

ONDERNEMEN

ASSETMANAGEMENT / BELEGGINGEN / KANTOREN

In 2011 gooide Willem Hendrik van de Wetering al zijn zekerheden overboord en startte middenin de crisis een eigen onderneming. Juist die crisis verschaftte hem zijn onderscheidende vermogen. Door banken en beleggers op een lijn te brengen, voorkwam hij dat tal van vastgoedbedrijven op de fles gingen. **MARTIJN VAN LEEUWEN**

'Gesaneerde familiebedrijven profiteren van opgaande markt'

Van de Wetering MRE MRICS was tot voorjaar 2011 meer dan tien jaar werkzaam bij CBRE, waarvan de laatste jaren als executive director Capital Markets. Er knaagde iets bij hem, zonder dat hij zich daar heel bewust van was. 'Ik had begin 2011 een pen gekregen van CBRE vanwege mijn tienjarige dienstverband. Op wintersport vertelde ik een vriend dat ik al tien jaar bij CBRE zat. Hij vroeg me wat ik het liefst zou willen doen als ik daar niet zou zitten. Ik antwoordde: weg bij CBRE? Het is 2011, de vastgoedwereld is in elkaar gestort. De vastgoedprijzen zijn gekelderend en de kantorenleegstand loopt steeds harder op. Ik zit goed hier. Later die avond zei hij tegen mijn andere vrienden: 'Willem blijft bij zijn werkgever, hij durft niet weg.' 'In de wereld na september 2008 en de ondergang van Lehman Brothers durfden mensen inderdaad moeilijk te bewegen. Zelf herinner

ik me de blinde paniek in de vastgoedsector. Op 1 september begon ik een rondreis door Zuid-Afrika, eind september was ik terug. Die hele maand had ik geen internet of ander contact gehad. Ik kwam terug in een totaal nieuwe realiteit. Grote partijen waren in een zucht weggevaagd. Op de Expo Real in München een maand later waren grote lege plekken, omdat die bedrijven niet meer bestonden. Maar in 2011 weerhield die angst mij niet. De vraag van mijn vriend had een zaadje geplant in mijn hoofd. De weken daarna concludeerde ik dat ik voor mezelf wilde beginnen.'

Drie gebieden

De vastgoedman zag kansen op drie gebieden. 'Wat er in mijn ogen ontbrak in de advieswereld was een consultant die opereert op het snijvlak van vastgoedmanagement en investment management. Makelaars verdienen veel geld met indirect rendement, dus met advies bij aan- en verkopen. Echter

vastgoedbeheer, dat over direct rendement gaat, is een onderschoven kindje. Bij makelaars worden de commerciële en talentvolle jongens op de beheerafdeling er uitgepikt door de commerciële afdelingen. Beheer wordt ook niet sexy gevonden. Zo haal je de potentie uit de beheerafdeling. Ik heb ook kritiek op de gelaagtheid bij de meeste vastgoedorganisaties. Al die specialismen, zowel verticaal als horizontaal met aparte functies zoals property, fund- of assetmanager maken integraal denken onmogelijk en leidt tot het verschuiven van verantwoordelijkheden.'

'Daarnaast constateerde ik dat particuliere beleggers over het algemeen op kennisachterstand staan in ten opzichte van institutionele beleggers. Aan financiële kennis ontbreekt vastgoed ontbreekt het hen niet. Maar technische, juridische en strategische kennis hebben de meesten onvoldoende in huis. Die vergeten doelgroep had in mijn ogen behoefte aan profes-

sionalisering. Ten derde zag ik steeds meer wrijving en wantrouwen tussen banken en beleggers en tussen beleggers en huurders. Hier zag ik ook een taak weggelegd voor mijn bedrijf.'

Omlaag netwerken

Zijn bedrijf noemde hij TW Real Estate Investment Management, waarbij TW staat voor toegevoegde waarde. 'Eind april 2011 zegde ik mijn baan op. CBRE-directeur Marco Hekman zei prima, waar kan ik je werk uit handen nemen. Want hij wilde natuurlijk dat ik mijn lopende werkzaamheden goed afrondde en niet te veel tijd kwijt was met de bedrijfsoprichting. Dus zo gebeurde het dat de marketingafdeling van CBRE mijn bedrijfslogo heeft ontworpen en een andere collega een it-systeem heeft opgezet. Ik ben dus heel goed weggegaan en heb nog altijd een hele goede relatie met de CBRE-mensen. Ik neem researchrapporten van hen af, CBRE taxeert voor mijn opdrachtheffers.

Ik zeg ook altijd: je moet een ambassadeur zijn voor het bedrijf waar je voor hebt gewerkt. Veel mensen switchen vaak van baan en te vaak praten ze negatief over hun vorige werkgever. Zulke mensen neem ik liever niet aan, want hoe zullen ze later over jou praten? Nog een tip: netwerk niet naar boven maar naar beneden. Ik investeer juist in de nieuwe, jonge mensen; zij zijn de talenten en de directeuren van morgen.'

In juli 2011 was het bedrijf operationeel, vervolgt hij. 'Alles draaide toen om de crisis. Een van eerste mijn opdrachtgevers was een familie vastgoedbedrijf met een mooie vastgoedportefeuille van zo'n 100 miljoen euro. In 2012 zag de zoon die de portefeuille van zijn vader beheerde, de leegstand snel oplopen. Een Haags kantoor van 8.500 m² verhuurd aan de rijksoverheid kwam plots leeg te staan.'

Net als de meest beleggers in die tijd had hij een te hoge loan-to-value. De bank eiste daarom opstel en sprong een prognose in is alleen bezig met vastgoed en houdt zich daar niet mee bezig. Hij

kwam onder druk te staan en schakelde mij in. Ik heb de organisatie onder de loep genomen, de portefeuille beoordeeld en ben met huurders en banken om tafel gegaan. Met de bank kwamen we tot een akkoord om minder af te lossen, met huurders werden contracten verlengd. En vanuit een nieuwe visie kregen we het bedrijf weer op de rit. Zo ontstond er bij alle partijen weer vertrouwen en commitment. Tot gedwongen verkopen is het niet gekomen. Het Haagse kantoor is weer volledig verhuurd. De loan-to-value is omlaag gegaan, de banken zijn tevreden en de huurders zijn geblevend.'

Dergelijk crisismanagement heeft hij bij veel familievastgoedbedrijven vervuld. 'Voornameste was alle betrokken partijen ervan te overtuigen dat ze geen tegengesteld maar een gedeeld belang hebben. Ze moeten zich daar rekenschap van geven en naar elkaar luisteren. De afgelopen jaren zijn echter heel wat beleggers van het toneel verdwenen. Tijdens de crisis gingen banken er met gestrekt been in. Als beleggers dit en dat niet tekenden, werd de kredietlijn teruggetrokken. Of partijen werden zo aan banden gelegd, dat ze alleen nog maar voor de bank werkten. Velen raakten zo gedemotiveerd dat ze er het bijltje bij neer hebben gegooid en hun portefeuille in de



Willem Hendrik van de Wetering: 'Ik zoek creatieve geesten met minstens tien jaar vastgoederfahrung, die zich hebben bewezen.'

Zelfstandige ondernemers hebben altijd momenten van twijfel

ONDERNEMEN



Dankzij crisismanagement van TW REIM kwamen betrokken partijen zonder kleerscheuren uit de casino-deal op het Max Euweplein in Amsterdam en verwierf Ronny Rosenbaum een toppand op een toplocatie.

uitverkoop hebben gedaan. Dat is doodzonde en soms onrechtvaardig. Banken vergeten soms dat zij hier zelf ook een aandeel in hebben gehad door beleggers te overladen met schulden.'

Opportunisme

Natuurlijk zijn beleggers meegegaan in hun opportunisme. Erkennt de TW-oprichter. 'Dat was bijvoorbeeld het geval bij de aankoop van het Holland Casino-gebouw aan het Max Euweplein 62 in Amsterdam. Ierse beleggers kochten het pand met een vijfjarige financiering tegen een hoge ltv en een kort huurcontract met Holland Casino. In 2012 maakte Holland Casino zware verliezen en stond de huurdeal op het spel. Ook was het pand minder waard dan de verleende financiering. De bank eiste dat een Nederlandse partij de leiding overnam om een exit te regelen. Dat werd ik. Ik ben met Holland Casino om tafel gegaan en ben een huurovereenkomst van meer dan tien jaar overeengekomen. Met de bank sprak ik af het pand pas te verkopen wanneer de marktwaarde minstens even hoog zou zijn als de financiering. Vorig jaar juli is het verkocht aan RJB Group van Ronny Rosenbaum. De bank heeft zijn geld terug, de leren zijn zonder verlies vertrokken en Rosenbaum heeft een pand op een toplocatie met een tophuurder.'

In 2013 heeft Van de Wetering zijn activiteiten aangevuld met fondsmanagement. 'Namens TW REIM hielp ik een fondsbeheerder van een fonds dat in zwaar weer zat. Dit was Side Management, dat het fonds Inside Investments beheert. Dit fonds heeft tussen 2001 en 2008 een opportunistische portefeuille opgebouwd met wederom een hoge loan-to-value. Op een gegeven moment liep de leegstand op, grote huurcontracten liepen in de nabije toekomst af en de einddata van de leningovereenkomsten kwamen in zicht. Het is voorstelbaar dat de financierende banken zenuwachtig werden. Er werd elk jaar slechts een deel

van de portefeuille opnieuw gewaardeerd, waardoor de boekwaarde niet de marktwaarde weerspiegelde.'

'Na volledige herwaardering In 2013 ging er direct 40 procent van de waarde af. Dat is fors, maar wel eerlijk. De boekwaarde is gewoon de marktwaarde. Op dit moment staat de portefeuille commercieel er goed voor en wordt gewerkt naar een geleidelijke afbouw van de portefeuille. Vorig jaar november verkochten we bijvoorbeeld voor 25 miljoen euro negen voornamelijk kantoorgebouwen in de regio Utrecht aan een particuliere belegger.'

In zes jaar is TW REIM uitgegroeid tot een flinke speler, stelt Van de Wetering zonder omzet- of winstcijfers te willen noemen. Ook heeft het bedrijf twee nieuwe takken van sport. In oktober 2014 heeft hij met voormalig Newomij-manager Hein Peeters in een 50/50-partnerschap TW Residential opgericht. 'Onze woningtak adviseert private en institutionele beleggers bij de aankoop en het management van woningbeleggingen. Zo bouwen we een mooie woningportefeuille op voor Fifpro, de vakbond van voetbalprofessionals.'

In september 2016 riep hij met partner Ingver Fancyste, voorheen associate director bij JLL, TW Office Advisors in het leven. En hierbij blijft het niet, stelt de oprichter.

Koersvast ondernemen

'Dezelfde adviesbehoefte bestaat ook in andere vastgoedsegmenten. Ik wil de partnerstructuur uitbreiden met de nieuwe takken TW Logistics en TW Retail op te richten. Op dit moment voer ik gesprekken met potentiële partners. Ik zoek creatieve geesten met minstens tien jaar vastgoedervaring, die zich hebben bewezen en lol hebben in ondernemen.'

Vastgoedprofessionals die ook een zelfstandige carrière ambleren, raadt hij aan ook koersvast te blijven als het tegenzit. 'Nu

COLUMN MARKT

Tom Berkhout
Professor Real Estate Universiteit
Nyenrode



Illustratie: Hans Sprangers

Hoe duurzaam is duurzaam?

'Duurzaam is de ontwikkeling die aansluit op de behoeften van het heden zonder het vermogen van de toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen.' Zo luidt de begripsomschrijving van de World Commission on Environment and Development (Verenigde Naties) in het rapport Our Common Future. En wie zou dat durven betwisten? 'Duurzaam' is de bezweringsformule geworden van de laatste decennia. Wat duurzaam is, is goed. Wat en wie duurzaam zijn, is een vraag die eigenlijk als onfatsoenlijk geldt. En dus ligt wildgroei voor de hand: we kunnen duurzaam winkelen, beleggen, leven, eten. Ja, wat niet?

Zo is nu ook de vastgoedmarkt aangestoken door het duurzaamheidsvirus. En al zijn de goede bedoelingen evident, een zekere irritatie laat zich voelen als in naam van de duurzaamheid oude wijnen in nieuwe zakken wordt gepresenteerd of datgene wat al jaren wordt gedaan en voor de hand ligt, wordt aangeboden als een novum waar we al jaren op zaten te wachten. Onder het kopje 'Technische documenten' van de European Valuation Standards (EVS) 2016 treffen we Information Paper 1 (EVIP 1) aan met het onvermijdelijke onderwerp 'Duurzaamheid en taxatie.' Het zal niet, denk je in eerste instantie. Maar zie, waar we een vermanende wijsvinger verwachten, treffen we een ontnuchterend betoog aan. De taxateurs wordt meegegeven dat het niet mogelijk is om een algemene regel te formuleren ten aanzien van een typisch patroon voor het verrekken van premies of kortingen met betrekking tot milieukwesties. 'Ook wanneer dergelijke kwesties op de markt wel degelijk significant zijn, zal veel afhangen van factoren zoals de marktsituatie, de mate van transparantie van informatie, locatie, sector, blootstelling aan milieurisico's in de regio en bewustwording onder klanten.'

Toch sluiten de EVS niet uit dat markten na verloop van tijd op basis van milieuovertredingen tot een gedifferentieerde waardering van vastgoed komen. Het zou kunnen gebeuren dat zeer energie-efficiënte gebouwen met een laag energieverbruik of objecten waaraan een erkend duurzaamheidscertificaat is toegekend, op sommige markten extra waarde naar zich weten toe te trekken. Maar verfrissend realistisch vervolgt de schrijver met: 'Hoewel dit voor een poosje het geval kan zijn, is het goed mogelijk dat wanneer de markt zulke normen vanzelfsprekend begint te vinden of zulke normen wettelijk verplicht zijn, de premie plaatsmaakt voor kortingen bij andere objecten. Dit soort veranderingen zijn typisch voor de markt en derhalve is niet in zijn algemeenheid te stellen welke impact deze kwesties hebben op de waarde, de huurprijzen en het rendement van vastgoed.'

Gelukkig, een nuchtere kijk op de zaak. In de theorie van de S-curve – elk organisme kent een ontwikkeling van opgaan, blinken en verinken – zijn we de initiatiefase en de exploratiefase mischien al voorbij en komen we in de consolidatiefase. Die kenmerkt zich door regels en bureaucratie. Daarna komt de onvermijdelijke afbouw- of aftakelingsfase, die zich kenmerkt door (krampachtig) bewaken en behouden, vastklampen aan het verleden. En instorten.

Mede door de vele goede initiatieven (platforms en onderzoek) op dit terrein lijkt duurzaamheid nu 'bon ton' in de vastgoedsector, om niet te zeggen: business as usual. Dat is op zich goed nieuws. Maar heeft men zich al afgevraagd wat de nieuwe opgave voor de sector, na deze trend, wordt?

REACTIES NAAR:

t.berkhout@nyenrode.nl

Niemand moet de lessen uit de crisis van 2008 vergeten

verdien ik goed en telt het bedrijf 25 werknemers. Maar er zijn altijd momenten dat je twijfelt. In het begin vroeg ik me af waar ik in hemelsnaam aan was begonnen. Ik had één opdracht, mijn spaargeld slonk zienderogen, mijn vrouw was net zwanger van ons tweede kind en we hadden net een dure hypotheek afgesloten. In 2012 kreeg ik aanbiedingen om exclusief voor een buitenlandse partij te werken. Hoewel de verleiding groot was, heb ik het niet gedaan. Als je denkt dat je een fantastisch idee hebt, moet je daaraan vasthouden en het gewoon uitvoeren.'

Wall of money

Van de Wetering denkt niet binnenkort weer als crisismanager op te hoeven treden. 'Mijn vroegere klanten profiteren nu weer volop van de opgaande markt. Vastgoed is a slow mover. Zolang de kapitaalmarkt laag blijft, de markt gedreven blijft door de wall of money en na de kantorenmarkt nu ook de retailmarkt herstelt, zie ik geen donkere wolken verschijnen. Deels schuilt in die muur van geld wel gevaar, maar wat is het alternatief met deze lage rente? Bovendien zijn beleggers kieskeurig en hanteren een gezonde financiering van hooguit 60 procent. Ik hoop toch dat niemand de lessen uit de crisis van 2008 is vergeten.'