

Marcel Tinnemans: 'Mijn vader overleed vlak voor de verkoop, dat was wel dubbel ja'

Mosa Glas

blij met MKB Fonds

'Het was geen gemakkelijke keuze, mede omdat mijn vader, oprichter van het bedrijf, vlak voor de verkoop was overleden. Dat voelde heel dubbel. Hoewel ik alle vrijheid krijg en vooral veel leer van de mensen van het MKB Fonds ben je wel je meerderheidsbelang kwijt. Cashen? Ik zie het meer als loon naar werken. Mijn zus, haar man en ik: we hebben alle drie jarenlang keihard gewerkt. Dat zij nu volledig zijn teruggetreden is een bewuste keuze geweest en het proces is ook in goed overleg verlopen. Dat gaat wel eens anders bij familiebedrijven. Zij kunnen verder, ik kan door en belangrijker: het bedrijf heeft alle ruimte, ook financieel. Ruimte voor autonome groei maar ik sluit overnames niet uit.'

'Het Amsterdamse MKB Fonds steekt een miljoenensom in het Limburgse familiebedrijf Mosa Glas, meldt het FD online. Met de nieuwe geldschieter verwacht deze toeleverancier aan de bouwsector de komende jaren verdere groei te kunnen boeken.' Met deze woorden uit een bericht van FD Online opende Glas in Beeld op 12 januari haar site (zie kadertekst voor het complete bericht). Voor directeur Marcel Tinnemans van Mosa Glas was het toen nog te vroeg om te reageren op de verkoop van zijn meerderheidsbelang en ook een kort gesprek met hem tijdens Polyclose in Gent leidde nog niet tot een afspraak. Het nieuws 'sloeg in als een bom' maar inmiddels 'zijn de rookpluimen opgetrokken' en kon de afspraak voor een gesprek worden gemaakt.

Vertel eens over het hoe en waarom van het vertrek van je zus Nicole Tinnemans en haar man Wim Hekkens, beiden aandeelhouders?

Marcel Tinnemans: 'Mosa Glas is altijd een zelfstandig familiebedrijf geweest voortkomend uit het door mijn vader

opgerichte aannemersbedrijf. Ik heb van hem de kans gekregen de glastak op te zetten en mede gestalte kunnen geven aan de groei daarvan. Nicole en Wim zijn rond 2000 ingestapt en hebben toen, en ook nog een paar jaar later, een deel van mijn aandelen overgenomen. Ik bleef de meerderheid behouden maar we hebben altijd op basis van gelijkwaardigheid gewerkt en beslissingen genomen. Voor mij bestaat het ondernemerschap ook uit de interesse om nieuwe markten aan te boren en te investeren in nieuwe producten, zoals gelamineerd glas. Bij hun was die interesse er minder. "Waarom nog meer hooi op je vork, het gaat toch goed?" Een ander verschil is dat ze geen kinderen hebben. Geen opvolging dus. Maar wel veel meer vrijheid om op vakantie te gaan, bijvoorbeeld naar familie in Australië. Dat doe je niet voor een paar weken. "We zijn nu nog gezond, hoeveel mensen van onze leeftijd vallen er niet om?" Heel plausibele argumenten. Voor mijn gezin is dat anders. Wij hebben een achttienjarige zoon die nu Bedrijfskunde gaat studeren. Altijd familiebedrijf geweest dus je begrijpt: ik zie in hem een opvolger als hij dat wil. Alles bij elkaar opgeteld was de conclusie voor Nicole en Wim dat dit een goed moment was om te stoppen.'

Maar waarom ook de verkoop van jouw meerderheidsbelang?

'Aan mij was de keuze om hun aandelen over te nemen. Wat wil ik? Je eerste reactie is: een kwestie van een waardebeoordeling doen en een x-bedrag overmaken. Dat was niet gemakkelijk maar toch zeker wel te organiseren geweest. Aeternus uit Venlo, onze



Marcel Tinnemans:
'Nee, het is geen cashen. Ik zie het als verzilveren.'

externe adviseur, hield me echter voor eens naar een investeerder te kijken. Zo kwamen we in contact met het MKB Fonds en dat klikte vanaf de start. Ze investeren alleen in familiebedrijven, hebben een breed netwerk en kijken met een andere bril. Tijdens de gesprekken kwamen ook mijn aandelen ter sprake en zo heb ik ook een deel van mijn aandelen van de hand gedaan. Zo klinkt het heel makkelijk, maar we zijn echt niet over één nacht ijs gegaan. Sterker, ik heb misschien wel tien, twintig keer op het punt gestaan er een streep door te halen. Wakker van gelegen. "Ik betaal zelf wel". Een enorm jo-jo effect had dat op me. "Zij stoppen. Ik ga door. Maar wie krijg ik er bij?" Dat soort gevoelens. Ook het overlijden van mijn vader speelde daarin een rol. De oprichter van het bedrijf dat nog geen paar maanden later wordt verkocht. Toeval en erg dubbel allemaal, al heeft zijn overlijden het een en ander wel versneld.'

Kwestie van cashen toch?

'Dat wordt wel vaker gezegd maar zo zie ik dat niet. We hebben alle drie onze stinkende best gedaan. Loon naar werken. We hebben met elkaar iets opgebouwd en wat is er mooier dan wanneer dat wordt gewaardeerd. Dat je verschillend over zaken denkt en in harmonie uit elkaar gaat is toch mooi? Het is hun keuze. Het zou de mijne niet zijn geweest, maar ik ben anders. Nee, het is geen cashen. En wat is geld? Wat zijn cijfertjes? Het is niet tastbaar. Het is makkelijk als je het hebt. Geeft een veilig gevoel. Ik zie het als verzilveren maar dat krijgt pas echt waarde als je er iets mee doet. We hebben een rijksmo-

MKB Fonds neemt voor een miljoenensom Mosa Glas over

Op 11 januari schreef Hans Maarsen het volgende op FD Online over de overname van Mosa Glas.

Het Amsterdamse MKB Fonds steekt een miljoenensom in het Limburgse familiebedrijf Mosa Glas. Met de nieuwe geldschietster verwacht deze toeleverancier aan de bouwsector de komende jaren verdere groei te kunnen boeken. 'Wij zien een overtuigend herstel op de bouwmarkt. Mosa Glas moet daarvan kunnen profiteren', zo motiveert medebestuurder Thomas Wals van MKB Fonds de nieuwe participatie. Hij wijst erop dat de onderneming schuldenvrij is en in de achterliggende crisisperiode een goed resultaat heeft behaald. Het uit 1860 stammende familiebedrijf behoort met een omzet van 20 miljoen euro tot de drie grootste onafhankelijke glasgroothandels in de Benelux. De aandelen waren tot nu toe in handen van directeur Marcel Tinnemans en twee van zijn familieleden. In de nieuwe opzet krijgt MKB Fonds een meerderheidsbelang en blijft Tinnemans aan als directeur en mede-aandeelhouder. De betrokken familieleden worden uitgekocht. Over de waarde van de transactie hullen partijen zich in stilzwijgen. Bedrijven in deze branche boeken een brutobedrijfsresultaat (ebitda) van gemiddeld 10 procent van de omzet. Bij overnames wordt al gauw vijf maal de ebitda betaald. Daaruit valt af te leiden dat met de overname van Mosa Glas een miljoenensom is gemoeid.

De glasgroothandel heeft voor de komende jaren een omzetgroei van 5 procent per jaar begroot. De helft van de huidige omzet komt uit Nederland, de andere helft uit België. Tot de afnemers behoren onder meer gevelbouwers, kozijnfabrikanten en interieurbouwers. MKB Fonds neemt voor onbepaalde tijd deel in Mosa Glas. 'Wij hebben geen harde datum voor een exit geformuleerd,' zegt Wals. Hij noemt wel twee mogelijke opties die na vijf jaar aan de orde kunnen komen: terugkoop op langere termijn van de aandelen door de familie Tinnemans of gezamenlijke verkoop van alle aandelen door Tinnemans en de investeringsmaatschappij. MKB Fonds financiert de deelname uit een in oktober gelanceerd fonds waarmee €15 mln is opgehaald. Inclusief bancaire financiering kan met dit nieuwe vehikel voor tientallen miljoenen worden geïnvesteerd in bedrijven. Met eerdere fondsen zijn belangen verworven in onder meer scootermerk AGM en leverancier van kant-en-klaar maaltijden Van Ruiten Food.

nument in Maasbracht gekocht om in te gaan wonen. Dat wordt nu verbouwd, uiteraard met respect. Uitbreiden mag maar alleen als het rigoureuus afwijkt. Kan niet mooier dan met glas. Super toch? In dat gebouw is geleefd. Er zit gevoel in. Zo krijgt geld wel waarde.'

Een bedrijf dat meekijkt over je schouder lijkt me niets voor jou.

'Dat klopt. We hoefden aan niemand verantwoording af te leggen, nu kijkt er

niemand mee. De verhouding is 60/40 maar ik ben en blij bestuurder van de firma en er worden geen concessies gedaan aan mijn zeggenschap. We houden ook het karakter van familiebedrijf. Vanaf het begin zitten Jolanda en John Schot als kleine aandeelhouders en vrienden van onze familie in het bedrijf. Na de participatie van het MKB Fonds hebben zij nog steeds een aandeel in het bedrijf en zijn beiden zeer belangrijke steunpilaren, sterkhouders

>>

Partner Duurzaam & Comfortabel

Mosa Glas is één van de partners van het consortium Duurzaam & Comfortabel dat als doel heeft 'projecten in de gestapelde bouw te renoveren en verduurzamen tot nul op de meter'. Op haar site legt Duurzaam & Comfortabel haar doelstellingen en aanpak uit: 'Het consortium bestaat uit een selecte groep duurzaam en doordenkende MKB bedrijven, met een visie om een integrale oplossing te bieden aan onder andere de gestapelde bouw in Nederland. Boekenkasten vol zijn er geschreven met haalbaarheidsonderzoeken naar verduurzaming, maar niet één met een uiteindelijk betaalbare en/of financierbare oplossing. Wij hebben deze belangrijke missing link wel gevonden, tezamen met gemeentelijke, provinciale en zelfs Europese subsidies weten wij ieder project ook financieel te borgen.' Duurzaam & Comfortabel richt zich op projecten voor de renovatie van gestapelde bouw in Nederland, opgedeeld in drie pijlers: vereniging van eigenaars, woningcorporaties en zorginstellingen. 'Door de bundeling van unieke MKB bedrijven zijn wij de brug tussen vraag, kennis en techniek. Binnen het consortium zijn alle partijen vertegenwoordigd die benodigd zijn voor een duurzame renovatie', aldus het consortium dat alle bouwdelen aanpakt: de installaties, de buitenschil, de balkons maar ook de kozijnen en het glas. Binnenkort start het eerste grote project: de renovatie van 188 woningen in opdracht van VVE Lindenhove te Apeldoorn. Mosa Glas gaat daar triple glas met ingebouwde screenlines leveren.



Mosa Glas zal haar belang in Teuto Glas nog dit jaar verhogen tot 44 procent. 'Ik hamer vaak op het belang van partnerschap, met klanten maar ook met toeleveranciers.'

in ons bedrijf. Jolanda stuurt de binnendienst aan en John geeft leiding aan ons eigen productiebedrijf. Op beiden kan ik onvoorwaardelijk, nee blind vertrouwen en dat is veel waard. Aandeelhouders én vrienden en zo blijkt maar weer eens te meer dat dit een echt familiebedrijf is. Een bedrijf met een ziel. Dat was zo en blijft zo.'

Zolang het goed gaat.

'Ik kan niet in de toekomst kijken maar zo voelt het niet. Het geeft vooral veel mogelijkheden en het is mooi te sparren met mensen die anders denken.

Leerzaam. Op het gebied van juridische structuren en fiscale zaken, maar ook op het gebied van hoe de continuïteit nog beter te waarborgen en groei te bewerkstelligen. Zowel autonoom als door het doen van overnames.'

Zijn er al overnames in de pen?

'Het is onvoorstelbaar maar er hebben zich na de eerste berichten zeker tien bedrijven gemeld. De vraag is wie haal je binnen? Is het verkoop uit luxe? Uit nood? Past het? We zijn met een paar partijen in gesprek, maar er nog niet uit. Behalve dat we graag een steun-

punt willen in de regio Amsterdam-Rotterdam en Antwerpen-Brussel, voor advies, spoed en service, zijn we momenteel nog niet. De vraag is ook: heb ik er de tijd voor? En wat wordt de rol van de huidige ondernemer? Er zijn genoeg voorbeelden van overnames die om die reden verkeerd zijn uitgepakt. Strategische overnames sluiten we overigens sowieso uit. Ik ga niet met een smelter in gesprek. We werken met onafhankelijke partners. Dat onderscheidt ons juist. Laten we dat los dan verliezen we onze ziel.'

Hoe staat de glasmarkt er momenteel bij?

'Zover ik kan overzien profiteert iedereen van de groei in de bouwsector, maar het blijft een vechtmarkt. De prijs van floatglas stijgt maar die van het eindproduct niet. Daar is een kentering nodig. Die komt, daar ben ik van overtuigd. Waarom? Omdat je niet onder de kostprijs kunt blijven werken. Dat houdt een keer op. Bedrijven pakken voor het einde van het jaar wat ze pakken kunnen. Hebben liever geen gaten en wellicht komt er een strenge winter. Dan maar onder de kostprijs. Wij doen daar niet aan mee. Heb je meerdere isolijnen draaien, dan maar eentje stop zetten. Het is beter voor goede klanten te blijven werken, die wel bereid zijn voor je service te betalen, dan voor bedrijven die voor 50 cent weglopen. En hoeveel floatovens zijn er in Europa? Nog geen zestig geloof ik. Volgens de smelters duurt het niet lang meer of er is vraag voor tachtig ovens. Dat gaat gevolgen krijgen voor de prijs en de snelheid. Je ziet het al aan de levertijden van

sommige gecoate producten. Dat zal de prijs van het eindproduct positieve impuls geven.'

Geen last van de concurrentie uit nieuwe Europese landen?

'Niet direct. De markt wordt wel steeds meer internationaal. Kijk maar eens naar het effect van Pools glas op de Duitse markt. Door de standaardisering van de Duitse bouw heeft de komst van compleet beglaasde Poolse kozijnen daar een enorme weerslag. Wij hebben er in de Benelux vanwege onze specifieke bouwmethodiek en gevarieerde keuze van glas gelukkig geen last van, maar voor de bedrijven die aan Duitsland leveren heeft dat wel z'n effecten. Hoe dan ook: ik zie het als een overgangperiode; na de zomer zal het effect van de groei groter zijn en kan het als de prijskentering er komt misschien wel weer "booming" worden. Nee "booming" is een te groot woord.'

En op welke manier zal Mosa Glas zich daarin onderscheiden?

'Op de manier zoals we altijd hebben gedaan: door het leveren van kwaliteit en service en door onze leverbetrouwbaarheid. Ook voor ons is het een overgangsjaar. Nu we de back-up hebben van een investeerder zijn er meer mogelijkheden te streven naar groei. Zoals aangegeven verwacht ik langere levertijden. Onze kracht is juist opdrachtgevers snel van advies en product te voorzien. Ontzorgen. Service, service, service. Dat kost geld maar betaalt zich terug. Een ruim begrip maar creëert ook omzet. Voorwaarde is dat

we de bereidheid hebben het echt voor de klant te willen oplossen. Daarom hamer ik zo vaak op partnerschap, met klanten maar ook met toeleveranciers. We hebben ons belang in Teuto Glas vorig jaar verhoogd tot 40 procent en nog dit jaar zal dat 44 procent worden. Onze banden met bedrijven als Iso-phon Glas voor gehard glas zijn verder aangehaald. En om aan de vraag naar snelle levering te kunnen blijven voldoen zullen we zelf gaan lamineren. Geen massa maar voor specials en spoed. Ik ben er nog niet helemaal uit maar het zal één van de autoclaafvrije oplossingen worden; waarschijnlijk door middel van druk. Wij denken daar snel een beslissing in te nemen: de uitvoering van onze plannen zal waarschijnlijk nog dit jaar zijn. Ook zijn we in samenwerking met Pierre Glorieux gestart met verwarmd glas dat we in eigen beheer



harden en isoleren. Op het gebied van brandwerend glas gaan wij met steeds meer partijen samenwerken om ons pakket verder te verbreden. Mogelijk komen daar zelfs nieuwe producten en ontwikkelingen bij. Toch mooi dat dit soort zaken nu in samenwerking met het MKB Fonds in een stroomversnelling komen.' <

'Het is beter voor goede klanten te blijven werken, dan voor bedrijven die voor 50 cent weglopen.'



De voormalige directie van Mosa Glas met v.l.n.r. Marcel Tinnemans, Wim Hekkens en Nicole Tinnemans.