



TOP OF MINDS

# THE C-SUITE

Deze editie: **Vincent Braams** van Vendis Capital  
over scale-ups, duurzaamheid en transparantie

In The C-Suite laat Top of Minds gezichtsbepalende topmanagers uit de Consumer Goods-sector aan het woord. Janko Klaijisen, Founding Partner van Top of Minds, destilleert inzichten uit hun ervaringen om andere managers en executives in het Consumer Goods-werkveld te inspireren.



## De visie van Vincent Braams

De retailsector heeft de afgelopen jaren een ongekende transformatie doorgemaakt. Tijdens en na de pandemie lieten grote en kleine spelers zien dat zij snel kunnen schakelen en goed weten wat klantgerichtheid is. Deze wereld zit vol bevlogen mensen met slimme ideeën. Tijd voor Top Of Minds om de balans op te maken. Hiervoor ging Janko Klaeijssen in gesprek met diverse leiders uit de sector.

### De stand van zaken bij Vendis Capital

Vincent Braams, een adept zakenman met ervaring in domeinen zoals marketing, sales en algemeen management, is sinds 2015 partner bij Vendis Capital, een vooraanstaand private-equityhuis. Vendis staat bekend om zijn investeringen in winstgevende scale-ups binnen consumer goods, met een omzet tussen de tien en driehonderd miljoen euro en EBITDA tussen de drie en dertig miljoen. Hun investeringen per bedrijf liggen tussen de tien en zestig miljoen. Met hun internationale team, bestaande uit zes nationaliteiten verspreid over zes kantoren, hebben ze al in meer dan vijftig bedrijven geïnvesteerd. Ze helpen deze bedrijven bij het uitbouwen van hun wereldwijde merkwaarde en het versterken van de organisatie. Op die basis wordt de merkgroei versneld langs drie mogelijke groeidrijvers: Country (internationale uitrol), Channel (verkoopkanalen waarbij veelal een focus ligt op digital) en Category (het merk verbreden en verdiepen door innovatie in bestaande en nieuwe productcategorieën).



Voor hij de gelederen van Vendis kwam versterken, was Vincent voor verschillende FMCG-bedrijven actief. Hij heeft zowel een MBA als een bachelordiploma bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit. Bij Vendis is hij onder andere betrokken bij Pink Gellac, ECOstyle, Alpine, Kamera Express en Meubelzorg. “Wij investeren alleen in wat we begrijpen, waar we gepassioneerd over zijn en waar we waarde kunnen toevoegen. Die basishouding past goed bij mij persoonlijk. Ik kom uit een ondernemersnest. Mijn vader was een slimme man en een ontzettend harde werker. Maar zeker geen avonturier - hij vond een vakantie naar Rockanje al heel spannend - maar wel creatief; hij kon geweldig schilderen. Mijn moeder was op veel punten zijn tegenpool. Zij initieerde veel samen met het gezin, nam ons mee in de auto naar Italië en was enorm sociaal. Mijn ouders waren complementair en in volledige harmonie. Achteraf realiseer je je pas hoeveel mijn zus en ik daaraan gehad hebben en hoe het onze levensloop positief beïnvloed heeft. We zijn allebei bereid om te doen wat er nodig is, we nemen verantwoordelijkheid en werken hard. Maar tegelijkertijd kunnen we ook relativeren en zijn we sociaal.”

“ **Onze stijl is duidelijk: informeel, no-nonsense, hardwerkend en eerlijk. We zijn in feite zelf ook een scale-up.**

### **Je hebt werkgevers als Nestlé en FrieslandCampina op je CV en was vijf jaar lang CEO van Smartwares Home Essentials. Hoe was de overstap naar private equity?**

“Na twee professionele corporates binnen de consumer-sector heb ik bij Smartwares de PE-sector leren kennen. Via mijn eigen aandeelhouders, maar ook in contacten met andere investeringsmaatschappijen waar wij zaken mee deden. Ik had voordat ik bij Vendis kwam dus al ruime ervaring met spelers in deze sector. Daarin zie je in Nederland vooral generalisten: investeerders die in allerlei verschillende sectoren geld steken. Die hun bedrijven wel geld en een gezond stel hersens kunnen bieden, maar hen minder goed kunnen ondersteunen bij de inhoudelijke vragen die je als directeur van een mkb-bedrijf hebt. Hoe worden we succesvol op Amazon? Hoe veroveren we de Verenigde Staten? Dat zijn het soort vragen waar je als snelgroeiend consumentenmerk graag hulp bij krijgt. Ik raakte ervan overtuigd dat je als investeerder een specialisatie moet hebben om je portfolio echt verder te kunnen helpen. Nou, er was maar één echte specialist in snelgroeiende consumenten-A-merken in West-Europa en dat was Vendis.”



## Waar komt je voorkeur voor consumer goods vandaan?

“Toen ik in Rotterdam studeerde was consumer goods populair. Als je echt ambitieus was, dan ging je consumer goods in. En dan vooral FMCG. Daar gingen de beste mensen heen, dus dat wilde ik ook. Helaas voor die sector is dat de laatste jaren overigens flink veranderd. De beste mensen die nu op de arbeidsmarkt komen, hebben FMCG veelal helemaal niet meer bovenaan hun lijstje staan. Ik begrijp ook wel waarom. De arbeidsmarkt in het algemeen en het marketingdomein in het bijzonder zijn compleet veranderd. Waar FMCG-bedrijven vroeger vooropliepen bij de trends die toen belangrijk waren, doen ze dat niet op de megatrends van vandaag: digitalisering en duurzaamheid. Als je de beste mensen aan je wilt binden, moet je toonaangevend zijn op de belangrijkste thema’s. Dat is het fundament van een succesvol werkgeversmerk. Als je op die thema’s niet vooroploopt, dan verlies je de aandacht van een grote groep kandidaten.”

“**Consumer goods werd wel de Premier League van commercie genoemd.**

## Hoe zie jij digitalisering van deze sector?

“De consumer-sector is goed voor 65 procent van de wereldeconomie, een enorme markt dus. Het grootste deel hiervan werd historisch over meerdere schakels naar de consument gebracht. Goederenstromen waren indirect, maar hetzelfde gold voor informatiestromen: verdeling van activiteiten en van geldstromen. Die marktopbouw verandert in hoog tempo. De winnaars zijn die consumer-bedrijven die dit spel het best beheersen. Dat betekent meestal een centralere aansturing, een veel grotere rol voor data en een versnelling in bijna alle belangrijke bedrijfsprocessen. Op het gebied van leiderschap heeft dit ook grote gevolgen. Tien jaar geleden kon je als directeur van Nestlé of Unilever nog relatief eenvoudig overstappen naar het mkb omdat je ervaring had met bijna alle zaken die daar relevant waren. Dat is nu wel anders. Het opbouwen van een goed Customer Data Platform, het winnen op marketplaces – dat is wat het verschil maakt. Voor de CEO van de toekomst is digitale kennis cruciaal. Maar slechts een deel van de huidige CEO’s erkent dat en gaat er actief mee aan de slag om zich in de noodzakelijke sneltreinvaart te ontwikkelen. Die persoonlijke ontwikkeling is bovendien niet gemakkelijk, want het druist op veel vlakken in tegen alles wat ze zich twintig jaar lang eigen hebben gemaakt.”

## Hoe bouw je aan een duurzame organisatie?

“Een duurzaam bedrijf bouw je met elkaar. Het thema duurzaamheid is inmiddels zo breed gedragen dat het intern verkopen van die visie in veel gevallen niet zo lastig meer is. De nadruk ligt vervolgens wel op een goede doorvertaling van die visie en op teamparticipatie. Dus zorg dat je met goede mensen werkt, sta open voor ideeën uit het team, kies een onderwerp dat energie genereert binnen het bedrijf, ontwikkel daar een visie voor en neem je organisatie mee op avontuur.”

## Hoe beoordeel je het succes van de medewerkers van deelnemingen?

“Private equity is feitelijk maar met één doelstelling ontstaan: rendement maken. Dat is ook het voornaamste criterium waarmee onze investeerders naar ons kijken. Natuurlijk zijn daar meer elementen bij gekomen in de loop der jaren, maar rendement blijft de essentie. Voor de doorvertaling daarvan naar onze portfoliobedrijven gebruiken we vaak de metafoer van een schoolklas. Elk bedrijf heeft zijn unieke karakter en achtergrond, net als de verschillende kinderen. Ze zijn allemaal anders, maar toch krijgen ze drie keer per jaar een rapport met cijfers. Voor ons komt die beoordeling neer op één cijfer – de waarde van het bedrijf. Daar zijn we heel transparant in. Elk bedrijf start op basiswaarde 1. Ons doel is om binnen vijf jaar deze waarde te laten stijgen naar tenminste 2,5. Om dit te bereiken kan je jaarlijks een groei van 0,3 in waarde hebben. Maar meestal verloopt de groei in sprongen in plaats van gelijkmatig. Ook prima, zolang we maar planmatig op weg blijven naar die doelstelling voor over vijf jaar. Dat is de kern van de beoordeling van het succes van de onderneming, en daarmee ook van de mensen die de onderneming maken. Natuurlijk gaat het bij een kind op school niet alleen over zijn cijfers, maar ook over persoonlijke ontwikkeling. Dat is bij onze bedrijven net zo. Maar uiteindelijk wordt succes ook tastbaar doordat die persoonlijke ontwikkeling omgezet kan worden in goede prestaties.”

## Als jouw kinderen bij jou aankloppen voor carrièreadvies, wat zeg je dan?

“Ik heb drie jongens en die zijn natuurlijk belachelijk bevoorrecht geboren. De een studeert in Groningen, de andere twee zitten in de laatste fase van het gymnasium. Het zijn superfijne en leuke kerels, en als elke ouder hoop ik vooral dat ze gelukkig worden. Voor een succesvolle carrière geloof ik dat twee zaken van belang zijn: talent en inzet. Talenten hebben ze voldoende, dus mijn advies zit meer aan die inzetkant. Inzet is ergens voor gaan en keuzes durven maken. De consequenties van je keuzes aanvaarden. Prima dus, als je niet te veel energie wilt steken in bijvoorbeeld je studie of je werk omdat je nu eenmaal liever andere dingen doet. Maar aanvaard dan ook dat je waarschijnlijk minder zult bereiken in je studie of werk. Daar hun weg in vinden is de uitdaging voor mijn jongens, maar ik denk voor heel veel jonge mensen tegenwoordig.”

“Het is heel mooi dat de huidige generatie van toetreders tot de arbeidsmarkt veel breder nadenkt over hoe ze hun leven willen inrichten dan toen ik begon met werken. Maar daarmee is het niet eenvoudiger geworden. Dit resulteert vaak in een stapel wensen die op tafel wordt gelegd bij anderen, met daarbij de verwachting dat zij dat dan maar moeten waarmaken. Die ervaring als manager en werkgever vertaalt zich ook door in mijn advies aan mijn kinderen: neem zelf verantwoordelijkheid voor hoe jij je leven in wilt vullen en wees bereid om te doen wat nodig is om je ambities te realiseren.”



## Drie tips van Vincent Braams van Vendis Capital

1. Omring jezelf met goede mensen en luister naar hun ideeën.
2. Voor een CEO is digitale kennis steeds belangrijker en dat kun je niet high-level managen, dus ontwikkel je daarin grondig.
3. Wees bereid om te doen wat nodig is om jouw ambities te realiseren.



## LOOPBAAN

- 2015 - heden **Partner, Vendis Capital**
- 2010 - 2015 **CEO, Smartware Home Essentials**
- 2009 - 2010 **Managing Director Coffee and Confectionary Germany, Nestle**
- 2007 - 2009 **Division Executive Manager, Nestle Benelux**
- 2004 - 2007 **Corporate Sales Director, Nestle Netherlands**
- 1993 - 2004 **Various Marketing & Sales roles, FrieslandCampina**

## OPLEIDING

- 2001 - 2002 **MBA, Erasmus Universiteit Rotterdam**
- 1986 - 1991 **Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam**

