

Brookz  
**Sectormonitor**



**Verpakkingsindustrie**

# Voorwoord

Dit is de Brookz Sectormonitor voor de Verpakkingsindustrie. De basis voor dit rapport vormt de Overname Barometer, het halfjaarlijkse onderzoek van Brookz naar cijfers en trends over de Nederlandse MKB-overnamemarkt (bedrijven met 0,5 tot 30 miljoen euro omzet), over de afgelopen vijf jaar.

Met deze Sectormonitor willen wij (potentiële) kopers en verkopers feiten en cijfers presenteren die inzicht geven in het aantal transacties en de waarde-ontwikkeling van bedrijven in de Verpakkingsindustrie.

Wij denken met deze Sectormonitor een bijdrage te leveren aan meer inzicht en transparantie in de MKB-overnamemarkt, hetgeen naar onze overtuiging leidt tot meer en betere deals.



**Drs. P.J.M. (Peter) Rikhof**  
Hoofdredacteur Brookz

# Inhoud

<b>1</b>	<b>Sectorinformatie</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Sectorvisie</b> .....	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Fusies &amp; Overnames</b> .....	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>Bedrijfswaardering</b> .....	<b>9</b>
	Multiples	
	Value drivers	
<b>5</b>	<b>Praktijkcase</b> .....	<b>11</b>
<b>6</b>	<b>Verantwoording</b> .....	<b>13</b>
<b>7</b>	<b>Over Brookz</b> .....	<b>14</b>
<b>8</b>	<b>Over Ecart Invest</b> .....	<b>15</b>

# 1 Sectorinformatie

De Verpakkingsindustrie bestaat grofweg uit twee soorten ondernemingen: bedrijven die zelf de verpakkingen maken en bedrijven die producten voorzien van een verpakking. Deze verpakkingsmaterialen kunnen bestaan uit papier, (golf-)karton, plastic, glas en/of metalen (ferro/non-ferro).

De Verpakkingsindustrie heeft momenteel te maken met uitdagingen op het gebied van onder andere duurzaamheid, milieuvriendelijke verpakkingen, hergebruik van materialen, circulaire economie, hoge investeringsdruk bij producenten, lichtgewicht verpakkingen en gestegen kosten voor materialen, transport en productie.

Ruim 90 procent van alle verpakkingen komt in de handen van consumenten. Deze groep stelt steeds meer eisen aan verpakkingen op basis van duurzaamheid en gebruiksgemak. Denk maar eens aan mooie op maat gemaakte verpakkingen met duidelijke instructies, die makkelijk te openen en hersluitbaar zijn. Om aan de wens van de consument te voldoen, worden er tegenwoordig meer verpakkingen geproduceerd uit alternatieve biomaterialen zoals suikerriet, aardappelzetmeel en melk.

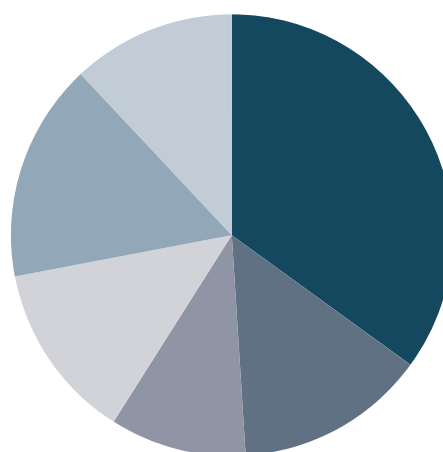
De bedrijven in de Verpakkingsindustrie hebben te maken met forse kapitaalinvesteringen in met name machines. Daarom worden innovaties steeds belangrijker om de kosten in de hand te houden. Maar automatisering is niet alleen noodzakelijk vanuit kosten oogpunt, het is ook onvermijdelijk aangezien er ook in deze sector een tekort aan (gekwalificeerd) personeel is.

In totaal zijn er ruim 300 bedrijven actief in de Verpakkingsindustrie, volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek.

## Totaal aantal bedrijven Verpakkingsindustrie (2022)

# 330

## Aantal bedrijven Verpakkingsindustrie per werkzame personen (2022)



## Bedrijfscijfers top-25 bedrijven 2016-2018 (in euro's)

Gemiddelde brutowinst	30.598.353
Gemiddelde EBITDA	6.993.906
Gemiddelde brutowinst per medewerker	137.471

Bron: Aeternus Paper & Packaging Top-25 (rapport 2020)

Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek

## 2 Sectorvisie

**Deze sectorvisie is samengesteld door de sectorspecialisten van Écart Invest.**

De verpakkingsmarkt is momenteel sterk in beweging. Enerzijds door kostenstijgingen en vraagdaling, maar zeker ook met het oog op te nemen stappen omtrent duurzaamheid. Sterk ondernemerschap is nodig om in deze omstandigheden koers te houden.

Sinds 1993 is Écart als langetermijninvesteerder actief in de verpakkingssector en houdt per heden meerderheidsbelangen in Schutte Bagclosures (producent zaksluitingen), SFA Packaging (leverancier spuitgietverpakkingen in food) en Doosopmaat (producent dozen). De drie bedrijven hebben gezamenlijk €45 miljoen omzet, €4 miljoen EBITA en bieden werk aan 110 werknemers. Door de jaren hebben we de verpakkingsmarkt, naast de periodieke schommelingen in marktvaart en kostprijzen, zien veranderen als gevolg van automatisering, internationalisering, e-commerce en de toenemende bewustwording van de urgentie van duurzaamheid.

### Marktvraag

Gedurende 2020 en 2021 hebben de COVID-lockdowns de goederenconsumptie en e-commerce sterk opgedreven. Food draaide stabiel door, maar horeca-consumptie verschoof naar supermarkten en take-away. Dit zorgde ook voor een stijgende vraag naar de bijbehorende verpakkingsmaterialen.

Ondanks dat de trend van digitalisering is versneld, zijn consumenten snel teruggevallen op oude gewoonten: goederen zijn weer deels ingeruild voor diensten en we halen onze spullen weer met plezier in de winkelstraat. De groeispurt van transportverpakkingen kent daardoor in 2022 een terugval. Bovendien zorgen inflatie, de energiecrisis en rentestijgingen voor een rem op consumentenbestedingen. Maar de onderliggende trend zet door: we zullen de komende jaren in toenemende mate kiezen voor het bestelgemak en de keuzemogelijkheden van e-commerce.

### Stijging kostprijzen

Grondstof- en transportketens zijn ontregeld, waardoor kostprijzen over de hele linie fors zijn gestegen. Sinds de energiecrisis als gevolg van de Oekraïne-oorlog zijn de kosten van energie-intensieve productietechnieken bovendien toegenomen. In een markt waar bedrijven kritischer naar hun uitgaven kijken, geeft dit het risico dat wordt gekozen voor de goedkoopste optie in plaats van de hoogste kwaliteit of beste geschiktheid.

### Duurzaamheid

Daarnaast zoeken partijen naar duurzamere alternatieven voor plastic. Ondanks stimulering vanuit de overheid en een breed pallet aan initiatieven vanuit de markt, zijn gerecycled materiaal en bioplastics nog erg duur en is het aanbod een druppel op de gloeiende plaat. Bovendien staat verduurzaming vaak haaks op voedselveiligheid en ontbreekt de infrastructuur voor grootschalige recycling. Hierdoor zal de markt grotendeels verdergaan op de huidige manier. De wal keert echter het schip, waardoor vroeg of laat de overheden middels regelgeving, belastingen en toeslagen de markt een duurzame richting in zullen sturen. Als verpakkingsbedrijf moet je hierop vooruitlopen om de toekomst van je businessmodel te waarborgen.

## Management

Te midden van alle beweging in de verpakkingmarkt, is des te meer van belang dat bestuurders hierop acteren. Ondernemen is vooruitzien, waarbij het bedrijf voorbereid moet worden op marktveranderingen en trends. Maar ondernemen is ook in de huidige situatie 'in control' zijn: operationeel de zaken op orde hebben, de organisatie stimuleren om dagelijks het maximale resultaat te bereiken, klanten naar volle tevredenheid bedienen en grip hebben op de financiën.

Opvolging vinden voor ondernemers die dit sinds jaar en dag beheersen, is niet makkelijk. Niet voor niets dwingen veel investeerders bij een overname af dat de verkopend ondernemer zich nog eenmaal inspant voor een 'eindsprint': de zogenaamde pre-exit. Het alternatief is om te verkopen aan een concurrent, maar hiermee verdwijnt de zelfstandigheid en ziel van het bedrijf.

Écart ervaart dat het gezond is als een verkopend ondernemer vervolgens ook terugtreedt als bestuurder. Bij haar drie huidige verpakkingbedrijven heeft Écart kort na overname in samenspraak met de oud-ondernemers nieuw management aangetrokken, welke zich in het bedrijf inkochten als medeaandeelhouder. Vaak vervullen deze oud-ondernemers na overdracht van hun werkzaamheden nog een waardevolle adviesrol.

## Groeistrategie

In de markten waarin de drie huidige verpakkingbedrijven actief zijn, ziet Écart nog volop mogelijkheden voor autonome groei. Hiervoor is door elk bedrijf een duidelijke groeistrategie uitgewerkt. Daarnaast bieden vervolgovernames of de overname van een complementair vierde verpakkingbedrijf, de kans om verdere stappen te zetten met de verpakkingsgroep. Doorslaggevend is hierbij dat een verpakkingbedrijf een sterk onderscheidend vermogen heeft, waarmee het toegevoegde waarde biedt aan haar klanten. Écart richt zich op verpakkingbedrijven met een EBITA vanaf €1,5 miljoen. Voor vervolgovernames is met name de toegevoegde waarde voor het bestaande bedrijf doorslaggevend.

Écart speelt een actieve rol in het bestuur van de bedrijven. Op deze wijze willen we onze opgedane ervaring en kennis benutten om samen met de fulltime bestuurders de groeistrategie te realiseren. In de komende jaren wil Écart op deze wijze toegroeien naar €100 miljoen omzet en €10 miljoen EBITA in verpakkingen.



**Leo Zijerveld**  
Directeur Écart

T: 06 2040 5998  
E: zijerveld@ecart.nl



**René van Rietschoten**  
Investment manager Écart

T: 06 5796 0296  
E: vanrietschoten@ecart.nl



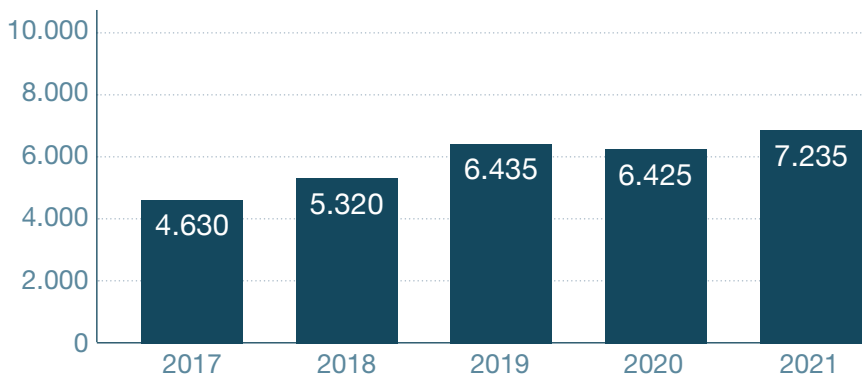
### 3 Fusies & Overnames

Het kopen en verkopen van bedrijven is een levendige markt, alleen speelt deze zich grotendeels achter de schermen af. De meeste verkopers schreeuwen namelijk niet van de daken dat hun bedrijf te koop is, omdat die bekendmaking in veel gevallen leidt tot onzekerheid en onrust bij personeel, klanten en leveranciers.

Een eenduidig cijfer over het aantal overdrachten in het MKB is er niet. Betrouwbare statistische gegevens ontbreken omdat de meeste overdrachten en transacties, vanwege het vertrouwelijke karakter, niet openbaar worden gemaakt. Maar uit jarenlang onderzoek van Brookz blijkt echter dat er op elk moment in Nederland tussen de 17.000 en 23.000 bedrijven te koop zijn van ondernemers die om wat voor reden dan ook hun bedrijf willen verkopen.

Het aantal fusies en overnames dat het Centraal Bureau voor de Statistiek jaarlijks bijhoudt, geeft aan dat niet alle bedrijven die te koop staan daadwerkelijk (datzelfde jaar) worden verkocht. De afgelopen jaren laat een beeld zien dat er jaarlijks zo'n 4.500 tot 7.500 bedrijven van eigenaar wisselen.

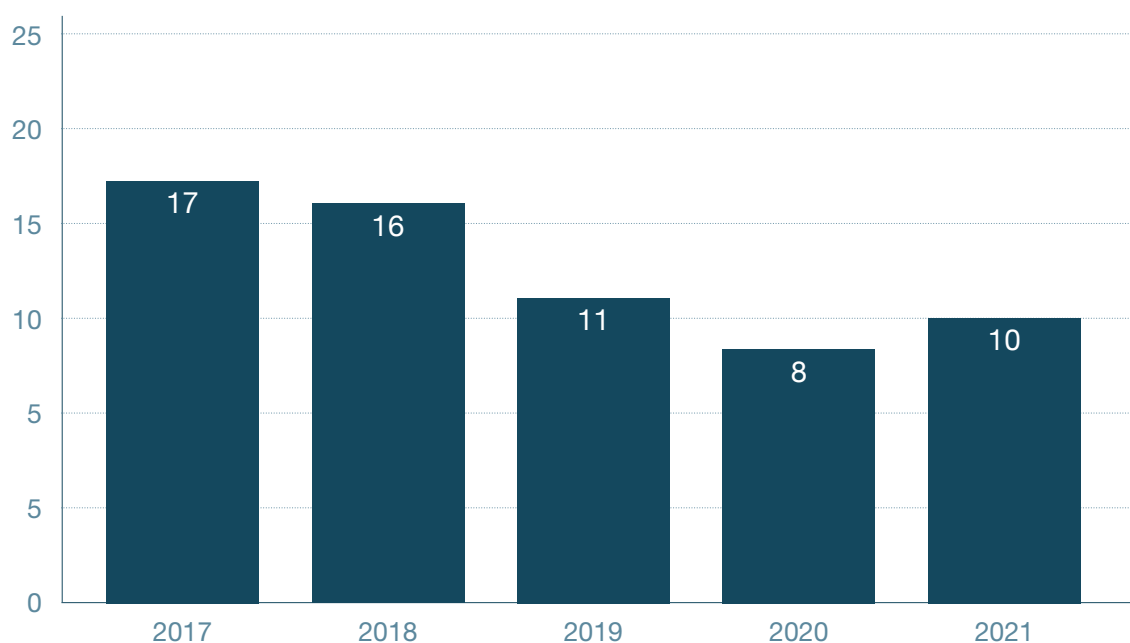
**Aantal fusies en overnames Nederland**



Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek

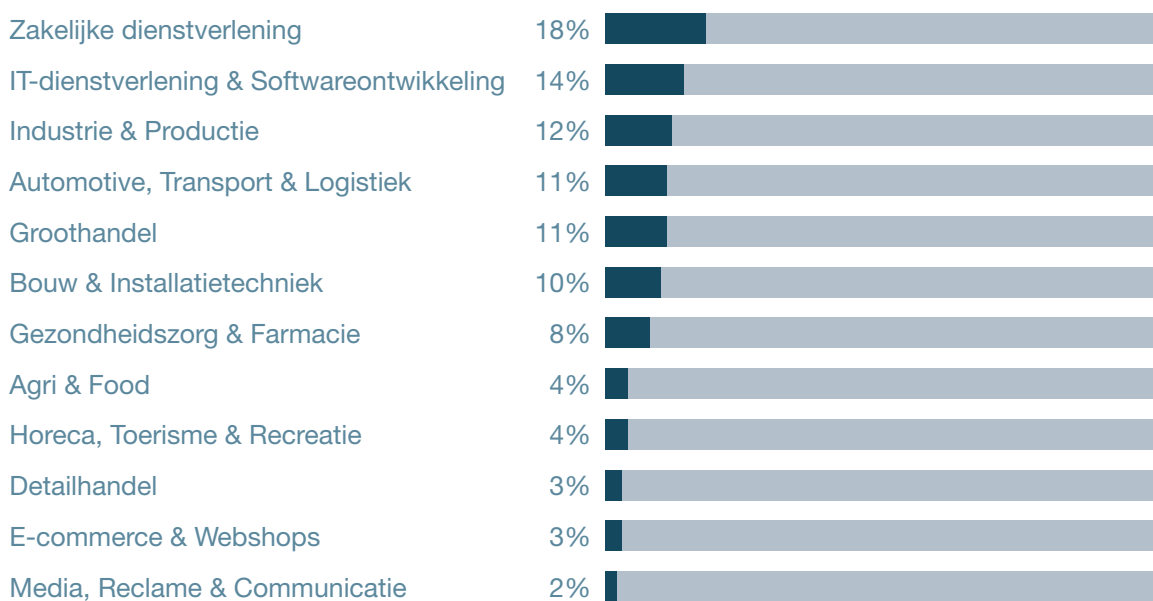
De sector Industrie & Productie, waartoe de Verpakkingsindustrie behoort, vertegenwoordigt een groot aandeel in het totaal aantal fusies en overnames in Nederland. Ook in de Brookz Overname Barometer komt dit beeld per half jaar naar voren. In 2021 was de sector Industrie & Productie goed voor tien procent van het totaal aantal fusies en overnames.

#### Aandeel Industrie & Productie in totale transacties (in procenten)



Bron: Brookz Overname Barometer

#### Aandeel transacties per sector (in procenten):



Bron: Brookz Overname Barometer, H1-2022



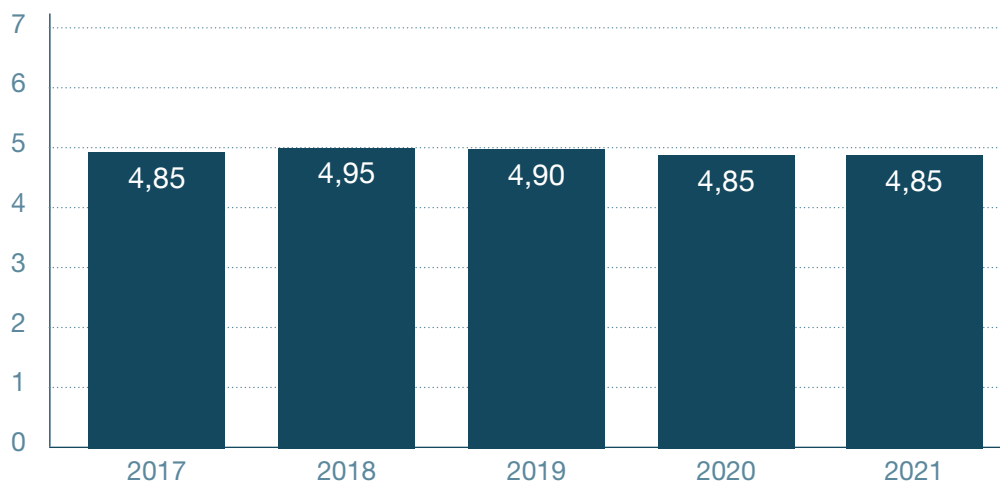
## 4 Bedrijfswaardering

Iedere partij die actief is op de overnamemarkt, wil weten wat de waarde van een onderneming is. Het is goed om te weten dat er vele manieren zijn om een bedrijf te waarderen. Een veel gebruikte methode om de waarde van een bedrijf uit te drukken is 'factor x de bruto jaarwinst'. Deze factor wordt ook wel multiple genoemd en een andere aanduiding voor bruto jaarwinst is EBITDA (*Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortisation*).

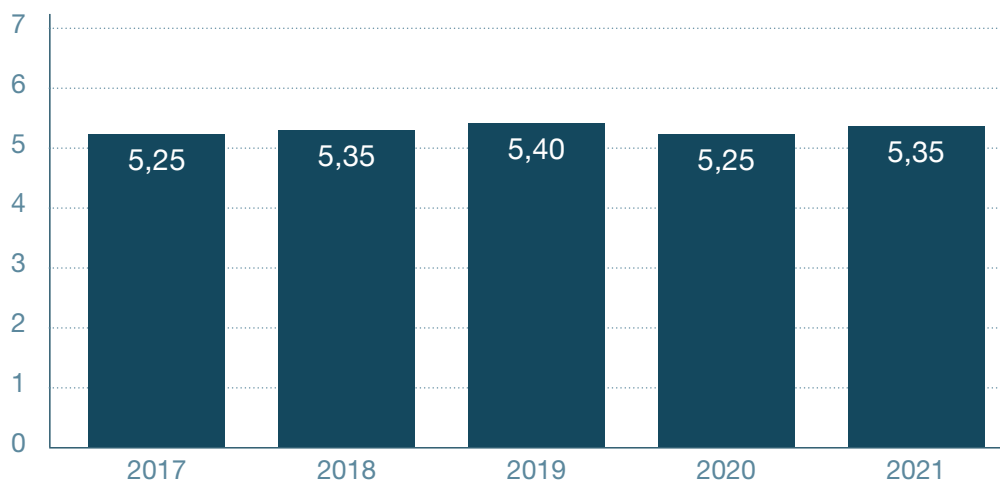
### a. Multiples

In de sector Industrie & Productie wordt volgens de Brookz Overname Barometer op dit moment een EBITDA-multiple gehanteerd van 5,35. Dat betekent dat een bedrijf in de Industrie & Productie gemiddeld wordt gewaardeerd op 5,35 x EBITDA. De gemiddelde EBITDA-multiple over alle sectoren in het MKB is op dit moment 4,85. Kijkend naar de afgelopen vijf jaar ligt de multiple voor de sector Industrie & Productie altijd hoger dan voor het MKB.

**Gemiddelde EBITDA-multiple voor Nederlandse MKB**



**Gemiddelde EBITDA-multiple Industrie & Productie**



Bron: Brookz Overname Barometer

## **b. Value drivers**

De waarde van een bedrijf wordt bepaald door de vrije kasstromen en het risicoprofiel. Door de vrije kasstromen te verhogen en het risicoprofiel te verlagen, kan een ondernemer de waarde van het bedrijf (aanzienlijk) vergroten.

### **Tips om de vrije kasstromen te verhogen**

#### **#1 Optimaliseer het werkkapitaal**

Voer een strikt debiteurenbeheer. Een betalingstermijn heeft namelijk grote invloed op de vrije kasstromen. Indien van toepassing: een andere manier om meer werkkapitaal vrij beschikbaar te krijgen, is door het verlagen van de voorraad. Het motto 'eerst verkopen, dan pas bestellen' verhoogt de vrije kasstromen.

#### **#2 Beheers de kosten**

De snelste manier om de vrije kasstromen te vergroten is door minder geld uit te geven: snijden in de kosten dus. Kijk kritisch naar bedrijfsonderdelen, productgroepen, de investeringsagenda en het personeel.

#### **#3 Verhoog de omzet**

De derde manier is simpelweg de omzet verhogen. Valt er meer omzet te halen uit bestaande klanten? Zijn er extra producten of diensten te verkopen aan huidige klanten? Kunnen inactieve klanten gereactiveerd worden?

### **Tips om het risicoprofiel te verlagen**

#### **#1 Versterk management**

Voor een potentiële koper is het erg onaantrekkelijk als de eigenaar alle touwtjes in handen heeft. Want wat blijft er over na de verkoop, als de eigenaar weg is? Begin daarom tijdig met het overdragen van taken en verantwoordelijkheden en maak het bedrijf zoveel mogelijk onafhankelijk van de eigenaar.

#### **#2 Terugkerende omzet**

Creëer vaste terugkerende omzet, bijvoorbeeld aan de hand van servicecontracten of abonnementen. Terugkerende en voorspelbare omzet verkleint het risico van een overname en vergroot de aantrekkelijkheid van het bedrijf voor een koper.

#### **#3 Spreiding van klanten/leveranciers**

Zorg voor een goede spreiding van klanten en leveranciers. De achterliggende gedachte is dat uw bedrijf niet van één klant of leverancier afhankelijk is voor de continuïteit. Hoe beter de spreiding van klanten en leveranciers, hoe interessanter voor de koper.

## 5 Praktijkcase



# Verpakker

**SFA Packaging is één van de bedrijven in de verpakkingindustrie waar Écart Invest een belang in heeft. Voor directeur Niels L'Abée van de leverancier in spuitgietverpakkingen levert dat alleen maar voordelen op. 'We leren van elkaar als verpakkingbedrijven onder dezelfde paraplu.'**

Na acht jaren als interim-directeur van voornamelijk recovery-trajecten bij diverse MKB-bedrijven te hebben gewerkt, vond Niels L'Abée het tijd om op eigen benen te staan. Hij wilde wel eens voor een wat langere termijn aan het roer staan, in plaats van een kortlopende opdracht tot wanneer het lek weer boven was. Die zoektocht naar een geschikt bedrijf duurde twee jaar en had pas succes toen L'Abée zijn zoekprofiel verbreedde.

'In eerste instantie was ik op zoek naar een onderpresterend bedrijf, want daar had ik al veel ervaring mee', legt L'Abée uit. 'Dat klonk op papier heel logisch, maar in de praktijk bleek het lastig. Je moet namelijk heel snel schakelen bij dit soort bedrijven, onder andere de financiering regelen voor een bedrijf in nood was een langdurige puzzel. Toen ik mijn focus uitbreidde naar ook goed presterende bedrijven, ging het snel.'

## **Ecologische voetafdruk**

De interim-opdrachten voor L'Abée kwamen grotendeels van investeringsmaatschappijen. Via Écart Invest kwam hij SFA Packaging, een leverancier van spuitgietverpakkingen aan met name middelgrote foodbedrijven in de Benelux, op het spoor. De Haagse investeerder nam in januari 2014 een meerderheidsbelang in de onderneming en zocht een directeur die zich wilde inkopen om het bedrijf te leiden. Een paar maanden later kwam Écart uit bij L'Abée, om zich als MBI-kandidaat in te kopen.

Het succes van het in Middelharnis gevestigde SFA Packaging berust op twee pijlers: standaard en maatwerk kunststof verpakkingen voor de voedselindustrie door middel van spuitgieten. De standaard verpakkingen gaan van kleine potjes van 25 milliliter, bekertjes en schaaltes tot aan grote bakken en emmers tot 62 liter. Onlangs heeft SFA haar productassortiment uitgebreid met nieuwe yoghurtpotten en zoutbuizen die bij de grote supermarktketens zijn terug te vinden.

Daarbij probeert het Zuid-Hollandse verpakkingsbedrijf de ecologische voetafdruk zo klein mogelijk te houden. L'Abée: 'De sector staat op zijn kop, want duurzaamheid is het grote thema. Maar ik geloof ook dat het kansen biedt. Zo produceren wij hoofdzakelijk verpakkingen die voor honderd procent recyclebaar zijn, doordat ze uit één soort kunststofsoort bestaan. En we hebben in samenwerking met Wageningen Universiteit & Research bioplastic rijp gemaakt voor onze spuitgietmethode, iets wat tot op heden nog niet kon.'

## **Groeien door overnames**

Écart heeft zo'n zeven jaar geleden een sectorfocus in hun investeringen aangebracht, waar de verpakkingsindustrie één van is. Naast SFA Packaging heeft de investeringsmaatschappij ook een belang in Schutte Bagclosures, Europees marktleider in zaksluitingen, en in Doosopmaat, marktleider in een niche van de kartonmarkt. Momenteel heeft Écart in de verpakkingssector een omzet van 45 miljoen euro en ze willen doorgroeien naar een omzet van 100 miljoen in de verpakkingen door zowel autonome groei als overnames.

L'Abée: 'Wat ik vooral de toegevoegde waarde van Ecart vind, is dat zij een sectorbrede visie hebben. Ik zit in de niche van spuitgietverpakkingen, maar we hebben allemaal met dezelfde trends en ontwikkelingen te maken. Het is handig om soms die benchmark te hebben, bijvoorbeeld op het gebied van de plastic-discussie of de stijgende grondstofprijzen. Daarbij kunnen we schakelen met en leren van elkaar als verpakkingsbedrijven onder dezelfde paraplu.'

Voor SFA Packaging bestaat de toekomstige groei voornamelijk uit Europees meer voet aan de grond krijgen. Dat gebeurt primair autonoom, maar ook een strategische overname sluit L'Abée niet uit. 'Recent hebben we samen met Écart de overname van een middelgrote speler bekeken. Uiteindelijk bleek dat bedrijf niet passend genoeg. Maar we houden onze oren en ogen open.'

## 6 Verantwoording

Het overnameplatform Brookz is sinds 2007 actief in de markt voor bedrijfsovernames en heeft als één van haar doelstellingen:

*'Het verzamelen en creëren van betrouwbare informatie over bedrijfswaarderingen en -verkooprijzen in het Nederlandse MKB, die leidt tot transparantie en beter inzicht in deze onderwerpen'*

Met dit doel publiceert Brookz ieder half jaar de Brookz Overname Barometer. Dit halfjaarlijkse onderzoek biedt, op basis van multiples, onder andere inzicht in de prijzen die betaald zijn voor bedrijven in specifieke sectoren. Om ondernemers daarnaast inzicht te bieden in de waarde van hun eigen bedrijf heeft Brookz een eigen waarderingstool ontwikkeld: de Brookz Waarderingstool.

Voor deze Sectormonitor zijn de volgende bronnen geraadpleegd:

- *Brookz magazine*, diverse uitgaves.
- *Brookz Overname Barometer*, uitgaves van 2016 tot en met 2022.
- *Centraal Bureau voor de Statistiek*, databank StatLine.
- *Rabobank, ING en ABN Amro*, diverse sectorrapporten.
- Mulder, W.W., Rikhof, P. en Santvoord, K. van. *Hoe koop ik een bedrijf?* Muiderberg: C365 Business Media, 2019.
- Mulder, W.W., Rikhof, P. en Santvoord, K. van. *Hoe verkoop ik mijn bedrijf?* Muiderberg: C365 Business Media, 2018.



## 7 Over Brookz



Brookz is met 35.000 ondernemers, investeerders en adviseurs het grootste overnameplatform van Nederland. Wij brengen sinds 2007 kopers, verkopers en adviseurs direct met elkaar in contact. Brookz richt zich met name op bedrijven met een jaaromzet tussen de 0,5 - 30 miljoen euro en 5 - 200 medewerkers.

Brookz is cross-mediaal vertegenwoordigd: online met het overnameplatform Brookz.nl. Daarnaast heeft Brookz een eigen magazine (Brookz 500) en organiseert Brookz jaarlijks meerdere landelijke events (samen ruim 1.000 deelnemers), waaronder de Nationale Overname Dag en het Fusie & Overname Jaarcongres.

Deze Sectormonitor werd samengesteld door Peter Rikhof en Wietze Willem Mulder. Mocht u vragen hebben over dit rapport, dan kunt u daarover contact opnemen met Peter Rikhof, [peter@brookz.nl](mailto:peter@brookz.nl) of 020 - 303 87 30.

## 8 Over Écart Invest

Écart is een langetermijninvesteerder die zich richt op de sectoren Verpakkingen, Dienstverlening en Software. Écart is in 1993 opgericht voor de onbepaalde termijn en investeert vanuit één zogeheten 'evergreen fonds'. Bij oprichting bedroeg het gestort en geplaatst kapitaal NLG 5 miljoen, wat over de jaren middels vervolgemissies is uitgebreid naar €44 miljoen. Per heden heeft Écart acht bedrijven in portefeuille, met gezamenlijk €200 miljoen omzet, €25 miljoen EBITA en 1.350 werknemers. De huidige benaderde marktwaarde van Écart betreft €70 miljoen.

Door sectorfocus heeft Écart inhoudelijk verstand van zaken binnen deze drie sectoren. Het team van Écart is actief betrokken in het bestuur van de bedrijven. Hier wordt middels de aanwezige ervaring, kennis en capaciteit bijgedragen aan de doelstellingen op zowel operationeel, commercieel, financieel als juridisch vlak, om waardecreatie bij de bedrijven te stimuleren.

Sinds oprichting in 1993 is Écart actief in de verpakkingsector, toen een minderheidsbelang werd verworven in de Woerdense Touw- en Zakkenhandel. Na acht jaren van autonome groei en meerdere overnames verkocht Écart haar aandelen aan de directeur-groootaandeelhouder.

Sindsdien is een meerderheidsbelang verworven in Schutte Bagclosures (2009, producent zaksluitingen), SFA Packaging (2014, leverancier spuitgietverpakkingen in food) en Doosopmaat (2018, producent dozen). Leo Zijerveld (directeur) en René van Rietschoten (investment manager) zijn vanuit het Écart-team nauw betrokken bij deze verpakkingbedrijven.



**Écart Invest**  
Alexanderstraat 23  
2514 JM Den Haag