

Professionalisering IT-ondersteuning van het private equity-bedrijf

Drs. P.A. Buur RA

De verstrekkers van risicodragend kapitaal, private equity, beleven moeilijke tijden. De economische ontwikkeling vertoont recessieve tendensen en eerder kansrijk lijkende initiatieven blijken niet van de grond te komen. Meer dan tevoren zoeken beleggers die in private equity willen investeren naar mogelijkheden goed en vooral tijdig op de hoogte te blijven van de gang van zaken in de bedrijven waarin men geïnvesteerd heeft. Verschillende IT-mogelijkheden staan hiervoor ter beschikking. Dit artikel geeft inzicht in die mogelijkheden.

Groeiende markt ondanks het slechte klimaat

In de loop van 2000 werd duidelijk dat de economie haperingen ging vertonen. In het voorjaar kwam een eind aan de vooral door IT gedragen opstuwung van de beurskoersen. Een daling trad in. De beurs is sindsdien blijven kwakkelen en kreeg bovendien nog te maken met de gevolgen van de ramp die zich op 11 september 2001 in de Verenigde Staten voltrok. De beurskoersen ontwikkelen zich natuurlijk niet los van de economische bedrijvigheid. Uiteindelijk is het beursklimaat verslechterd door het achterblijven van de productie en de geringere winst. Winst die in een aantal gevallen ook omsloeg in verlies. Op dit moment is er dus geen sprake van een stabiele situatie. Voor de wereld van de asset managers, de beheerders van vermogen, is dit een vervelende situatie. Voor de verstrekkers van risicodragend kapitaal is dit zo mogelijk nog vervelender.

Voor de gemiddelde verstrekker van private equity is groei en het liefst een sterke groei van een onderneming een belangrijke reden om zich uit een onderneming terug te trekken. Een mogelijkheid daarvoor is een beursgang, waarbij het belang wordt afgestoten. Dit wordt aangeduid als IPO, Initial Public Offering, het proces van voorbereiding en begeleiding van een beursgang. De IPO is een goede mogelijkheid om de gestegen marktwaarde te realiseren die optrad tijdens het in portefeuille hebben van een belang in een onderneming. De waardering van het belang vindt in eerste instantie plaats op basis van de verkrijgings- of aanschafprijs, dus de ooit betaalde som voor de aandelen. De toegenomen waarde zal moeten worden vastgesteld op basis van de marktsituatie op het moment van waarderen. Daarvoor bestaan verschillende methoden, waarop in dit artikel niet wordt ingegaan. Wel is van belang te wijzen op de mogelijkheid om op meer manieren een waarde vast te stellen. Om dit mogelijk te maken zullen verschillende gegevens moeten worden vastgelegd om te komen tot de juiste, acceptabele waardering.

De wereld van de investeerders is langs twee kanten aan verandering onderhevig. De sterke belangstelling die

institutionele beleggers in de afgelopen jaren toonden om in private equity te investeren, is duidelijk gedaald. De geldverstrekende partijen zijn voorzichtiger geworden. De resultaten vielen tegen. Daardoor is nu een situatie ontstaan waarin minder kapitaal ter beschikking komt, terwijl er nog aanzienlijke potten investeringsmiddelen beschikbaar zijn. Dit is het resterende, openstaande commitment, waarvoor in dit klimaat moeilijker een goede investeringsmogelijkheid wordt gevonden. Oorzaak en gevolg zijn in dit geval duidelijk te onderscheiden. Ook al kan men zich afvragen of het steeds echt duidelijk is wanneer van een vervolginvestering moet worden afgezien als in een participatie niet veel muziek meer lijkt te zitten.

Private equity, risicodragend kapitaal dus, is eigen vermogen. Vanwege het risicoprofiel is het een duidelijk andere vorm van investeren dan het verstrekken van vreemd vermogen, bijvoorbeeld in de vorm van een lening. Dit risicodragend kapitaal dient een navenant hogere opbrengst te hebben om risico en rendement in evenwicht te brengen. Steeds blijft tegenover het hogere rendement het hogere risico staan. Voor een beoordeling van de gewenste hoogte van het rendement kan worden gekeken naar de gemiddelde resultaten in de markt of naar veel gebruikte indices. Op deze manier kunnen verschillende participaties in een portefeuille gemonitord en vergeleken worden.

Alles bijeen is duidelijk dat voor een goede en verantwoorde praktijk om in private equity te investeren een gestructureerd inzicht in kwantitatieve en kwalitatieve informatie noodzakelijk is. Dit inzicht zal vandaag de dag door middel van een geautomatiseerd systeem worden verkregen. Zeker is dit het geval waar een beheerders partij groot is of groter wordt. Het beheerd vermogen neemt dan toe en soms ook het aantal geldverstrekende partijen. Veelal zal het aantal participaties toenemen. Voorts zal het groeiend aantal gebruikers met actuele informatie moeten worden bediend. Met een toereikende IT-oplossing kunnen kwantitatieve en kwalitatieve gegevens in eenvoudig te ontsluiten structuren snel en consequent aan gebruikers worden aangeboden.

In het volgende zal ik ingaan op de toenemende behoefte van beheerders van private equity aan een toereikende ondersteuning van hun processen door IT-applicaties. Daarna volgt een globale schets van de oplossing die op dit moment in de markt kan worden gekozen. Daarbij wordt tevens gekeken naar de geboden functionaliteit van een aantal pakketten.

Processen binnen de private equity-onderneming

Algemeen

Een belangrijke stap in het bepalen van de mogelijke IT-oplossingen voor een bedrijf is het vaststellen van de eisen en wensen die de (toekomstige) gebruikers hebben. Dit leidt direct naar het bepalen welke processen eigenlijk bestaan binnen de organisatie, om aansluitend de vraag te kunnen beantwoorden welke processen ondersteund dienen te worden door de gekozen oplossing. Een beschrijving van de processen binnen een private equity-onderneming volgt in deze paragraaf. Hierbij ga ik uit van een onderneming die zowel directe investeringen verricht als investeringen via (gelijksoortige) fondsen.

Soorten investeringen

In het algemeen onderkent men in de markt een tweetal methoden om te investeren in private equity. De terminologie in de markt dwingt mij tot het gebruik van Engelse woorden, omdat herkenning door kenners anders achterwege dreigt te blijven. Enerzijds bestaan er directe investeringen, anderzijds fund-of-fund-investeringen.

De eerste vorm kenmerkt zich door het direct verantwoordelijk zijn als investeerder voor de keuze van de onderneming, het vooronderzoek naar deze investeringsmogelijkheid, het beslissen over de randvoorwaarden waaronder geïnvesteerd kan worden en de uiteindelijke beslissing tot investeren. De betrokkenheid zal in het algemeen sterk zijn, mede afhankelijk van de kracht van het management van de onderneming waarin geïnvesteerd wordt.

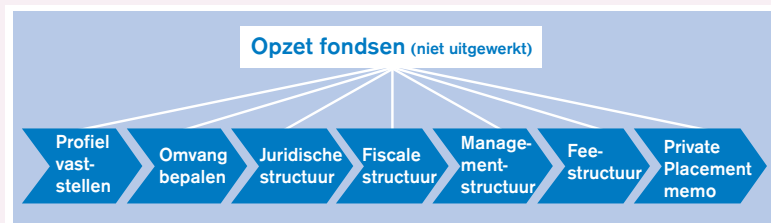
De fund-of-fund-investeringen kenmerken zich door het investeren van middelen via mandaten. Deze mandaten houden afspraken in over gecommiteerd vermogen, over beloning van het fonds en van de investeerder en over de overige voorwaarden waaronder het fonds de middelen mag investeren. Betrokkenheid bij de bovengenoemde zaken blijft grotendeels achterwege en analyse vindt veelal plaats door het bestuderen van de rapportages die periodiek door het fonds worden verstrekt. Additioneel bestaat de vorm van co-investeren. Deze investeringen zijn feitelijk directe investeringen met dien verstande dat de investering wordt voorbereid door een partij waarmee in dit geval een band bestaat. Dit kan een eenmalige band zijn, meestal echter is dit een band voor langere termijn en bestaan er vaak onderlinge belangen. Die belangen betreffen het houden van aandelen van elkaar en het deelnemen in toezichthoudende commissies of organen die zijn opgezet om te besluiten over investeringsvoorstellen. Het beheer van de co-investering laat zich kenmerken door een gezamenlijke actie, al is de investeerder volledig zelf verantwoordelijk voor de resultaten hieruit en zal de resultaatafhankelijkheid niet reiken tot de co-investeerder die de transactie heeft geïnitieerd of voorbereid.



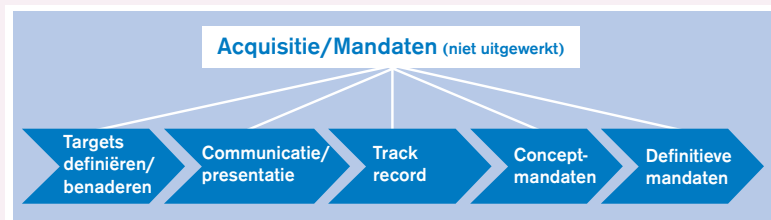
Processen

De processen zijn op hoofdlijnen niet afhankelijk van de gevoerde soort investeringen. Kijkend naar de gedetailleerde invulling van de processen kunnen wel degelijk grote verschillen worden onderkend. In figuur 1 zijn de belangrijkste primaire en ondersteunende processen opgenomen.

De activiteiten die door de private equity-verstrekker worden verricht, zijn te verdelen in front-office en back-office activiteiten. De front-office activiteiten betreffen het kennen van de markt van potentiële investeringen, van potentiële investeerders, het analyseren van de deals en het beslissen tot investeren. Deze taken kunnen worden ondersteund door een scala van gegevens hiervoor vast te leggen. Daarnaast zullen de gegevens met betrekking tot de deal reeds in dit stadium vastgelegd kunnen worden. In de praktijk is dit vaak niet het geval. Door het vervroegen van de vastlegging van de dealgegevens kan de onderneming dubbele werkzaamheden voorkomen en komt ook over het voortraject tot de investering managementinformatie beschikbaar.

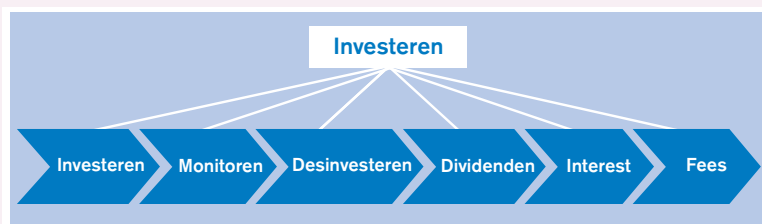


Figuur 2. Voorbeeld procesketen Opzet fondsen.



Figuur 3. Voorbeeld procesketen Acquisitie/Mandaten.

Naast de front-office activiteiten zijn er back-office activiteiten. Deze betreffen met name werkzaamheden die voortkomen uit de vastlegging van de transacties en hieruit voortkomende mutaties. Hieronder kunnen investeringen, desinvesteringen, rente-inkomsten en -uitgaven, dividendinkomsten en inkomende en uitgaande kosten worden verstaan. Uit de back-office zullen tevens de rapportages voor het management, voor mandaatgevers en overige belanghebbenden voortkomen. De controle op de kwaliteit van de gegevensverwerking ligt in de back-office. Dit leidt er vaak toe dat de onderneming vanuit verslaggevingsregels, eisen van de moeder of de aandeelhouder(s) gedwongen wordt om in ieder geval dit gedeelte op een toereikende wijze met applicaties te ondersteunen. Gedachte achter het automatiseren van de back-office is het beheersbaar maken van de administratieve werkzaamheden.



Figuur 4. Voorbeeld procesketen Investeren.

De procesbeschrijving zoals weergegeven in figuur 1 bestaat uit enerzijds de primaire processen, weergegeven in de pijlvormige vakken, en anderzijds de secundaire of ondersteunende processen, weergegeven in de rechthoekige vlakken onder de pijlen.

Om te komen tot een goed inzicht in de diversiteit van de gegevens die binnen een private equity-onderneming moeten worden vastgelegd, zijn de figuren 2, 3 en 4 opgenomen. Het voert in dit oriënterende artikel te ver om in te gaan op de details van de gegevens die hiermee bedoeld worden. Wel kan worden gezegd welke items op hoofdlijnen kunnen worden onderkend en als zodanig terugkomen in de geboden IT-oplossingen in de markt.

Opzet fondsen

Bij het opzetten van een fonds worden de in figuur 2 weergegeven stappen genomen. Dit betekent dat in de opzetfase sprake is van het vastleggen van informatie over:

- ✱ het soort investeringen dat door het fonds zal worden gedaan;
- ✱ het vermogen dat samengebracht dient te worden voordat het fonds van start gaat;
- ✱ de juridische consequenties verbonden aan de fondsstructuur;
- ✱ de fiscale gevolgen die er zijn voor de manager van het fonds en de investeerders in het fonds;
- ✱ de managementstructuur van het fonds, veelal met de namen van degenen die expertise inbrengen, dan wel de gerenommeerde naam van de overkoepelende organisatie waarbinnen het fonds wordt opgezet;
- ✱ de feestructuur die in het fonds zal gelden; hierbij is er meestal sprake van een structuur die eerst zorgt voor terugbetaling van de oorspronkelijk gestorte bedragen, vervolgens een zogenaamde hurdle rate aan de inves-

teerders en dan een uitkering van de restantwinst volgens een bepaalde verhouding aan de manager en de investeerders;

- ✱ het Private Placement memo, een document waarin de bovenstaande gegevens worden opgenomen.

Aangaan van een mandaat

Bij het opzetten van een mandaat worden de volgende stappen genomen. Voordat het mandaat wordt opgesteld dient eerst acquisitie te worden gedaan.

- ✱ Allereerst wordt op basis van de kennis van de markt bepaald welke potentiële investeerders bestaan voor het fonds. Die investeerders worden in kaart gebracht en een contactpersoon wordt gedefinieerd. Veelal is er al in eerdere fasen of in het verleden van de manager contact geweest met potentiële investeerders, dit vormt input voor het vervolg.

- ✱ De manager bereidt een presentatie voor waarin zowel de prestaties van de manager ('cv') worden getoond als de voorgenomen plannen (denk aan de inhoud van het Private Placement memo).

- ✱ Wil het plan succesvol zijn, dan dient, zeker onder de huidige marktomstandigheden, het track record van de manager sterk te zijn. Dit is een onderdeel van het zich presenteren van de manager aan de potentiële investeerder. Het track record bestaat, indien voorhanden, uit de prestaties van eerder opgezette fondsen door de manager.

- ✱ Een concept-mandaat en vervolgens definitief mandaat volgen na een geslaagde 'road show'.

Investeren

Investeren is hier het koepelbegrip voor de activiteiten die plaatsvinden in de fase van het managen van de middelen die in een fonds zijn samengebracht. Dit bestaat uit de volgende activiteiten:

- ✱ De middelen worden gebruikt om een portefeuille volgens de in het mandaat gemaakte afspraken op te bouwen. Hierbij wordt rekening gehouden met de regio waarin wordt geïnvesteerd, de branche en de levensfase. Tevens kan rekening worden gehouden met valuta en het soort transactie (buy-out, anders).

- ✱ Na een investering komt de participatie in de portefeuille en dient beheerd te worden. Dit houdt in dat afhankelijk van de omstandigheden waarin de participatie zich bevindt de manager meer of minder tijd hoeft te geven aan de besturing van de onderneming.

- ✱ Het desinvesteren is met name cruciaal vanwege het juiste 'exit-moment'. Het tijdig besluiten om tot desinvesteren over te gaan, is niet eenvoudig. Hierbij wordt rekening gehouden met de winst die de manager maakt en met de omstandigheden voor de overige aandeelhouders en de participatie zelf.

- ✱ Vervolgens zijn er tijdens het houden van een participatie in de portefeuille meerdere geldstromen (dividend, interest en fees) te onderkennen die tijd vragen.

De bovenstaande activiteiten worden in een productadministratie vastgelegd, bedoeld om gegevens aangaande de investeringen in een juiste vorm aan het management van de private equity-verstrekker te kunnen presenteren. Tevens zullen hieruit rapportages voortkomen die aan de investeerders worden verstrekt.

Noodzaak tot automatiseren

In het private equity-bedrijf zijn er duidelijke redenen waarom er meer aandacht komt voor de automatisering. Hieronder staan enkele redenen, die voor een deel reeds in de inleiding naar voren zijn gekomen:

- * moeilijker markt qua investeren en desinvesteren;
- * het relatief hoge risico op investeringen in deze branche;
- * het groter worden van de beheerde hoeveelheid geld en de portefeuilles;
- * het groter worden van de groep van gebruikers van de gegevens over de investeringen en portefeuilles;
- * meer inzicht verschaffen in de risico's van een onderneming of portefeuille;
- * sneller afronden van een rapportage met informatie die aan investeerders kan worden getoond.

Kijkend naar de eerste reden is er behoefte aan inzicht doordat het niet meer een vast gegeven is dat er op een investering met grote waarschijnlijkheid winst kan worden gemaakt. In deze markt is het ook sterk de vraag of de goed verlopende investeringen de minder presterende investeringen kunnen compenseren, wat tot voor kort met gemak gerealiseerd werd door vele partijen.

Het hoge risico wordt door de markt nogmaals benadrukt. De gegevens die nodig zijn om het risico te beheersen, zijn de details voor de betreffende investering. Dit kan variëren per onderneming, maar in het algemeen zijn de volgende gegevens van belang:

- * financiële kengetallen (omzet, bruto- en nettowinst, eigen vermogen, vreemd vermogen);
- * kwalitatieve informatie over het management;
- * markt cijfers over de markt waarin de onderneming actief is, ook informatie over de positie ten opzichte van de concurrentie;
- * prognose over de komende perioden, gericht op financiële kengetallen en omzethoeveelheden.

De groter wordende hoeveelheid geld en daarmee het groeien van de portefeuille is een reden om meer informatie vast te leggen om de ingaande en uitgaande geldstromen beter te kunnen beheren. Het aantal investeringen zal veelal toenemen en zorgen voor een moeilijker situatie voor de beherende investment managers.

De groter wordende groep gebruikers is een belangrijke reden om meer van automatisering gebruik te maken. Toegang tot informatie is efficiënt te regelen via een moderne, goed ingerichte database met bijbehorende applicatie met rapportagemogelijkheden.

Risico's kunnen worden verkleind door de werkzaamheden van de medewerkers transparant te maken en prestatie-indicatoren van de investeringen te bepalen en hierop te monitoren. Denk hierbij aan EBIT, multipliers en nettowinst. Dit zijn mogelijke maatstaven die een prestatie van een onderneming tonen. Ook maken de huidige databases het mogelijk door verschillende portefeuilles heen te kijken en de exposure per onderneming inzichtelijk te maken. Het vastleggen van kwalitatieve informatie via een vaste methodiek maakt het eenvoudiger om deze informatie te raadplegen.

Door informatie digitaal vast te leggen wordt het rapporteren aan belanghebbenden eenvoudiger. Door maatregelen te treffen rondom het gebruikte systeem zal de informatie hierin integer kunnen blijven en controleerbaar voor de gebruikers. Door een toereikende vastlegging van gegevens, zoals belangen van investeerders in een fonds, afgesproken feestructuren, geïnvesteerde bedragen, terugontvangen bedragen (terugbetalingen kapitaal, opbrengsten en kosten), aantal aandelen, enz., wordt het voor de fondsbeheerder eenvoudiger om geautomatiseerd te komen tot een rapportage.

De aangegeven voordelen van het hebben van adequate geautomatiseerde ondersteuning leiden al snel tot het zich oriënteren van ondernemingen op de markt van pakketten en alternatieve oplossingen. Op deze oriëntatie gaan we in de volgende paragraaf in.

Schets van de huidige IT-ondersteuning

Algemeen

Nu de gegevensstroom van een private equity-verstrekker globaal is beschreven, kunnen we kijken naar de op dit moment in de markt aanwezige IT-oplossingen. Alvorens de grootste pakketten qua functionaliteit beknopt door te nemen, sta ik kort stil bij de huidige situatie op IT-gebied voor meerdere private equity-ondernemingen (ook wel managers genoemd) in de Nederlandse markt. De internationale markt zal zich waarschijnlijk niet veel anders gedragen. Wel is er sprake van een snelle toename van het aantal standaardpakketten dat internationaal wordt aangeschaft. Er zijn zo'n vier à vijf grotere pakketten die de concurrentie redelijk met elkaar aan kunnen gaan.

Er is een snelle toename van het aantal standaardpakketten dat internationaal wordt aangeschaft.

In de Nederlandse markt zijn veel managers actief. Eigenlijk zijn er twee belangrijke groepen te onderscheiden. Dit zijn de zelfstandige managers en de managers die onderdeel zijn van een ander (bancair) bedrijf. Sommige zijn groot, met enkele miljarden gulden beheerd vermogen, en sommige klein(er) met enkele miljoenen gulden beheerd vermogen. De kleinere partijen, veelal zelfstandig, hebben meestal een administratiepakket en gebruiken vaak spreadsheettoepassingen om extra informatie te onttrekken aan hun vastleggingen. Ook zijn er partijen die een eenvoudige databasetoepassing weten in te zetten voor hun vastlegging van gegevens en rapportages.

De grotere partijen zijn regelmatig beter geëquipeerd. De oplossingen die gekozen zijn, variëren van maatwerk extern uitgevoerd, langs maatwerk intern uitgevoerd (met name bij onderdelen van het bancaire bedrijf) tot standaardoplossingen. Een standaardoplossing vraagt een aanzienlijke investering, die pas op termijn het voordeel tot uitdrukking kan brengen en in meerdere gevallen pas wordt gekozen als de situatie intern al enige tijd niet meer goed beheersbaar blijkt te zijn.

In het vervolg van dit artikel ga ik globaal in op de door de markt geboden pakketten en de globale financiële consequentie. Daarnaast geef ik enkele voor- en nadelen van het gebruiken van standaardoplossingen, zonder hierin volledig te willen zijn.

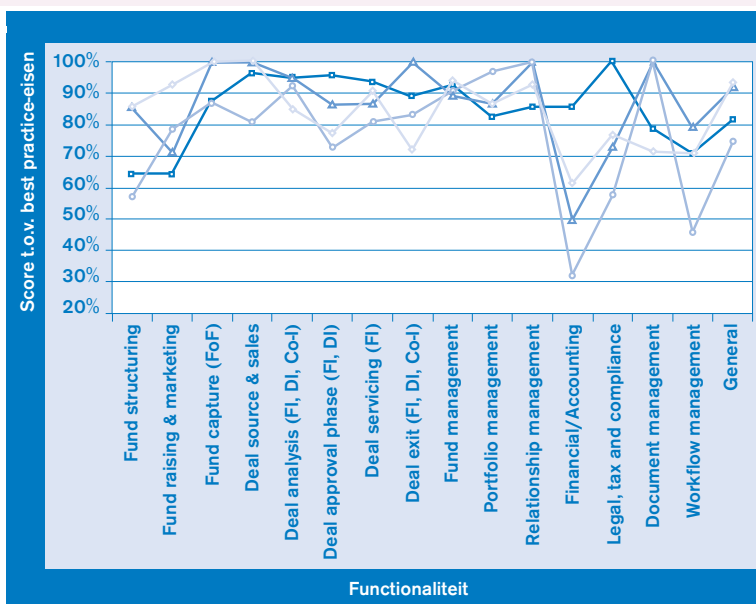
Afweging maatwerk of standaard

In de afweging of de onderneming zal overgaan tot maatwerk of tot een standaardapplicatie uit de markt, zal de gebruikende partij met verschillende factoren rekening houden. Enerzijds zijn er de eisen en wensen van de gebruiker, anderzijds zijn er de functionaliteiten die een pakket biedt.

Het belangrijkste voordeel van een maatwerkoplossing is dat het uiteindelijke product volledig toegesneden kan zijn op de eisen en wensen van de gebruiker. Nadelen die hierbij naar voren komen, zijn het veelal langere traject om een basis op te zetten en het niet kunnen profiteren van ontwikkelingen bij andere klanten van de leverancier van de programmatuur. De standaardoplossing kent naast de voordelen die hiervoor impliciet worden genoemd, vaak ook nog het voordeel dat er een goede inschatting kan worden gegeven van het implementatietraject. Natuurlijk zien we ook hier meer dan eens uitlopende projecten, al zijn daarvoor eigenlijk altijd andere redenen aan te wijzen dan het pakket. De meest flexibele pakketten op deze markt zijn veelal sterk aan te passen door de databasestructuur die gekozen is. 'User defined fields' bieden in sommige pakketten de mogelijkheid om vergaande aanpassingen te maken in de functionaliteit en daarmee de vastlegingsmogelijkheden.

Voor het uitvoeren van selecties en berekeningen en in sommige gevallen zelfs het voeren van een productadministratie wordt regelmatig gebruikgemaakt van spreadsheettoepassingen. Een dergelijke oplossing komt de betrouwbaarheid van de gegevens meestal niet ten goede.

Figuur 5.
Beknopte analyse van de geboden functionaliteiten van vier pakketten.



In functionele zin is het wel flexibel om met spreadsheets te werken. De meest vooraanstaande pakketleveranciers bieden steeds meer functionaliteiten die het gebruik van deze toepassingen minder noodzakelijk maken.

De reeds uitgebreide range aan functionaliteiten, vergaande flexibiliteit en continue ontwikkeling bij de verschillende klanten zijn belangrijke redenen die ertoe leiden dat private equity-ondernemingen kiezen voor een standaardoplossing.

Standaardoplossingen

Momenteel kent de markt voor specifieke pakketten op private equity-gebied zo'n vier tot acht aanbieders van grote pakketten. Met grote pakketten wordt hier bedoeld, het aanbieden van pakketten die de brede scope van investeringen en de gehele bedrijfsvoering kunnen ondersteunen, met uitzondering van minder aan het primaire proces gerelateerde activiteiten zoals personeelszaken.

Dit is een beperkt aantal, wat het voor de vrager van IT-oplossingen makkelijk zou moeten maken om tot een leverancierskeuze te komen. De concurrerende pakketten liggen dicht bij elkaar qua geboden functionaliteit, maar de details blijken bij nader onderzoek toch een duidelijk gedifferentieerd beeld te geven van de verschillende oplossingen. In figuur 5 zijn voor vier grote pakketten enkele functionaliteiten op hoofdlijnen weergegeven. De verschillende kleuren in deze figuur laten ieder een pakket zien, vier in totaal. Deze zijn 'gescoord' tegen een best practice-lijst van eisen en wensen voor het private equity-bedrijf.

De scoresystematiek is een veelgebruikte methodiek om tijdens selectieprojecten te komen tot een afweging van pakketten. De score die in totaal gehaald kan worden op het bovenstaande, geaggregeerde niveau, is opgebouwd uit meerdere deeleisen die tezamen de eis voor bijvoorbeeld Deal servicing bepalen. Het aantal punten dat per deeleis kan worden uitgedeeld, wordt weer bepaald door het volledig, slechts gedeeltelijk of geheel niet invullen van de eis door het pakket.

Naast de scoring van de functionaliteiten wordt een gewicht meegegeven aan de eisen die een onderneming stelt. Het kan zijn dat een onderneming het aardig vindt als een pakket de mogelijkheid biedt om aan te geven in welk land een contact zich bevindt, maar het een keiharde eis vindt dat de valuta van een commitment kan worden vastgelegd. De prioritering van de eisen is het gevolg hiervan. Door het toekennen van de gewichten ontstaat een zuiver beeld van de invulling van alle, bedrijfsbrede, eisen door een pakket.

Van de verschillende pakketten kan worden gezegd dat zichtbaar is uit welke hoek de ontwikkeling heeft plaatsgevonden. Oorspronkelijk zal het pakket bedoeld zijn geweest om de front-office dan wel de back-office te ondersteunen.

Uit figuur 5 blijkt duidelijk dat twee pakketten echt uit de back-office sfeer komen. Eén van de pakketten biedt dan ook een volledig grootboek. Dit is een voordeel voor ondernemingen die klein zijn dan wel ontevreden met

het huidige grootboek. De grotere partijen die onderdeel zijn van een concern, blijken in de praktijk niet vaak het grootboek in gebruik te nemen, omdat het pakket van de moeder daarvoor gebruikt wordt. Wel biedt elk van de vier hier vergeleken pakketten eenvoudige mogelijkheden om een interface tot stand te brengen met een standaard-grootboekpakket.

Om bovenstaande vergelijking goed te kunnen lezen, is meer inzicht nodig dan ik in dit artikel kan geven. De eerdergenoemde prioritering is medebepalend voor de uitkomsten die figuur 5 laat zien. Niet zozeer de vergelijking tussen de pakketten (dus de onderlinge verschillen) valt anders uit. Eerder zal de lijn voor het wel of niet voldoen aan de eisen minder laag liggen als er weinig prioriteit aan een functionaliteit wordt gegeven. De eisen die aan het pakket vanuit een best practice-omgeving zijn gesteld, liggen voor sommige – kleinere of beperktere – omgevingen eveneens anders.

Met name de functionaliteit op het gebied Fund Structuring en Fund Raising laat zien dat er in het front-office gedeelte van de pakketten een redelijk verschil in dekking bestaat voor het opslaan van gegevens zoals target grids, carried interest en overige beloningsafspraken. Daarnaast is de dekking voor Financial/Accounting en Legal, tax and compliance redelijk uiteenlopend qua score voor de pakketten. Voor de back-office zijn dus deze categorieën duidelijk onderscheidend. Een sterke overeenkomst in mogelijkheden is zichtbaar in de functionaliteit van het vastleggen van deals. Deze functionaliteiten liggen met name in de Deal analysis-, Deal approval- en Deal servicing-fasen. Hierbij komen alle vier pakketten redelijk overeen, met voor sommige aspecten vanzelfsprekend de eigen sterkere en zwakkere punten.

Samenvatting

De ontwikkelingen in de markt vormen een duidelijke oorzaak van het verder geautomatiseerd ondersteunen van de processen binnen private equity-ondernemingen. Zij groeien, soms zelfs snel, naar een grote omvang die beheersing op de agenda van de bestuurders plaatst. Daarnaast is 'control' in een markt die wordt gekenmerkt door matige economische groei en een slecht beursklimaat een belangrijk begrip. Het kiezen van een juist exit-moment is eenvoudiger weg moeilijker dan in een markt die zo sterk was als enkele jaren geleden.

Een eerste stap om de taken die uitgevoerd worden te stroomlijnen en de portefeuille beter te beheren, is het in kaart brengen en eventueel verbeteren van de interne processen. Een tweede stap is het beoordelen van de huidige geautomatiseerde ondersteuning die de onderneming gebruikt. Eisen en wensen bepalen dan de tevredenheid die uiteindelijk binnen de organisatie bestaat over de actuele IT-oplossing. Vaak zullen in een veranderende organisatie met een veranderende markt de eisen en wensen zich navenant ontwikkelen.

De oplossingen die vervolgens bestaan om de eisen en wensen in toereikende mate af te dekken, zijn te vinden in het zelf bouwen van een applicatie, het zelf laten bouwen van een applicatie of het kiezen voor een standaardoplossing. Dit laatste is een trend die zich niet alleen in de private equity-branche voordoet, maar waarschijnlijk eerder is overgenomen uit de andere branches waarin ERP al langere tijd een begrip is. De beschikbare pakketten kenmerken zich nog niet als ERP-pakket, maar bieden voor het primaire proces en belangrijke secundaire processen zeker oplossingen. Soms zelfs erg sterke oplossingen.

In dit artikel is een schets gegeven van de private equity-branche, van het soort bedrijf en de processen binnen een private equity-verstrekker, en van de huidige IT-oplossingen en de mogelijke standaardoplossingen die in de markt beschikbaar zijn. Van die standaardoplossingen kan worden gezegd dat de oorsprong nu nog veelal te herkennen is aan de heldere kleuren die het pakket op sommige delen van het brede palet van functionaliteiten laat zien. Of een pakket goed binnen de organisatie past, is niet alleen een kwestie van het huidige aanbod van functionaliteiten, want ook de prioriteit die wordt gegeven aan de functionaliteit en de eisen en wensen die worden opgesteld, bepalen de 'fit' van een pakket op de processen en gebruikers.

De bovenstaande opmerkingen gelden voor een deel ook voor pakketselecties in de algemene zin. De organisatie die staat voor nieuwe keuzen op IT-gebied, doet er goed aan om juist in het selectietraject voldoende tijd uit te trekken voor het bepalen van haar eisen en wensen. Daarnaast is het afwegen van de mogelijke alternatieven en het nader analyseren en onderzoeken van de geboden functionaliteiten door de leveranciers essentieel voor het op langere termijn tevreden kunnen zijn met de gekozen IT-oplossing.

Drs. P.A. Buur RA is als manager werkzaam bij KPMG Information Risk Management in Amstelveen en houdt zich bezig met adviesopdrachten bij financiële instellingen, met name gericht op proces- en systeembeoordelingen en pakketselecties en -implementaties voor Fund & Asset Managers en in treasuryomgevingen.