

HR onder private equity-bewind

Wie als CHRO aan de slag gaat in een bedrijf dat in handen is van een private equity-firma, komt in een heel andere omgeving terecht dan in een familiebedrijf of een beursgenoteerde onderneming. Snel, resultaatgericht, financieel gedreven en rationeel: zo omschrijven enkele ervaringsdeskundigen de wereld van private equity.

TEKST JAN BLETZ **BEELD** SHUTTERSTOCK



‘**A**asgieren’, ‘sprinkhanen’, ‘geldwolven’ die met *leveraged buy-outs* en andere ingewikkelde financiële constructies bedrijven opkopen, ‘leegvreten’ en dan weer met woekerwinst van de hand doen: zo worden private equity-investeerders nog wel eens afgeschilderd. Dat karikaturale beeld strookt bepaald niet met de werkelijkheid. Nogal wat private equity-bedrijven investeren in bedrijven juist om bedrijven in financiële nood te redden of om hun groeipotentieel te helpen verwezenlijken.

Een bedrijf als Groendus (duurzame energie) heeft bijvoorbeeld pensioenfondsen als aandeelhouder, typisch partijen die er voor de lange termijn in zitten, zegt CHRO Susan Karnebeek. “Zij begrijpen dat de energietransitie een proces van jaren is. Dat merk je. Zo zijn de energieprijzen nu veel lager dan vorig jaar. Maar het heeft er niet toe geleid dat we opeens allerlei maatregelen hebben moeten nemen om de kosten te drukken.” Aan de andere kant zijn er ook private equity-bedrijven die er sterk op gericht zijn om de kosten te reduceren, maar die richten zich vaak op ondernemingen in een latere fase, als de mogelijkheden tot groei beperkt zijn. Jan Cees Marijt heeft er ervaring mee. Hij heeft gewerkt voor diverse bedrijven met private equity-investeerders, zoals Jacobs Douwe Egberts (JDE), waar hij enkele jaren na de verkoop aan investeerder J.A. Benckiser verantwoordelijk was voor het Compensation & Benefits-beleid.

Financieel gezond

Onder J.A. Benckiser werd het *cash management* geoptimaliseerd (bovenop debiteuren zitten, zelf laat

betalen) en werd ingezet op omzetgroei uit innovatieve koffiecups en andere nieuwe producten. Maar het allerbelangrijkste was toch dat de kosten werden teruggeschoefd. “Zie een onderneming als een boom met allerlei dorre bladeren. Een private equity-partij schudt er flink aan, zodat de bladeren naar beneden komen dwarrelen en de boom gezond wordt. Financieel gezond, wel te verstaan.”

Groeigericht versus kostengericht: zoveel private equity-bedrijven, zoveel smaken, daar komt het op neer. Dit neemt niet weg dat veel private equity-investeerders enkele kenmerken gemeen hebben, zegt Marijt. Met een slag om de arm – ‘generaliseren mag misschien niet, maar het kan wel’ - schetst hij enkele algemene karakteristieken van private equity-firma’s: “Ze hebben doorgaans tot doel om een hoog rendement te behalen op een bedrijf waarin ze hebben geïnvesteerd in een relatief korte periode, meestal vijf of zes jaar. Ze doen dat door de prestaties van het bedrijf te verbeteren en het dan weer te verkopen aan een andere partij of het naar de beurs te brengen.”

Met andere woorden: typerend voor private equity-ondernemingen is dus toch – uitzonderingen als de investeerders in Groendus daargelaten – een korte investeringshorizon. Het beleid is nu eenmaal gericht op waardevermeerdering over een periode van enkele jaren, dus maatregelen moeten snel effect hebben. Zeker sneller dan in menig familiebedrijf, dat geacht wordt generaties lang mee te gaan. Maar ook sneller dan in een beursbedrijf, zeker beursbedrijven waarvan de aandelen grotendeels in handen zijn van



Laat zien dat je medewerkers
daadwerkelijk het kapitaal zijn en
niet alleen een kostenpost



pensioenfondsen, met veel institutionele beleggers, of juist met talrijke kleine aandeelhouders. Hooguit een handjevol mensen bemoeit zich namens een private equity-partij met het beleid van de onderneming waarin is geïnvesteerd. Maar dat handjevol kan er zeer dicht bovenop zitten en een hoog tempo afdwingen. Al past ook hier weer relativering. Sommige private equity-bedrijven laten hun deelnemingen weer wel grotendeels vrij, of omdat die toch prima renderen (zo zal investeerder 3i zich niet snel bemoeien met een succesnummer als Action), of omdat ze hun deelnemingen vooral zien als een soort passieve beleggingen. Andere private equity-bedrijven zijn juist sterk *hands on*, zeker als het bedrijf waarin ze een belang hebben genomen in nood verkeert. En als een bedrijf verkoopklaar moet worden gemaakt zal de private equity-investeerder helemaal aandringen op snelle maatregelen. “De investeerders zelf zijn vaak doelgericht en financieel sterk

onderlegd. In uitdagende tijden kan het gebeuren dat de rekenmachine leidend wordt en de affiniteit met de menselijke factor minder voelbaar is”, voegt Karnebeek toe.

Meten is weten

“Het zijn mensen voor wie ‘meten is weten’ geldt, en die pas maatregelen nemen als die goed cijfermatig zijn onderbouwd. *Business cases* liggen ten grondslag aan de besluitvorming en dit geldt ook voor maatregelen die bijdragen tot een goed HR-beleid. Hier liggen kansen voor HR-leiders om zich sterk te ontwikkelen en in brede zin een business partner te zijn. Maar dan moeten ze wel duidelijk maken welke waarde het HR-beleid toevoegt. Laat zien dat je medewerkers daadwerkelijk het kapitaal zijn en niet alleen een kostenpost.”

“Het blijft een uitdaging om elkaar scherp te houden”, concludeert Karnebeek. “De aandeelhouders houden je scherp op financiële impact en risico’s. Maar als CHRO dien je de aandeelhouders scherp te houden en ervan te overtuigen dat kostenreducties op termijn tegen het bedrijf kunnen werken en de waarde kunnen drukken. Stijgende verloop- en ziekteverzuimcijfers en een dalende Employee Net Promoter Score zullen een punt van zorg worden bij de verkoop van de organisatie. Waardoor de investeerders bij de verkoop van het bedrijf ook minder verdienen dan wanneer hun HR-beleid beter op orde was geweest.”

Meer erkenning voor HR

Private equity-partijen hebben steeds meer begrip voor de argumenten van de CHRO die het op deze wijze opneemt voor werknemers, denkt Rolf Jorna, in



het verleden onder andere werkzaam bij retailbedrijven Action en Hema en sinds kort HR-directeur bij schoonmaakbedrijf Asito. Hij wijst erop dat er binnen de private equity-wereld juist steeds meer oog komt voor het belang van het menselijke kapitaal. “Zeker nu de krapte op de arbeidsmarkt maar voortduurt, zijn investeerders steeds meer doordrongen van het belang van gemotiveerde en kundige werknemers. Ze hechten daarom ook steeds meer waarde aan een goed HR-beleid. Voor sommige investeringsmaatschappijen is dat zelfs zo belangrijk dat het een eigen HR-directeur aanstelt, die naar de *people*-kant in de portfoliobedrijven kijkt en de HR-directeuren daar kan ondersteunen.”

Hoopgevend, aldus Jorna. Zeker als de HR-directeuren in de dochterbedrijven van de investeringsmaatschappij dan ook nog in de directie zitten, kan het HR-beleid goed tot z'n recht komen. “Dat

is wel een voorwaarde. Juist in een private equity-omgeving hoort de HR-directeur in de directie. Anders kan hij of zij zijn geen stempel op het beleid drukken en zal hij of zij gezien de hoge snelheid waarmee zaken afgehandeld worden, steeds worden overvallen door besluiten van de directie.”

Gestructureerde aanpak gewenst

Ook Pieter Ebeling, Senior Partner Private Equity bij executive search bureau Odgers Berndtson, onderschrijft dat de ‘focus in de private equity-sector verschuift van louter *financial engineering* naar een beleid waarin het belang van mensen wordt onderkend.’ Let wel: deze ontwikkeling staat nog in de kinderschoenen, en de financiële benaderingswijze voert nog vaak de boventoon. Daar komt bij dat de *investment managers* in grote mate zelf het beleid kunnen bepalen van de bedrijven waarin ze deelnemen, waardoor het HR-beleid vaak nog sterk versnipperd is.

“Een gestructureerde HR-aanpak, die gericht is op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van de beste mensen voor hun bedrijven ontbreekt vaak nog. Al zijn er uitzonderingen. Investeringsmaatschappij Egeria heeft bijvoorbeeld

“

Juist in een private equity-omgeving hoort de HR-directeur in de directie

”

een eigen CHRO op groepsniveau aangesteld. Een voorbeeld dat steeds meer navolging krijgt.”

Suzan van de Kam, partner en advocaat bij Buren, en gespecialiseerd op het gebied van arbeids- en medezeggenschapsrecht, kan zich goed vinden in het beeld dat Jorna schetst: private equity-bedrijven onderkennen steeds vaker het belang van HR. En zij signaleert eenzelfde centralisatietendens als Ebeling. Zo werkt ze voor een private equity-firma die wel 20 bedrijven in portefeuille heeft die het wil integreren. “Een hele klus, vooral voor zo’n CHRO die op groepsniveau de integratie moet leiden. Want al die bedrijven hadden een eigen HR-systeem, een eigen arbodienst, een eigen verzuim- en vakantieregeling en uiteenlopende cao’s.” Maar het levert volgens haar wel veel op. “Door centralisatie kan dat allemaal grotendeels gelijk worden getrokken, waardoor de kosten per bedrijf van allerlei HR-systemen en ondersteunde activiteiten omlaag kunnen en de kwaliteit omhoog kan. Toetreden tot een private equity-omgeving betekent dan dus dat het HR-beleid veel professioneler wordt.”

Droombaan of nachtmerrie?

Ebeling heeft ervaring met de werving en selectie van complete managementteams voor de bedrijven waarin private equity-investeerdere participeren.

De werving en selectie van de juiste CHRO neemt daarbij een steeds belangrijkere plaats in, zegt hij. En de private equity-firma’s kijken steeds nauwlettender of iemand wel geschikt is als CHRO. Ebeling maakt een onderscheid tussen CHRO’s bij grotere bedrijven (jaaromzet 500 miljoen en meer) en bedrijven daaronder. “De CHRO van een grotere onderneming heeft een corporate structuur om op terug te vallen en moet bovenal strategisch sterk zijn. Kleinere organisaties hebben behoefte aan iemand die ook diep in de operationele details kan duiken.”

Dit neemt niet weg dat er ook overeenkomsten zijn. Een hele waslijst zelfs. Zo moet de CHRO – het zal geen verrassing zijn – in beide gevallen sterk ‘analytisch’, ‘datagedreven’, ‘ondernemend’, ‘doortastend’ en ‘resultaatgericht’ zijn, daar zijn alle geïnterviewden het over eens. Idealiter is de CHRO in een private equity-omgeving ook nog eens communicatief en relationeel sterk en beschikt hij of zij over het vermogen om vertrouwen op te bouwen en invloed uit te oefenen op allerlei partijen.

Denk aan de investeerders, met wie de CHRO veel meer contact heeft: “De CHRO speelt een hoofdrol om alle veranderingen die zij willen doorvoeren om te zetten in uitvoerbaar HR-beleid”, zegt Marijt. “Met name investeerders hebben geen idee van wat er



“ De onwetendheid bij veel investeerders biedt ook speelruimte voor de CHRO ”

allemaal wel en niet mogelijk is in een bepaald land. Hoe hoog de dekkingsgraad van het pensioenfonds moet zijn, bijvoorbeeld. Daar hebben zij echt geen idee van. Die onwetendheid biedt ook speelruimte: de CHRO kan zaken overdrijven om zaken snel voor elkaar te krijgen of juist om tijd te winnen. Private equity-partijen zijn heel kritisch en stellen allerlei vragen. *Educate us!* is vaak hun devies, maar ze delegeren ook graag zaken aan mensen die ze vertrouwen. En dat vertrouwen kun je winnen door ze in duidelijke taal tekst en uitleg te geven over hoe je wilt bijdragen aan de uitvoering van hun plannen. Een draaiboek, daar zijn ze dol op.”

Onderhandelingsvaardigheden

De CHRO zal verder vooral ook moeten kunnen omgaan met de weerstand die allerlei veranderingen oproepen bij bestaande medewerkers en nieuwe werknemers van pas overgenomen bedrijven (de zogeheten *add-ons*). “Veranderen is synoniem voor private equity”, zegt Marijt, dus daar valt niet aan te ontkomen. En dan gaat het ook nog eens om veranderingen die in hoog tempo worden doorgevoerd – weerstand gegarandeerd – en die an sich ook bijzonder onprettig zijn. Zoals een reorganisatie, een sluiting van een fabriek, een overname of een aanstaande verkoop. Keer op keer wordt er in dat soort situaties een beroep gedaan op de onderhandelingsvaardigheden van de CHRO in de omgang met ondernemingsraden en vakbonden. En met allerlei

uiterst mondige, morrende ‘executives’ die overbodig zijn geworden of worden overgeplaatst naar een werkplek aan de andere kant van de wereld.

Niet elke HR-professional zal geschikt zijn voor een functie als CHRO in een door private equity-investeerders gedomineerd bedrijf, dat zal duidelijk zijn. Voor wie zich thuis voelt in de ‘snelle’, ‘resultaatgerichte’, ‘financieel gedreven’, ‘rationele’ en ‘blauwe’ wereld van private equity is het misschien een droombaan. Wie weinig heeft met getallen, wie sterk mensgericht en minder outputgericht is, zal er minder goed gedijen. Hetzelfde geldt voor de HR-professional die zijn tanden wil zetten in zaken die pas op termijn resultaten opleveren – talent development, groots opgezette leiderschapsprogramma’s en cultuurveranderingen zijn vaak niet besteed aan de op snel resultaat gerichte private equity-jongens. En de CHRO voor wie de financiële resultaten bepaald niet het *summa plus ultra* zijn, zal een private equity-omgeving al gauw als een nachtmerrie ervaren.

Zoals Marijt zegt: “Iemand die er niet goed tegen kan dat het zo sterk draait om geld, krijgt geheide problemen. Die zal zich binnen de kortste keren afvragen: ‘ben ik wel de juiste persoon voor deze taak?’. Zo iemand zal geplaagd worden door zijn geweten: ‘kan ik hiermee in alle eerlijkheid omgaan, kan ik hiermee in vrede leven?’” ●