en hun kansen waagden als zelfstandig adviseur. Quanteus reikte de opdrachten aan.

De zaken gingen goed. Het netwerk van zelfstandigen evolueerde naar een vaste kern van consultants, aangevuld met een legertje losse specialisten. Vansanten nam er twee minderheidsaandeelhouders bij, en spitste Quanteus toe op de omschakeling van bedrijven — zowel bedrijven in moeilijkheden als bedrijven op zoek naar

extra groei. De consultants van Quanteus gaven niet alleen advies, ze hielpen ook bij de uitvoering ervan.

Rescue investors

Maar nog altijd deed Vansanten niet helemaal wat hij graag wilde doen. Daarom richtte hij vorig jaar een nieuwe Quanteus-tak op: RSQ Investors. Voortaan zou de consultant niet alleen bedrijven omschakelen, hij zou ze ook overnemen. RSQ Investors — uitgesproken als ‘*rescue investors*’ — mikt op bedrijven in moeilijkheden, met een omzet vanaf 10 miljoen euro.

De eerste overname was The House of Marketing (Thom), die werd afgerond in april. Thom paste mooi in het plaatje van RSQ Investors. Het was een marketingkantoor dat in de problemen was geraakt door een slechtlopend Chinees filiaal, en door zware vastgoedinvesteringen net voor het uitbreken van de financiële crisis. Vansanten en zijn team namen Thom over, en meteen ook de leiding over het bedrijf.

Maar Thom bleek meer dan alleen een overnamedossier te zijn. Het marketingbedrijf sloot goed aan op de diensten van Quanteus. Een bedrijf dat opnieuw op de sporen staat, heeft nieuwe ideeën en een marketingplan nodig.

Hoe moet het nu verder? Via RSQ Investors betrad Quanteus de private-equitymarkt, waar bedrijven worden gekocht en daarna verkocht. Thom is tot nog toe de enige overname van Quanteus. Komt er een verkoop, of niet?

Belangenconflicten

Vansanten sluit niets uit. “Thom zou een onderdeel van Quanteus kunnen blijven, er is geen druk om te verkopen. Vele mensen verwachten dat een private-equityspeler zijn investering zo vlug mogelijk verzilvert. Dat zijn wij eigenlijk niet van plan, het is zelfs onwaarschijnlijk. De samenwerkingsmogelijkheden zijn belangrijk.”

Er zit veel geld in de markt te azen op investeringen in kmo's, de concurrentie om de beste brokken wordt hard. Dreigen nieuwe overnames geen stille droom van Vansanten te blijven? “Misschien. We zullen over tien jaar nog eens praten. Ik reken op onze sterke punten. De traditionele private-equityfondsen werken

met deadlines, ze zijn verplicht hun geld aan het werk te zetten. Bij ons is het niet van moeten. RSQ Investors is geen officieel fonds. Het is een netwerk van individuele investeerders die snel kunnen beslissen. Onlangs hebben we in een tiental dagen een paar miljoen euro gemobiliseerd. Het dossier is ons uiteindelijk ontglipt, maar zo gaat dat nu eenmaal in die wereld.”

Een ander sterk punt is betrokkenheid, volgens Vansanten. “We trekken als investeerder zelf mee aan de kar. We kunnen

QUANTEUS

Bron: B-information

In duizend euro	2012	2011	2010
Brutomarge	356,7	254,3	220,3
Nettowinst	166,6	132	123,7
Eigen vermogen	526,6	360	228
Ebitda	278,9	214,9	175,1

“Het is grappig hoe het bedrijf over ons antwoord achteraf zegt: ‘Wij wisten dat ook wel.’”

het management zo nodig vervangen. Stel, je hebt de keuze tussen een goed bedrijf met een goed management, en een slecht draaiend bedrijf met een management dat aan vervanging toe is. De meesten kiezen voor een goed bedrijf. Wij zeggen: er mag een hoek af zijn.”

Een consultant die de markt afspeurt naar mooie overnames: zorgt dat niet voor belangenconflicten? Vansanten: “Ik hoor de kritiek al: ‘Eerst adviseer je een noodlijdend bedrijf, daarna neem je het over. Want opeens blijkt het een

gezond bedrijf te zijn.’ Ik wil geen problemen. We moeten beide takken duidelijk scheiden. Ofwel kijken we naar een bedrijf voor een overname, ofwel voor advies.”

Interim-management

Aan het marktpotentieel van Thom twijfelt Vansanten niet. “Op kosten kunnen Belgische bedrijven niet meer concurreren, zelfs niet met onze buurlanden. Thom helpt ze om zich op andere manieren te onderscheiden van hun concurrenten, zoals diversificatie van de omzet, aansluiting op de digitale revolutie of afstemming van de producten op het klantenprofiel.”

Hoe zit het met de perspectieven van de consultancytak? Kan Quanteus blijven rekenen op de instroom van consultants uit grote huizen à la McKinsey? “Je hebt altijd mensen die zich daar niet langer thuis voelen. Je brengt een groot deel van je leven in vliegtuigen door, en eer je een bedrijf goed genoeg kent om het echt te kunnen helpen, moet je alweer naar een volgende klant. Je moet kicken op het feit dat je voor grote bedrijven werkt, en sporadisch contact hebt met de CEO, meestal tijdens formele presentaties. Er zijn mensen die daar niet op kicken.”

Quanteus mikt op de mindere goden, met een omzet van 100 tot 500 miljoen euro, zelfstandige bedrijven of filialen van grote bedrijven. “Je zit vanaf dag één met de beslissingsnemer aan tafel, en je bent betrokken bij de uitvoering van je adviezen. Zo'n bedrijf heeft ook minder kennis in huis dan een multinational. Dat versterkt je meerwaarde, en je verantwoordelijkheidsgevoel.”

Is het competitieve voordeel van Quanteus niet gewoon: consultancy op het niveau van de grote spelers, tegen lagere tarieven? “Dat was de positionering van Quanteus in de beginjaren. Het ging in de richting van interim-management. We leverden mensen. Nu leveren we oplossingen, en voeren die ook uit. Ons netwerk gebruiken we voor zijn slagkracht. Onlangs hebben we voor een boekenonderzoek van een groot bedrijf in één dag tijd een team kunnen samenstellen. Zijn we goedkoper dan de grote huizen? Ik mag het hopen, al hoeft het niet.” ➔



KRIS VANSANTEN
**"We trekken als
 investeerder zelf
 mee aan de kar."
 (naast hem Jo Van
 Dierdonck en Evelyne
 van Wassenhove)**

NA DE ROZE WOLK, DE STORTBUI

Diploma's van burgerlijk ingenieur en toegepaste economie van de KU Leuven, een MBA van de University of Chicago Booth School of Business, en vijf jaar ervaring bij topconsultant McKinsey: veel kon er niet verkeerd gaan, leek het, toen Kris Vansanten begin jaren 2000 samen met een voormalige collega een bedrijfje overnam. "Het was actief in dataverwerking", zegt Vansanten. "Alles leek vanzelf te gaan. Tot de dotcomcrisis in enkele maanden tijd de hele markt omgooide. We moesten de boeken neerleggen." Vansanten nam de rendabele delen over, en werkte aan een doorstart. Een jaar later stapte hij eruit. "Ik hield er geen fantastische winst aan over, maar was er heelhuids uitgekomen." Vansanten heeft de les goed onthouden. "Ik kwam uit een topbedrijf als McKinsey en leefde op een roze wolk. Er kon mij toch niets gebeuren? En dan gebeurt het toch. Het leerde mij om Quanteus *lean and mean* te houden, met lage vaste kosten. We zijn in de recente crisis altijd rendabel geweest. Dat ligt ook aan onze focus op bedrijfstransformaties. Tijdens de crisis moesten nogal wat bedrijven in sneltempo veranderingen doorvoeren. Dat gaf ons veel werk."

Vansanten heeft de meerderheid van Quanteus in handen. De rest zit bij Evelyne van Wassenhove en Jo Van Dierdonck, die mee aan het roer van Quanteus staan. Stijn Spitaels is aspirant-aandeelhouder, en medeaandeelhouder en bestuurder bij The House of Marketing, de recente overname.

Wat brengt de toekomst? "Voor een bedrijf als het onze geloof ik niet in vijfjarenplannen, met exacte cijfers voor omzetgroei en aantal overnames. Ik bekijk het liever organisch, en ben alert voor de omgeving. Dan blijf je weg uit de ivoren toren."

➤ **Honderd meningen**

De grote jongens hebben vestigingen in meerdere landen, en een breder gamma aan specialisten. "Ik heb er geen probleem mee om dat te erkennen," zegt Vansanten. "De groten zijn er voor opdrachten zoals de reorganisatie van een multinational, of voor de inschatting van de wereldwijde evolutie van een sec-

tor. Ons marktsegment zijn de middelgrote bedrijven en de businessunits van multinationals."

Hoe kan een consultant een bedrijf rechtstrekken dat hij niet echt kent, in een sector waarvan hij slechts weinig afweet? "Door logisch en gestructureerd denken. Vanaf een afstand zie je snel wat er verkeerd gaat. Dan zoek je

de oplossing. Op de eerste dag hoor je al honderd meningen. Vaak zit daar al het juiste antwoord tussen, maar slaagt het bedrijf er niet in om het boven te spitten. Een consultant kan dat wel. Het is grappig hoe het bedrijf over dat antwoord dan achteraf zegt: 'Wij wisten dat ook wel.' Maar blijkbaar kon enkel de consultant het naar boven halen." ©