

**DE TEN
TAKKELS
VAN DE
BREN
NINNIK
MEIJERS**

DANKZIJ KLEDINGWINKEL C&A EN VASTGOED GROEIDEN DE BRENNINKMEIJERS UIT TOT DE RIJKSTE FAMILIE VAN NEDERLAND. VEEL MINDER BEKEND IS DAT DE TENTAKELS VAN DE TEXTIELDYNASTIE ZICH DE AFGELOPEN JAREN VIA MILJARDENINVESTERINGEN IN PRIVATE EQUITY HEBBEN UITGESPREID OVER VRIJWEL ALLE DELEN VAN HET BEDRIJFSLEVEN.

Heeft u een afspraak?", klinkt het door de intercom. Niet iedereen kan zomaar binnenlopen bij Egeria, de Nederlandse investeringsmaatschappij van de textieldynastie Brenninkmeijer, bekend van C&A. Toch zwaait de zware eikenhouten deur van het statige pand aan de Amsterdamse Sarphatikade ook zonder afspraak open. Egeria is sinds juni gevestigd in dit spectaculair gerenoveerde herenhuis aan de oevers van de Amstel, op een steenworp afstand van De Nederlandsche Bank en pal tegenover het Amstel Hotel.

Egeria is een van de bolwerken van het Brenninkmeijer-imperium, dat inmiddels de hele wereld omspant. Op het eerste gezicht lijkt Egeria een transparante organisatie. Na de opengezwaaide deur en de uitnodiging plaats te nemen in de wachtruimte, willicht de receptioniste een verzoek om wat documentatiemateriaal ter voorbereiding op een interview met directeur Peter Visser probleemloos in.

Egeria is, zo blijkt uit die documentatie, een aanzienlijke speler. Het vehikel bezit belangen in 11 Nederlandse bedrijven met in totaal 4.300 werknemers, een gezamenlijke omzet van 1,1 miljard euro en een bedrijfsresultaat van 105 miljoen in 2008. In totaal hebben de fondsen van Egeria ruim 1 miljard euro onder beheer, schrijft directeur Visser. Op dit moment is Egeria met uitgever Derk Sauer in de race voor de overname van *NRC Handelsblad* en *NRC Next*. Dan te bedenken dat de investeringsmaatschappij nog maar een klein onderdeel is van het conglomeraat van de rijkste familie van Nederland.

Van de ogenschijnlijke transparantie is in werkelijkheid geen sprake. Veel verder dan de ontvangstruimte en de glossy brochures komen geïnteresseerde buitenstaanders niet. Na herhaalde telefonische verzoeken laat Visser uiteindelijk weten geen zin te

hebben in een interview. "Wij willen helemaal niet over onze activiteiten spreken."

Ook *Visser's* baas, topman Louis Brenninkmeijer van investeringsmaatschappij Bregal, houdt wekenlange toenaderingspogingen af. Het aanbod om een nummer van *FEM* toe te sturen waarin een portretje van hem staat, wijst hij af. "Spaart u de moeite en het milieu. Ik ken mijn eigen profiel", mailt hij vanuit Londen. Een interview? "Dank, maar ik ben niet geïnteresseerd." Oud-werknemers willen slechts praten op uitdrukkelijke voorwaarde dat hun naam onvermeld blijft. Het bolwerk Brenninkmeijer blijft, geheel in familiestijl, hermetisch gesloten.

DE TENTAKELS VAN DE BRENNINKMEIJERS OMSPANNEN INMIDDELS DE HELE WERELD

RIJKSTE FAMILIE

Al sinds mensenheugenis staan de Brenninkmeijers bovenaan de lijst rijkste Nederlanders, die het zakenblad *Quote* jaarlijks publiceert. In de meest recente uitgave wordt het familievermogen geschat op 20,5 miljard euro. Opmerkelijk genoeg is de jaarlijkse verschijning van de rijkenlijst vrijwel het enige moment dat de media aandacht besteedt aan de schatrijke en machtige familie. De strategie om de deur voor pottenkijkers gesloten te houden, werkt.

Daardoor bleef vrijwel onopgemerkt dat de Brenninkmeijers zich de afgelopen twaalf jaar tot een grote private-equityinvesteerder hebben ontwikkeld. Naast kledingwinkels en de vastgoedpoot heeft de familie sinds 1997 een indrukwekkende investeringsmaatschappij gecreëerd, die miljarden steekt in aandelen van niet-beursgenoteerde bedrijven. Zo strekten de tentakels van de dynastie zich uit over het hele bedrijfsleven, met belangen in uiteenlopende bedrijven en sectoren, vooral in Europa en de VS.

De basis van het onmetelijke familiekapitaal wordt gelegd in het Friese Sneek, waar de Duitse marskramers Clemens en August (C&A) Brenninkmeijer in ►►

HET VASTGOED BOOD DE BRENNINKMEIJERS EEN STEVIG FUNDAMENT OM ZICH OPNIEUW OP UIT TE VINDEN

1861 hun eerste textielwinkel openen. In de decennia rond de eeuwwisseling zetten de broers in op confectiekleding. Kleding in standaardmaten die van tevoren in grote hoeveelheden is gefabriceerd, wordt verkocht in de winkels van C&A. Het is destijds

revolutionair. De broers en hun zonen hanteren een agressieve expansiestrategie. Overal in Nederland openen zij winkels. Ook over de grens worden de eerste schreden gezet.

Na de Tweede Wereldoorlog zet C&A zijn zege-tocht voort. De familie verwerft tegen gunstige voorwaarden vastgoed in nieuwe winkelcentra, die na de oorlog overal in Nederland uit de grond rijzen. Projectontwikkelaars willen als publiekslokkers graag grote retailnamen binnenhalen, omdat dat zorgt voor geslaagde exploitatie van de rest van de winkels. Zo legt de familie de basis voor een vastgoedportefeuille, die later een belangrijke rol zal spelen.

Ook de buitenlandse expansie gaat door. Vooral in Duitsland en Engeland bouwt de familie C&A-bedrijven, die méér winkels tellen dan thuismarkt Nederland. In de VS koopt het familievehikel AmCenA (later omgedoopt tot American Retail Group) vanaf de jaren zeventig een trits winkelketens.

DIEPE CRISIS

In de jaren negentig raakt het Brenninkmeijer-imperium in een diepe crisis. C&A lijdt onder de wet van de remmende voorsprong. De ooit zo succesvolle kledingwinkels worden links en rechts ingehaald door hipper modewinkels als GAP, Zara en H&M, die de tijdgeest beter aanvoelen.

De naam C&A wordt synoniem met saai en grijs. De Britten refereren grappend aan het bedrijf als *Cheap and Awful*. De onderneming maakt honderden miljoenen verlies in Groot-Brittannië en Duitsland. Ook op thuismarkt Nederland gaat het beroerd. Eind jaren negentig besluiten de Brenninkmeijers tot een ingrijpende renovatie. C&A trekt zich terug uit een aantal markten. Zo sluit het alle 109 winkels in Groot-Brittannië, waar het al sinds 1922 actief was.

Maar er zijn ook lichtpuntjes. De explosie van vastgoedprijzen biedt tegenwicht aan de dramatische verliezen bij C&A. De belangen in baksteen en beton bieden de Brenninkmeijers een stevig fundament, waarop zij zich opnieuw kunnen uitvinden.

Die vernieuwing gaat niet zonder slag of stoot. In de loop van de jaren negentig vindt er een paaisrevolutie zonder bloedvergieten plaats, waarbij de falende vierde generatie plaats maakt voor een

voorhoede van de ambitieuze vijfde generatie.

Een voorhoede? Omdat kinderrijke gezinnen bij de katholieke Brenninkmeijers de regel zijn, is het aantal nazaten van Clemens en August uitgegroeid tot naar schatting 1.500. Om het imperium bestuurbaar te houden, hanteert de familie een uniek bestuursmodel dat twee jaar geleden in *Manager Magazin* werd onthuld. Volgens het Duitse zakenblad krijgen alle familieleden in principe de keuze om het *Family Training Program* te volgen, dat hen klaarmakst voor leidende posities binnen het imperium.

DE TOP

Alleen degenen die daadwerkelijk die top bereiken, komen in aanmerking voor aandelen in de ondernemingen. Aan het einde van hun carrière zouden zij hun aandelen weer terug moeten verkopen aan de familie, tegen de dan geldende waarde. Op deze manier blijft het reilen en zeilen van het conglomeraat in handen van een beperkt aantal Brenninkmeijers. Samen met de oude garde vormen zij de zogenoemde Sneekerkring, een genootschap van 50 tot 60 familieleden dat aan de touwtjes trekt.

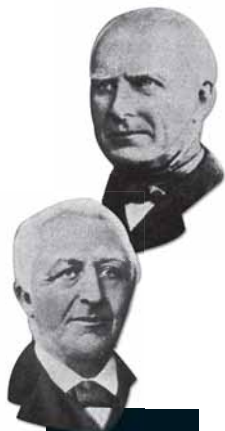
Maar de aansturing verandert rond de eeuwwisseling wel. Decennialang opereerden de familiebelangen in elk land als onafhankelijke entiteit. Dankzij de cellenstructuur bleven de drijvende krachten van het imperium voor de buitenwereld onzichtbaar. Rond 2000 brengen de Brenninkmeijers echter structuur aan in hun belangen. Dat jaar richt de familie de Zwitserse holding Cofra op, waaronder aanvankelijk vijf, nu vier, takken hangen.

Zo wordt plots duidelijk wie de belangrijkste familieleden zijn. Cofra wordt geleid door president-commissaris Erik Brenninkmeijer. Gedelegeerd commissaris en *chief executive officer* Stan Brenninkmeijer is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van Cofra (zie kader: Clanhoofden op pagina 68).

In het 'imperium nieuwe stijl' staat de retailtak nog steeds centraal. Die bestaat inmiddels uit 1.084 C&A-winkels in 18 Europese landen, en 244 winkels onder een andere naam. Alleen al de Europese tak is goed voor 34.000 werknemers en een omzet van 6,2 miljard euro. Verder telt de divisie nog C&A-ketens in Brazilië, Argentinië, Mexico en China.

De tweede tak bestaat uit de omvangrijke vastgoedbelangen van de familie, die in 1999 werden samengevoegd tot Redevco. Ooit bestond Redevco bijna volledig uit C&A-winkelpanden, maar dat is door recente aan- en verkopen teruggebracht tot 33 procent. Volgens een recente brochure was de totale portefeuille winkels, kantoren en parkeergarages eind vorig jaar zo'n 7,2 miljard euro waard.

De derde tak bestaat uit de belangen in duurzame energie, die in 2001 werden ondergebracht in de houdstermaatschappij Good Energies. De waar-



Grondleggers van het Brenninkmeijer imperium: Clemens (boven) en August.

COFRA

C&A

KLEDINGRETAIL

1.084 C&A-winkels en 244 andere kledingwinkels in 18 landen in Europa, met een omzet van 6,2 miljard euro en 34.000 werknemers. Verder C&A-ketens in Brazilië, Argentinië, Mexico en China.

REDEVCO

VASTGOED

Een portefeuille van 800 tot 1.000 objecten, vooral in Europa en Azië, met een totale waarde van 7,2 miljard euro.

GOOD ENERGIES

DUURZAME ENERGIE

Belangen in zonnecelproducten, windenergiebedrijven en technologieontwikkelaars, ter waarde van enkele miljarden euro's.

PRIVATE EQUITY

INVESTERINGEN

Belangen in uiteenlopende fondsen en bedrijven. Startinvestering: 2,5 miljard euro.

BREGAL INVESTMENTS

BELANGEN IN O.M.:

- Englefield Capital (EU)
 - Centre Partners (VS)
 - Ranch Capital (VS)
 - MidOcean Partners (EU)
- (voorheen Deutsche Bank Private Equity)

ENTREPRENEURS FUND

Portefeuille van zestien belangen, vooral in hightech- en biotechbedrijfs als Lifeline Scientific, n-Tec, Prosonix, ProtAffin en VasoPharm.

EGERIA NEDERLAND

Telt drie fondsen. Totaal beheerd vermogen van 1 miljard euro, deels van derden. Elf participaties.

Bronnen: Cofra, C&A, Redevco, Good Energies, Bregal, Entrepreneurs Fund, Englefield, Centre Partners, Ranch Capital en Egeria.

deval van deze aandelen in windenergie- en zonnecelbedrijven was de oorzaak dat het geschat familievermogen dit jaar miljarden lager uitkwam. Alleen het belang in de beursgenoteerde zonnecellenmaker Q-Cells werd ruim 2 miljard euro minder waard.

Tot voor kort beschikte Cofra ook over een divisie die onder de naam Banco Ibi onder meer financieringen verzorgt voor C&A-klanten in Latijns-Amerika. Afgelopen zomer verkocht de familie Banco Ibi echter voor 720 miljoen dollar aan het Braziliaanse Banco Bradesco.

PRIVATE-EQUITY-ARM

De laatste arm aan de octopus, die de belangen in private equity bevat, is de snelst gegroeide. Al decennia investeren de Brenninkmeijers ter spreiding van hun belangen af en toe buiten retail en vastgoed. Maar met de oprichting van het eerder genoemde Egeria in 1997 investeert de familie voor het eerst structureel in belangen in bedrijven. Bijgestaan door Egeria-topman Visser (ex-MeesPierson) steekt de familie de eerste jaren een teen in het water via wat kleine, kortlopende investeringen in bedrij- ►►

'GEEN ENKELE BRENNINKMEIJER BESCHIKTE OVER KENNIS VAN PRIVATE EQUITY'

Ex-werknemer van de familie Brenninkmeijer

haalt het samen met investeerder HAL in 2000 kantoorartikelenhandel Ahrend van de beurs. Een poging om delen van bouwconcern Ballast Nedam in 2003 te kopen, mislukt. Andere deals slagen wel, zoals de aankoop van een belang in scheepswerf Van Lent, die luxe Feadship-motorjachten bouwt. Tot de huidige portefeuille behoren belangen in de Maastrichtse tegelfabriek Mosa, verzekeraar Nationale Borg (ex-ING), constructiebedrijf SIF en chemieproducent Tanatex.

Egeria's successen verleiden de familie om een grotere divisie voor private equity op te tuigen. Clanhooft Erik en Stan besteden de klus uit aan familielid Louis. Deze telg wordt in 1958 geboren in Manchester, en klimt snel op binnen het imperium. Vanaf 1986 probeert hij de winkelketen van de familie in Japan uit te bouwen. Maar door de moeizame economie en hoge vastgoedprijzen mislukt dat. Louis doet in 1993 het licht in Tokio uit.

Vervolgens verhuist hij naar de VS, waar hij er niet in slaagt de kwakkelende dochter American Retail Group (ARG) met ruim 1.000 winkels vlot te trekken. Eind jaren negentig verkoopt ARG zijn warenhuizen. "Zo kunnen wij ons concentreren op onze specialiteitwinkels", zegt Louis vlak voor zijn vertrek bij ARG in 2000 hoopvol. Inmiddels zijn echter vrijwel alle winkels in de VS verkocht of gesloten.

De weinig succesvolle periodes worden Louis niet

ven als windmolenmaker Vestas, koffiehandel Smit & Dorlas en Budget Rent-a-Car.

Enkele leuke succesjes leiden tot grotere deals, die Egeria rond de eeuwwisseling echt op de kaart zetten. Zo

aangerekend. Blijkbaar is de familie tevreden met de rol die hij speelt bij de broodnodige renovatie van het imperium. In 2000 en 2001 zit hij daarom in de adviesraad van C&A Europa, waar hij medeverantwoordelijk is voor de terugtocht uit Engeland.

PRIVATE EQUITY

In 2001 krijgt hij van de Zwitserse moederholding de marsorder een divisie voor private equity op te tuigen. De familie trekt er in eerste instantie 2,5 miljard euro voor uit. De divisie, die Bregal Investments gaat heten, krijgt hoofdkantoren in Londen en New York. Het Amsterdamse Egeria wordt bij Bregal ondergebracht. Daarnaast tuigen de Brenninkmeijers een vehikel op waarmee zij investeren in beginnende bedrijfjes: het Entrepreneurs Fund.

Probleem is dat Louis met zijn retailachtergrond helemaal geen kennis over en ervaring met private equity bezit. "Niemand in de familie beschikte daarover. Maar omdat de Brenninkmeijers toch graag voeling willen hebben met al hun activiteiten, kozen zij iemand uit eigen gelederen waarvan zij dachten dat hij het het snelste zou leren", aldus een ex-medewerker die ooit in de top van C&A werkte.

Louis' gebrek aan ervaring wordt in de eerste plaats verholpen door het aantrekken van een aantal professionals. Zo deelt hij het voorzitterschap van Bregal Investments met Yves de Balmann, een dealmaker uit de top van Deutsche Bank.

Het gebrek aan eigen kennis compenseert de familie ook door de manier van investeren. Een bescheiden deel van de portefeuille bestaat uit rechtstreekse investeringen. Een ander deel loopt via fondsen van derden. Het voordeel van de eerste wijze is dat de winst niet hoeft te worden gedeeld en dat de zeggenschap groot is. Met de tweede manier worden de risico's gespreid. Beide manieren

» CLAN- HOOFDEN

Clanhoofd Erik Brenninkmeijer speelde een sleutelrol bij de herstructurering van de familiebelangen rond de eeuwwisseling. Sinds de oprichting van de Zwitserse houdstermaatschappij Cofra in 2001

is hij president-commissaris van dit 'moederschap'. Eerder werkte hij bij C&A in Brazilië en Spanje. Stanislaus (Stan) Brenninkmeijer doet in macht niet voor Erik onder. Als gedelegeerd commissaris en *chief executive officer* is hij verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van Cofra. Tussen 1999 en 2002 gaf Stan leiding aan de C&A-winkels

in Brazilië, Argentinië en Mexico. Ook zat hij jarenlang in de raad van advies van ABN Amro. De in Engeland geboren Louis Brenninkmeijer (51) werkte bij de winkelketens van de familie in Japan en de VS, voordat hij de private-equitydivisie Bregal opbouwde. Dominic Brenninkmeijer (1957) maakte carrière bij de winkels in Europa, de VS en Cana-

da. Tussen 1999 en 2005 gaf hij leiding aan de turnaround bij C&A Duitsland. Sinds 2006 investeert hij bij Bregal in Duitsland en Oost-Europa. Volgens de site van Bregal is hij ook mentor voor de jongere familieleden. Tenslotte is hij president-commissaris van vastgoeddochter Redevco. Marcel Brenninkmeijer stond aan



'Mentor' Dominic Brenninkmeijer (l) en duurzame energiepaus Marcel Brenninkmeijer.

de wieg van de familie-investeringen in duurzame energie. Hij richtte in 2001 Good Energies op.

kennen echter ook nadelen. De eerste is relatief risicovol, en bij de tweede hebben de Brenninkmeijers nauwelijks invloed op hun investeringen.

Daarom ontwikkelen Louis Brenninkmeijer en De Balmann een slimme tussenvorm. Bregal neemt het leeuwendeel van de investering in enkele fondsen voor zijn rekening, waardoor het wat minder risico loopt maar toch een grote vinger in de pap heeft. Op deze manier nemen de Brenninkmeijers begin 2003 een meerderheidsbelang in het Britse Englefield Capital. Bregal is goed voor 650 van de totaal ingelegde 700 miljoen euro. Louis Brenninkmeijer en De Balmann houden als toezichhouders een dwingende vinger aan de pols.

Englefield-oprichter Dominic Shorthouse haalt de overige miljoenen op bij particuliere investeerders met een *high profile*, zoals ex-Navo-chef Lord Robertson, de Britse staatssecretaris van financiën Lord Myners en televisiepresentator Sir David Frost. De glamoureuze deelnemers zorgen ervoor dat Englefield opvalt in de markt voor private equity, die na 2003 behoorlijk op stoom begint te komen.

In 2007 haalt Englefield met een tweede fonds ruim 1 miljard euro op, opnieuw voor het overgrote deel afkomstig uit de zakken van de Brenninkmeijers. Op dit moment bestaat de portfolio van Englefield uit dertien bedrijven, waaronder twee verzekeraars, een hypotheekverschaffer, een keten van privéscholen, een werving-en-selectiebureau, een installatiebedrijf en een projectontwikkelaar

Eind 2003 herhaalt Louis de 'Englefield-truc' in de VS. Bregal neemt voor 600 miljoen dollar een meerderheidsbelang in een fonds van het Amerikaanse private-equityhuis Centre Partners. Verder bezit Bregal een meerderheidsbelang in Ranch Capital, dat geld steekt in noodlijdende bedrijven.

De tactiek om controlerende belangen te nemen, en tegelijk te profiteren van de inbreng van geld en kennis van derden leidt ertoe dat zelfs Egeria het over een andere boeg gooit. Het oude, vertrouwde vehikel richt in 2004 en in 2008 fondsen op, waarin ook derde partijen investeren. Zo biedt Van Lanschot zijn vermogende klanten de gelegenheid mee te lopen met de Brenninkmeijers. Minimale inleg: 100.000 euro. Alleen al via het fonds uit 2008 haalt de deftige Bossche bank 100 miljoen euro op.

Via deze slimme manier van investeren bouwen de Brenninkmeijers in luttele tijd vrijwel vanuit het niets een indrukwekkend private-equityhuis op. Geen wonder dat de vakwebsite *Financial News* Louis in 2006 opneemt in zijn lijst van meest invloedrijke figuren op de Europese financiële markten.

TE VEEL BETAALD

Het is echter de vraag of de dynastie nog steeds blij is met de beslissing om zwaar in te zetten op private



Van de winkel in Sneek waarmee de Brenninkmeijers in 1861 begonnen, tot het Zwitsers hoofdkantoor van het machtige Cofra.

equity. De afgelopen jaren is de markt omgeslagen. En de Brenninkmeijers bouwden hun belangen grotendeels op tijdens de top van de hype. De kans is groot dat zij te veel hebben betaald. Gezien het gesloten karakter van de familie blijft vooralsnog onduidelijk welke gevolgen de crisis heeft voor de nieuwe divisie van de Brenninkmeijers. Zo is niet bekend met welk percentage geleend kapitaal Bregal werkt. Over het algemeen werkten private-equityhuizen de afgelopen jaren veel met leningen. En hoe groter die leningen, hoe groter de risico's.

Wel pleegde Bregal vorige maand een opmerkelijke machtsgreep bij het Britse Englefield. Oprichter Shorthouse wordt uitgekocht en de andere investeerders kunnen uitstappen. Het bedrijf gaat verder onder de naam Bregal Capital. In de Britse vakpers ontkende Shorthouse dat de coup het gevolg is van onvrede van de Brenninkmeijers. Volgens hem is het tegendeel het geval. "De familie houdt van de portefeuille die wij hebben opgebouwd. Het is logisch dat zij nu alles wil bezitten."

Over de voorwaarden waartegen de andere investeerders worden uitgekocht, maken de Brenninkmeijers niets bekend. Grote vraag is nu of zij vergelijkbare stappen willen nemen bij hun andere fondsen waarin andere investeerders meelopen. Dat zou betekenen dat

de dynastie nog meer macht in de wereld van private equity naar zich toetrekt. Louis Brenninkmeijer onthoudt zich van commentaar. En ook Egeria-directeur Peter Visser, die de laatste jaren juist meer geld van derden ging werken, wil er niets over kwijt. "Wij weten nergens van." Of dat betekent dat die beslissing aan de familie is? "Precies." ◀◀

DE BRENNINKMEIJERS
BOUWEN VRIJWEL UIT HET
NIETS EEN MACHTIGE
PRIVATE-EQUITYTAK OP