

## Action



### *Non-food discount retailer*

Sinds 3i in 2011 investeerde in de Nederlandse retailer Action, heeft de onderneming zich dankzij een versnelde internationale expansiestrategie ontwikkeld van een Nederlandse onderneming met activiteiten in België tot de leidende non-food discounter in continentaal Europa.

Gezien de wens van Action's oprichters om de onderneming te verlaten, heeft 3i een traject ingezet om extern management te introduceren gekoppeld met actief ondersteunde plannen om Action versneld internationaal uit te breiden. Dit heeft geleid tot versnelde groei in Nederland, België en Duitsland en toetreding tot nieuwe markten zoals Frankrijk, Luxemburg en Oostenrijk. Daarnaast heeft 3i ook actief een programma geïntroduceerd van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

Action is daarom een goed voorbeeld van hoe een participatiemaatschappij tegelijkertijd een transitie kan begeleiden van oprichters naar extern management en een ambitieuze groeiestrategie kan financieren, implementeren en uitvoeren. 3i's uitgebreide ervaring met "retail best practices" heeft hierin een grote rol gespeeld.

3i speelt ook als nauw betrokken aandeelhouder een cruciale rol in de internationalisering van het bedrijf door hun netwerk, ervaring en middelen aan te wenden. Goede resultaten hebben geleid tot een omzet van bijna twee miljard in 2015 en meer dan 20.000 nieuwe banen. Per december 2015 had Action 29.000 medewerkers in dienst en meer dan 650 winkels.

### **Wat had het bedrijf nodig?**

- Management transitie van oprichters naar extern management
- Ondersteuning bij snelle winkelgroei in Nederland en België
- Kapitaal en expertise om Action naar het buitenland uit te laten breiden
- Versterking van de organisatie om versnelde groei te realiseren
- Invoering van retail best practices op gebied van o.a. commercie, IT, inkoop en MVO

### **Hoe heeft private equity hieraan bijgedragen en blijvende waarde gecreëerd?**

- Snelle expansie door kennis van de retailsector, vastgoedkennis en internationaal netwerk
- Versnelling groei in Nederland, België en Duitsland en toetreding tot nieuwe markten in Frankrijk, Luxemburg en Oostenrijk
- Dankzij 3i's netwerk is het bestuur en de Raad van Commissarissen van Action versterkt met verschillende ervaren senior retail professionals
- Verbeterde duurzaamheid van de aanvoerlijn van producten

### **Welke resultaten heeft de private equity investering bereikt?**

- Groei naar meer dan 650 winkels per december 2015 (ca. 400 nieuwe winkels sinds 3i's overname)
- Nieuw distributiecentrum geopend in Echt-Susteren (Limburg) en een nieuw distributiecentrum ten zuidoosten van Parijs (opening maart 2016)
- meer dan 20.000 nieuwe banen per 2015
- Omzetstijging tot bijna 2 miljard in 2015

## Mirror Controls International

*Toeleverancier automobielindustrie*



Sinds de investering van Egeria (2012) in de Nederlandse automobiel toeleverancier Mirror Controls International, MCI, heeft de onderneming de wereldwijde nummer 1 positie weten te verkrijgen in het segment van mechanische verstelsystemen (actuatoren) voor autospiegels. Deze technisch hoogwaardige producten van het in 1935 opgerichte bedrijf (Industrie Koot Utrecht) zijn te vinden in nagenoeg alle automerken. MCI produceert inmiddels jaarlijks circa 70 miljoen actuatoren.

Egeria heeft de directie ondersteund bij de wens van de onderneming om haar klanten wereldwijd te blijven volgen. Hiertoe diende MCI aanzienlijk te investeren in productiecapaciteit, productontwikkeling (R&D) en de commerciële organisatie. Inzet op wereldwijde verkoop van nieuwe inklapbare spiegelsystemen en een nieuw strategisch meerjarenplan waren nodig om het bedrijf te laten uitgroeien tot wereldmarktleider in haar niche. Egeria heeft verder het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen van MCI versterkt met het Egeria ESG programma.

MCI is een goed voorbeeld van hoe Egeria verder investeert in de technologische vooruitgang van een onderneming en door gericht te blijven investeren vanuit een Nederlandse basis een wereldmarktleider weet te realiseren.

Als nauw betrokken aandeelhouder speelde Egeria een belangrijke rol in de groei van het bedrijf door zijn netwerk, ervaring en middelen aan te wenden. Goede resultaten hebben geleid tot solide winstgevendheid waaruit verder geïnvesteerd kon worden in productontwikkeling en zorgden voor nagenoeg een verdubbeling van de omzet door autonome groei. Het aantal werknemers is daarbij toegenomen van 550 in 2011 naar meer dan 1.000 in 2015. De kennis en kundigheid van het in Woerden gevestigde bedrijf is met de verdere internationale groei verder onderstreept en toont aan dat Nederland nog steeds leidend kan zijn in de maakindustrie.

### **Wat had het bedrijf nodig?**

- Kapitaal en ondersteuning bij uitbreidingsinvesteringen om de groei te kunnen realiseren
- Een nieuw strategisch plan met focus op product leiderschap en gecontroleerde groei in Azië
- Versterking van de organisatie om de groei te realiseren
- Ondersteuning bij internationale verkoop van nieuwe inklapbare spiegelsysteem

### **Hoe heeft private equity hieraan bijgedragen en blijvende waarde gecreëerd?**

- Egeria was bereid om circa €40 miljoen te investeren in onder meer productie-uitbreidingen, de R&D organisatie en de commerciële organisatie tussen 2012 en 2015
- Ondersteuning bij het bepalen van een nieuw strategisch meerjarenplan
- Dankzij Egeria's netwerk is het bestuur en de Raad van Commissarissen van MCI versterkt met verschillende ervaren senior automotive professionals
- Implementatie van Egeria's ESG programma voor verbeterd environmental, sociaal en governance beleid

### **Welke resultaten heeft de private equity investering bereikt?**

- MCI is gevestigd met drie fabrieken op drie continenten en heeft een voor zijn markt toonaangevende R&D afdeling op zijn hoofdkantoor in Woerden
- MCI is erkend wereldmarktleider in zijn niche en een van de leidende Nederlandse maakbedrijven, op basis van technologisch leiderschap
- Het aantal medewerkers is gestegen van 550 in 2011 naar meer dan 1.000 in 2015

Een toename van de omzet van €118 miljoen in 2011 naar meer dan €230 miljoen in 2015

## Lucas Bols



*Producent van likeuren en gedestilleerde dranken*

Sinds Oppericht in Amsterdam in 1575, is Lucas Bols de oudste producent van gedestilleerde dranken ter wereld met internationale merken als Bols Likeuren, Bols Genever, Galliano en Vaccari en regionale merken als Bokma, Hartevelt en Coebergh. AAC kocht Lucas Bols samen met Huub van Doorne in 2006 van het Franse beursgenoteerde bedrijf Rémy Cointreau, waar de merkenportefeuille van Lucas Bols onvoldoende aandacht kreeg temidden van de vele andere merken van deze onderneming. Hierdoor werd het potentieel niet volledig benut.

AAC en Huub van Doorne brachten Lucas Bols terug naar Amsterdam en hebben rond de gekochte merken een nieuwe, compacte organisatie opgebouwd die alle benodigde zakelijke functies aanstuurt, inclusief het uitbouwen van een wereldwijd distributienetwerk, de productievestiging in Zoetermeer, het supply chain management en marketing & branding.

Een ambitieus groeiplan werd uitgezet om Lucas Bols internationaal uit te breiden. Vele onderdelen van dit groeiplan zijn gerealiseerd, door (i) het opzetten of versterken van distributiekkanalen in onder meer de VS, India, Rusland, Polen en China, (ii) door middel van innovatie en nieuwe smaken voor bestaande merken, en (iii) de introductie van Premium Bols Genever in de Verenigde Staten, Groot Britannië en Nederland.

Naast internationale expansie werd door AAC en management veel aandacht besteed aan het weer in oude glorie herstellen van het merk Bols. In 2007 werden in Amsterdam het House of Bols Cocktail & Genever Experience (met meer dan 50.000 bezoekers per jaar) en de Bols Bartending Academy geopend. Daarnaast werd in 2014 de Lucas Bols distilleerderij heropend, eveneens in Amsterdam, pal naast de Dam en vlakbij de Rozengracht waar de familie Bols in 1575 begon met distilleren.

Als betrokken en verantwoordelijk aandeelhouder zorgde AAC ervoor dat de continuïteit van de onderneming ook na verkoop gewaarborgd was: Lucas Bols werd in 2015 naar de Amsterdamse beurs gebracht, waar het momenteel boven de introductieprijs wordt verhandeld.

### **Wat had het bedrijf nodig?**

- Het opzetten van een volledig nieuwe organisatie in Amsterdam
- Actief management en herpositionering van de portefeuille merken
- Ondersteuning van de internationale expansie
- Opzetten van distributiekkanalen in de verschillende landen
- Verhoging van de efficiency van de productievestiging

### **Hoe heeft private equity hieraan bijgedragen en blijvende waarde gecreëerd?**

- AAC heeft uit haar netwerk een ervaren CFO toegevoegd
- Herpositionering van de onderontwikkelde productportefeuille door extra investeringen in marketing en productontwikkeling
- Groei gerealiseerd in selectieve product/marktcombinaties en nieuwe producten zijn geïntroduceerd
- Het distributienetwerk is versterkt, onder meer door de distributie in de Verenigde Staten en Nederland zelf ter hand te nemen
- De efficiency van de productievestiging is sterk verbeterd

### **Welke resultaten heeft de private equity investering bereikt?**

- Het merk Lucas Bols is weer in oude glorie hersteld en terug gebracht naar Amsterdam
- Een gezonde organisatie is opgebouwd, waarbij het aantal medewerkers is uitgebreid van 2 bij de start van de investeringsperiode naar ongeveer 70 ten tijde van de beursgang
- Door de internationale expansie is Lucas Bols actief in 110 landen en wordt 80% van de omzet wordt buiten Nederland gerealiseerd

Door een succesvolle beursgang in 2015 staat Lucas Bols nu genoteerd aan de AEX in Amsterdam.

## Koole Terminals

*Tankopslag en -transportbedrijf*



Het Zaanse Koole Terminals is groot in de opslag en het transport van bulkvloeistoffen, waaronder eetbare vetten, oliën en biobrandstoffen. Sinds de start als eenmanszaak in 1943 is Koole uitgegroeid tot een toonaangevende speler in Noordwest Europa. Het bedrijf heeft acht terminals in onder meer Amsterdam, Zaandam, Rotterdam, Nijmegen, Groot-Brittannië en Polen, en beschikt over een eigen vloot van vijftien schepen, voornamelijk binnenvaartschepen. Koole Terminals heeft een totale opslagcapaciteit van meer dan 2.000.000 kubieke meters.

In 2011 nam EQT Infrastructure een meerderheidsbelang in Koole Tanktransport, waarmee de groei van het bedrijf in een hogere versnelling kwam. De familie Koole bleef als aandeelhouder en partner betrokken bij de onderneming. EQT Infrastructure investeerde in een meerderheidsbelang in Argos Terminals (later NOVA Terminals genoemd), waarna in 2014 Koole Tanktransport en NOVA Terminals fuseerden in Koole Terminals. Ook volgden acquisities van European Westway Terminals en BP Rotterdam Terminal met activiteiten in het Verenigd Koninkrijk, Nederland en Polen. Middels investeringen en overnames groeide de opslagcapaciteit van 0,6 miljoen naar meer dan 2 miljoen kubieke meter, het aantal terminals van drie naar acht, en het aantal medewerkers van 225 naar 340.

### **Wat had het bedrijf nodig?**

- Kapitaal voor verdere groei van opslagcapaciteit en ontwikkeling van het bedrijf
- Internationale ervaring voor zowel nationale als internationale groei
- Corporate governance-model dat succesvol familiebedrijf in staat stelt een grote internationale coöperatie te worden
- Toegang tot nieuw klantenbestand voor verdere diversificatie

### **Hoe heeft private equity hieraan bijgedragen en blijvende waarde gecreëerd?**

- Nederlands familiebedrijf getransformeerd naar een geïstitutionaliseerd en professionele coöperatie met duidelijk ondernemingsbestuur
- Focus op diversificatie van business model betreffende zowel producten, klanten en contracten, als een structureel meer geïntegreerd klantenbestand
- Mogelijk maken van de fusie met NOVA Terminals evenals de add-on acquisitie van European Westway Terminals en BP Rotterdam Terminal

### **Welke resultaten heeft de private equity-investering bereikt?**

- De opslagcapaciteit verdrievoudigd naar 2 miljoen kubieke meter als resultaat van organische en niet-organische uitbreiding
- Risico's verlaagd door productdiversificatie en een breder / structureel geïntegreerd klantenbestand
- Verbetering technische faciliteiten middels significante investeringen
- De winstgevendheid van de onderneming verhoogd middels integratie van de acquisities

In 2015 verkocht EQT Infrastructure Koole Terminals aan institutionele beleggers geadviseerd door JPM Asset Management – Global Real Assets, en OTPP.