

Private equity in transitie: menselijker, creatiever en professioneler

Vier investment professionals gaan in gesprek over de veranderingen binnen private equity. Ze bespreken hoe ze waarde toevoegen, deals vinden via relatiemanagement en diepgaande marktkennis, de rol van AI, en de impact van volatiliteit. Een blik op de toekomst van een dynamisch vakgebied en een veranderende markt.

DOOR JEPPE KLEIJNGELD | BEELD TON ZONNEVELD



Pprivate equity (PE) is een dynamisch vakgebied waar strategie, ondernemerschap en financiële scherpste samenkomen. In een markt die steeds complexer en competitiever wordt, valt het positief op hoe jong talent zich ontwikkelt en nieuwe perspectieven inbrengt.

In een rondetafelgesprek met M&A Magazine – gemode-reerd door Brigitte van der Maarel, Managing Partner bij Karmijn Kapitaal – spreken Lorin Roobrouck (Inflexion), Alexandra de Klerk (Fortino Capital), Britt Jacobs (IK Partners) en Nicole Zomerhuis (Karmijn Kapitaal) over actief relatiemanagement, het belang van dieptekennis om een volwaardige sparringpartner te zijn, de volatiliteit in de markt, de inzet van AI en authentiek leiderschap.

Kennismaking met de investment professionals

De rode draad van ieders carrière is de start in investment banking met aansluitend de overstap naar private equity. De overstap geeft een bredere combinatie van het strategische, analytische en het ondernemerschap met een focus op waardecreatie in plaats van alleen ‘de deal te doen’.

Roobrouck geeft aan dat zij haar eerste jaren in investment banking heeft ervaren als erg waardevol met vele boeiende projecten. In private equity komt dit nu samen met ondernemerschap in nauwe samenwerking met managementteams en het nemen van beslissingen in plaats van enkel het geven van advies.

Jacobs herkent dat gevoel: “Werken in private equity ‘ticks all the boxes’ van wat ik zoek in een baan. Het werk blijft sterk analytisch onderbouwd, maar de nadruk ligt op strategische en operationele vraagstukken. Wat

mij vooral aanspreekt is de langdurige betrokkenheid na het sluiten van een deal, waarbij je nauw samenwerkt met managementteams en niet aan de zijlijn blijft staan als adviseur.”

Voor De Klerk lag de sleutel om naar PE over te stappen in de wens om méér te doen dan adviseren: “Ik ben wel binnen B2B software gebleven, maar wilde dichter op bedrijven zitten en samen met ondernemers werken aan hun groei en strategische keuzes.”

Deal sourcing: het juiste instapmoment

Het gesprek verschuift naar de investeringsstrategieën van de private equity-firma's die de PE-talenten vertegenwoordigen – en naar het moment waarop zij doorgaans instappen in een onderneming. “Wij stappen meestal in op een kantelpunt”, zegt Jacobs. “Bijvoorbeeld bij een nichemarktleider die wil opschalen, internationaal uitbreiden of actief een buy-and-buildstrategie wil gaan voeren. Op dat moment kunnen wij echt waarde toevoegen.”

Hoewel IK Partners zich formeel op vier sectoren richt, voert de regionale aanpak de boventoon. “We doen onze deals lokaal. In de Benelux willen ondernemers graag werken met partijen die hun markt en taal begrijpen.”

Zomerhuis geeft aan dat kritieke moment te herkennen. “Wij zijn meestal de eerste investeerder. Naast de ambitie om verder te groeien speelt er vaak een opvolgingsvraag: een ondernemer die richting pensioen gaat, of uitbreiding zoekt van het management. Transitiemomenten – in generatie, binnen of buiten de familie – gaan vaak gepaard met transitie in het businessmodel. Er volgen strategie- en organisatievraagstukken. Wij stap-





ALEXANDRA DE KLERK – INVESTMENT MANAGER, FORTINO CAPITAL

Na drie jaar investment banking bij Goldman Sachs maakte Alexandra de Klerk de overstap naar Fortino Capital. Ze werkt nauw samen met ondernemers aan groei, teamuitbouw, strategie en technologische innovaties, zoals AI-roadmaps. Haar carrière-advies: kies werk dat energie geeft.

pen dan in en bouwen samen een managementteam op en werken actief mee aan de professionalisering van de organisatie. Van onderbuikgevoel naar data-gedreven werken."

"Bij Inflexion draait het om schaalbare groei", vertelt Roobrouck: "Wij investeren in winstgevende bedrijven die al goed groeien, en helpen met tools en oplossingen om dat te versnellen. Een voorbeeld daarvan is internationalisatie, wanneer de Benelux te klein wordt voor de volgende groeifase." Daarbij combineert Inflexion lokale teams verspreid over Europa met sectorspecialisten uit Londen, een model dat volgens Roobrouck zorgt voor diepere marktinzichten en slagkracht, maar mét het essentiële lokale contact.

De vraag waar het kapitaal in geïnvesteerd wordt – gaat het naar de verkoper en of direct in de onderneming? – blijkt voor alle deelnemers essentieel. "Bij ons kan er zeker vanaf dat één geld het bedrijf in", zegt Roobrouck.

"Maar dat kan ook later in de rit zijn, afhankelijk van wat het plan is. Belangrijk is dat we het samen vooraf goed doordenken." Daarbij hoeft het volgens haar niet altijd om een meerderheidsbelang te gaan. "Soms wil een ondernemer gewoon een sterke partner waarmee die verder kan ondernemen, zonder noodzakelijk het bedrijf te verkopen."

De Klerk vervolgt vanuit de context van SaaS-bedrijven, waar haar firma zich op richt. "We investeren vanaf zo'n vijf miljoen euro omzet, meestal in bedrijven die organisch zijn gegroeid, maar een volgende stap willen zetten. Dan zijn wij echt een partner voor de oprichter." Fortino focust op actieve groei: "We investeren bijvoorbeeld in een go-to-market strategie, in internationale expansie, of in een gerichte buy & build strategie. De investering komt soms vóór de groei, zolang de unit economics kloppen."

Actief relatiemanagement: al ruim vóór de transactie

Van der Maarel vervolgt: "De markt is in de afgelopen tien tot vijftien jaar veel competitiever geworden. Er zijn meer fondsen actief in de markt en de fonds-groottes zijn toegenomen. Hoe zorg je dat je als fonds een competitief proces wint?" Tijdens het gesprek blijkt al snel dat actief relatiemanagement – lang voordat een formeel verkoopproces start – de sleutel is tot succes.

"Meer dan de helft van onze deals komt uit eigen sourcing", vertelt De Klerk. "Veel kennis delen, veel gesprekken voeren en zichtbaar zijn in de markt. Onze

zichtbaarheid op de markt voor B2B-softwarebedrijven komt niet alleen uit netwerkbijeenkomsten of adviseursrelaties, maar uit inhoudelijke positionering. Zo richt ik me binnen ons team bijvoorbeeld op supply chain managementsoftware. Dan kun je ondernemers echt benaderen met kennis van hun markt en actuele thema's. Daarnaast werken we met zogeheten deal scouts. Dat zijn ervaren ondernemers uit specifieke sub-sectoren die Fortino's manier van werken kennen. Zij weten hoe wij denken, welke cultuur we hebben, en kunnen inschatten of er een klik is."

Voor Roobrouck speelt het netwerk van corporate finance-adviseurs een grotere rol. "Zeker bij grotere bedrijven zie je dat zij vrijwel altijd professioneel worden begeleid. Maar ook daar geldt: wie pas actief aan de slag gaat op het moment dat het verkoopproces begint, is eigenlijk al te laat. We organiseren sectorgerichte evenementen, zoals diners voor professionals in accountancy of de juridische sector. Daarmee bouw je relaties die later het verschil kunnen maken."

De tijd tussen eerste contact en daadwerkelijke deal kan lang zijn, soms jaren. "Bij de investering van Easyfairs zijn we jarenlang in contact geweest met de ondernemer alvorens het tot een transactie kwam", aldus Roobrouck. De Klerk herkent dit: "Bij Nétive VMS begon het contact in 2020. In maart van dit jaar hebben we uiteindelijk geïnvesteerd."

Investeerders worden hiermee vroegtijdige sparringpartners. "Ik ervaar dat de werkwijze van investeerders aan het veranderen is", zegt Zomerhuis. "Private equity is

een structureel onderdeel van onze economie geworden. Waar vroeger financiering centraal stond, zie je nu dat investeerders steeds duidelijker hun bredere toegevoegde waarde moeten tonen. Dit heeft bij Karmijn geleid tot een gerichtere benadering van bedrijven, vanuit onderliggende thema's. Wij linken die thema's bijvoorbeeld aan ontwikkelingen waar groei uit voort komt en in sectoren waar we met eerdere ervaringen succesvol zijn geweest en veel kennis hebben opgedaan."

De Klerk vult aan: "Het verschil zit in hoe je naast de ondernemer staat. Niet alleen als investeerder, maar als sparringpartner die meedenkt over groei, strategie en de dagelijkse realiteit. Daarom combineren wij bijvoorbeeld

BRITT JACOBS – ASSOCIATE DIRECTOR, IK PARTNERS

Britt Jacobs studeerde IBEB en Financial Economics aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en begon haar carrière in Londen bij Bank of America in het Healthcare Investment Banking team. Na drie jaar maakte ze de overstap naar private equity. Haar belangrijkste advies: leer relativeren.



een investeringsteam met een operationeel team, zodat we verder kunnen kijken dan de deal alleen."

Ondernemers zijn professioneler geworden waar het gaat om de verkoop van hun bedrijf, meent Jacobs. "Ze doen voorwerk, weten goed wat hun opties zijn en daarmee verwachten ze van ons dat we hun bedrijf en markt al kennen vóór we überhaupt aan tafel komen."

Roobrouck geeft aan dat terug te zien op dealniveau: "Vroeger ging het vooral om buy-outs, nu vragen ondernemers om flexibiliteit: een minderheidsbelang, langere horizon, of meer strategische betrokkenheid. Daar móet je als PE-huis in mee om relevant te blijven."



Volatiliteit in de markt: risico's én kansen

Geopolitieke ontwikkelingen hebben invloed op de sector. De Klerk merkt op dat de aard van haar portefeuille – Europese techbedrijven met terugkerende omzet – tot nu toe bescherming heeft geboden tegen directe schokken. "Wij investeren in mission-critical software. Die zet je niet zomaar uit. Klanten stellen beslissingen wel uit, maar deze software blijft deel van hun infrastructuur."

Wat in alle gevallen raadzaam lijkt, is te zoeken naar robuustheid in portfoliobedrijven. Jacobs: "Je hebt geen invloed op de spanningen, maar wat je wél kunt doen, is investeren in bedrijven met beperkte concentratierisico's. Dat kan met een divers klantenbestand, geografische spreiding en sterke managementteams. Bovendien maken wij bij onze portfoliobedrijven altijd grondige risicoanalyses en stellen we samen met het management mitigatieplannen op."

Roobrouck doet binnen Inflexion hetzelfde, maar focust naast deze risicoanalyses steeds sterker op cashbeheer en scenarioplanning. "Wij werken met uiteenlopende scenario's en kijken naar de impact van geopolitieke ontwikkelingen op het bedrijf op korte en langere termijn. Bij due diligence-processen kijken we de laatste tijd veel breder en dieper, en betrekken we meer specialisten om de hogere onzekerheid af te dekken. Cybersecurity is nu bijvoorbeeld een standaardonderdeel van de due diligence."

Zomerhuis signaleert naast deze toegenomen aandacht

LORIN ROOBROUCK – INVESTMENT EXECUTIVE, INFLEXION

Lorin Roobrouck begon haar loopbaan bij Goldman Sachs, en kwam daarna terecht bij investeerder Torqx. Inmiddels is zij werkzaam bij Inflexion in Amsterdam, waar ze investeert in bedrijven met hoofdzetel in de Benelux. Zij wordt gedreven door het opbouwen van duurzame relaties binnen het private equity-ecosysteem.

**NICOLE ZOMERHUIS – INVESTMENT MANAGER,
KARMIJN KAPITAAL**

Nicole Zomerhuis is inmiddels drie jaar actief bij Karmijn Kapitaal, waar zij verantwoordelijk is voor zowel nieuwe investeringen als het begeleiden van portfoliobedrijven. Voordat zij de overstap maakte naar private equity, werkte zij bij Oaklins in investment banking en studeerde zij Financial Economics aan de Erasmus Universiteit. Bij Karmijn vindt zij de verdieping die ze zocht: langetermijnbetrokkenheid, strategische samenwerking én maatschappelijke impact. In 2024 werd zij bekroond met de M&A Award voor Best Young Private Equity Manager.



voor risicobeheer andere verschuivingen in het financieringslandschap. “Banken richten zich in toenemende mate op grotere bedrijven en grotere deals, waardoor er voor kleinere MKB-bedrijven nu nog te weinig ruimte is. Debt-fondsen bieden flexibiliteit, maar die zijn vaak nog niet actief binnen het kleinere MKB. Er is echt behoefte aan partijen die dat gat durven op te vullen. Partijen als Dunport en Kartesia kunnen daarin een goede rol gaan spelen.”

Vervolgens komt de consumentensector ter sprake. Hoewel de werkloosheid laag is, blijft het consumentenvertrouwen achter en zijn de uitgaven relatief bescheiden.

“Vroeger ging het vooral om buy-outs, nu vragen ondernemers om flexibiliteit: een minderheidsbelang, langere horizon, of meer strategische betrokkenheid. Daar móet je als PE-huis in mee om relevant te blijven.”

Roobrouck antwoordt voorzichtig: “Consumentenvertrouwen is gevoelig voor externe invloeden waar je als investeerder vaak weinig controle over hebt. Dat is een risico dat we proberen te vermijden.”

Jacobs en Zomerhuis delen dat gevoel: de investeringen in pure retail of direct-to-consumer worden minder gedaan. Beiden geven aan dat de fondsen zich meer richten op B2B-modellen met minder directe blootstelling aan consumentengedrag.

“Door de vele opeenvolgende marktschokken en disruptieve technologieën is het bij bedrijven waar het minder goed gaat moeilijker geworden om onderscheid te maken tussen een tijdelijk probleem en een fundamenteel zwak businessmodel”, zegt Roobrouck. “Bedrijven die het wel goed blijven doen krijgen vervolgens erg veel aandacht door de hoeveelheid kapitaal in de markt. Het is belangrijk gedisciplineerd te blijven in wat het bedrijf

echt waard is voor jou als investeerder en je niet laten meesleuren in die toegenomen concurrentie.”

Van der Maarel vervolgt door te vragen welke kansen de verschillende fondsen zien, juist wellicht door gebruik te maken van de volatiliteit en veranderingen in de markt. “Worden bepaalde sectoren of dealtypes aantrekkelijker, waar liggen de kansen?”

“Een paar jaar geleden was de defensiesector voor veel partijen en banken echt een no-go”, zegt Jacobs. “Maar nu zie je dat er jarenlang te weinig in is geïnvesteerd, zeker in Europa. Dat sentiment verandert. Er zijn fondsen die serieus kijken naar een toegewijd defensie-investeringsteam.”

“Niet te missen is natuurlijk kunstmatige intelligentie. Dat is geen hype, maar een structurele technologische verandering”, zegt De Klerk. “Wij investeren vanuit Fortino in software, bij ons gaat het gesprek dagelijks over AI. Het dwingt ondernemers na te denken over de vraag of AI hun businessmodel ondermijnt, kansen biedt of beide. Bovendien is AI bij veel private equity-partijen inmiddels een standaard onderdeel van de due diligence.”

Authentiek leiderschap – de tone of voice van private equity: meer échte gesprekken

De wereld van private equity is in de afgelopen jaren niet alleen volwassen, maar ook wezenlijk anders geworden. Waar vroeger het geld en de financiële structuur centraal stonden, draait het nu veel meer om specialisatie, flexibiliteit, toegevoegde waarde en lange termijn relaties.

“Kapitaal is niet meer het onderscheidende”, stelt De Klerk. “Het echte verschil zit in de manier waarop je naast een ondernemer gaat staan. Niet alleen als investeerder, maar als sparringpartner die meedenkt over groei, strategie en de dagelijkse realiteit. Daarom combineren wij een investeringsteam met een operationeel

team – zodat we verder kijken dan de deal alleen.”

Dat inhoudelijke meedenken is ook essentieel geworden door de veranderende economische realiteit. Nicole Zomerhuis van Karmijn Kapitaal: “De wereld is minder voorspelbaar geworden. Juist dan wil je als investeerder als stevige partner aan tafel zitten. Met ervaring en sectorinzicht kun je echt iets toevoegen. Alleen dan kun je ondernemers echt helpen en tegelijkertijd betere kritische afweging maken op strategische keuzes.”

Een andere ontwikkeling die de gesprekspartners binnen de private equity-sector zien, is de toename van het belang van goede samenwerkingen, het betrekken van duurzaamheid en reputatie in een bredere stakeholdersbenadering. Roobrouck: “Private equity-teams, managementteams én LP’s worden diverser. Dit

reflecteert de ontwikkelingen in de maatschappij en bij de bedrijven. Ook hierdoor verandert de *tone of voice* naar een van meer dialoog en samenwerking.”

Tot slot, private equity is een zeer gewilde sector: welke adviezen geven de professionals aan jonge collega’s die succesvol willen zijn binnen dit speelveld? Roobrouck lacht: “Volg niet alle feedback op. Dit klinkt misschien contra-intuïtief, zeker in een sector waarin we allemaal willen presteren. Maar niet elke stijl past bij elke persoon. Als je jezelf verliest door andermans stijl blindelings te volgen, verlies je je kracht. Kies daarom heel bewust wat wel en wat niet bij jou past.”

De moderator krijgt nu de vraag terug. Van der Maarel antwoordt: “Mijn advies? Blijf goed jezelf en ‘do not try to fit in’. Wat jou anders maakt kan een enorme toevoeging zijn aan een team. En omring je met mensen, zowel in je zakelijke als in je persoonlijke netwerk, van wie je kunt leren. In een wereld waarin naast analytisch denken meer aandacht ontstaat voor creativiteit, reflectie en samenwerking, blijft continu leren een voorwaarde voor succes.” ■