

Met 3i rolt Basic-Fit haar budgetformule verder uit

BASIC-FIT VEROVERT STAD VOOR STAD

Proftennisser René Moos reed met zijn Volkswagen Golf Europa door en sliep op een matrasje in de achterbak. Geld voor hotels had hij niet en hij kluste bij door rackets te spannen voor andere tennissers. Dertig jaar later luidt hij samen met private-equitymanager Pieter de Jong de gong voor de beursgang van zijn bedrijf Basic-Fit.



Private-equitymanager Pieter de Jong en CEO René Moos in de fitnessruimte op het hoofdkantoor van Basic-Fit

P ieter de Jong wilde in fitness investeren en belde in 2010 HealthCity-CEO René Moos. De fitnessondernemer bedankte vriendelijk en ging verder bouwen aan zijn bedrijf met Waterland. Drie jaar later kreeg De Jong een telefoontje of hij geen interesse had om te investeren in Basic-Fit. Weer drie jaar later gaan ze naar de beurs. Wat is er veranderd?

TWEE ZIELEN ÉÉN GEDACHTE

Het huwelijk tussen 3i en Basic-Fit is er één van voortschrijdend inzicht. Voormalig tennisprofs René Moos en Eric Wilborts timmerden ruim 25 jaar aan de weg met luxe fitnessketen HealthCity en zagen kansen op de markt voor budgetfitness. Zij lanceerden prijsvechter HealthCity-Basic. Ondertussen had private-equitymanager Pieter de Jong van 3i ook de smaak van de budgetmarkt te pakken, mede dankzij de snelle groei van portfoliobedrijf Action. De interesse van De Jong werd groter toen HealthCity in 2010 28 clubs kocht van de formule Basic-Fit. In 2013 kochten de fitnessondernemers alle aandelen in hun bedrijf terug van Waterland en besloten ze hun basic-formule om te bouwen tot Basic-Fit. Dat is niet gratis, dus was er een partner met diepe zakken nodig. "We waren met al ons geld erin gegaan en hadden financiering van ING, Rabobank en ABN AMRO. Met de banken hadden we af-



René Moos laat het stijlboek zien van Basis-Fit

gesproken dat we op zoek gingen naar een partner, maar daarvoor moesten we eerst laten zien dat ons nieuwe concept succesvol was." Dat was voor Moos een spannende tijd. "We gingen van een gemiddelde besteding van 60 euro per klant naar 17 euro. Daarmee verlies je dertig procent van de omzet en moet je afscheid nemen van leden die juist kwamen voor de extra's als sauna en kinderopvang. Daarnaast moesten we investeren in de ombouw van de nieuwe clubs en nieuwe apparaten. Om dat te op te vangen moesten we veel nieuwe leden winnen, want de huur blijft hetzelfde."

Pieter de Jong was zeer geïnteresseerd, maar hapte niet meteen toe. "Ik moest het eerst begrijpen", zegt De Jong. "De business was in een turn around, daar moest je doorheen kijken. René had ons daarvoor al data laten zien en we hadden consultancybedrijf OC&C een commercial due diligence uit laten voeren. Hier kwam heel veel white space (groeimogelijkheden, red.) uit naar voren in de Benelux en Frankrijk. In de zomermaanden was het rustig op de fitnessvloer, maar in september ging het echt lopen. Toen viel bij ons het kwartje."

Met geld en kennis en Europa in Bij de samenwerking tussen de ondernemer en de investeerder ging het niet alleen om geld. Moos wilde de budgetformule internationaal uitrollen en zag een beursgang als een mogelijke optie. 3i heeft veel erva-

ring met bedrijven die over de grens willen groeien en heeft meerdere bedrijven naar de beurs gebracht. Voor Moos waren dat belangrijke redenen om met De Jong in zee te gaan, hoewel hij niet altijd stond te juichen over de inbreng van 3i. "De Jong wilde dat we ons managementteam en de financiële afdeling zouden versterken. Daar zat ik niet op te wachten. We waren bezig om al het geld te investeren in de ombouw van nieuwe clubs, dan wil je geen nieuwe managers op de payroll zetten. Terug-

kijkend was het wel een goede zet. We hebben veel goede mensen erbij gekregen. Zonder hen hadden we nooit zo snel kunnen groeien."

'Samen gas geven op de groei'

Voor de De Jong was een professionaliseringsslag een belangrijke voorwaarde voor groei. "Als je wil uitbreiden in Europa moet je vanaf het eerste moment klaar staan. Zeker als je mogelijk naar de beurs wil. Anders loop je tegen de muur aan. Toen we instapten stond nog niet alles even strak. Met een nulmeting hebben we het bedrijf doorgelicht. Toen zijn we aan de slag gegaan om over de hele linie processen te standaardiseren en professionaliseren. Daarna konden we samen gas geven op de groei."

Als gevolg van de professionaliserings-slag moest er veel meer schriftelijk worden vastgelegd. Ter illustratie van het proces pakt Moos een stijlboek voor de inrichting van een club. "Het is een fancy boekje waarin staat wat voor toiletbrillen, welk type sloten en



'Je moet vanaf het eerste moment klaar staan'



'We moesten heel veel nieuwe leden winnen'

welk merk airco's er nodig zijn. Wij wisten allemaal wel hoe je een nieuwe club moet starten, maar dat zat in ons hoofd en stond niet op papier. Het kost een ton om zo'n stijlboek te maken, maar als je dat eenmaal hebt, dan kun je veel sneller nieuwe clubs starten en is daar minder tijd van het management voor nodig." Als onderdeel van de professionaliseringsslag heeft Basic-Fit ook de boekhouding omgegooid. "We hebben vijftien jaar volgens de Dutch GAAP-standaarden gerapporteerd en zijn nu overgestapt op IFRS." De overstap was mede ingegeven om de optie van een beursgang open te houden. Bedrijven met een notering aan de Euronext rapporteren in IFRS.

De fitnessmarkt is een 'landgrab game' De inbreng van 3i werkte als een katalysator voor de internationale groei van Basic-Fit. In 2013 telde de keten 199 clubs en circa een half miljoen leden in de Benelux, Frankrijk en Spanje. In 2016 ging het bedrijf naar de beurs met 350 clubs en meer dan een miljoen leden. De verovering van de Europa is volgens Moos een 'landgrab game'. "Je moet als eerste in een gebied zijn. In Frankrijk gaan we van stad naar stad. We gaan naar

de volgende stad als er in één stad genoeg clubs zijn. Fitness is een lokale business, waardoor het belangrijk is dat je weet welke mensen er in de buurt wonen. We hebben een eigen softwaresysteem waarin we bijvoorbeeld kunnen zien welke mensen ergens op een plek wonen en wat de inkomsten zijn. Door de informatie te combineren kunnen we redelijk goed inschatten waar we een nieuwe club neer kunnen zetten."

Volgens de ondernemer zit er nog heel veel potentie in de markt. "Fitness bestaat bijna veertig jaar, maar begint in Europa nu een volwassen markt te worden. In Nederland doet ongeveer 6 procent van de mensen aan fitness, in de VS ligt dat op 17 procent." In Europa is het grootste aandeel in de markt gedomineerd door zelfstandige sportscholen die niet zijn georganiseerd als een keten. Daar ziet Moos mooie kansen. "De papa-en-mama-clubs hebben niet de schaal om grote investeringen te kunnen doen. Wij steken miljoenen in IT en vervangen onze apparatuur iedere 4 à 5 jaar. Daarnaast hebben wij wij in één stad meerdere vestigingen waarvan een deel 24 uur per

dag open is. In Brussel hebben wij bijvoorbeeld veertig clubs, waarvan er vijftien ook 's nachts open zijn."

Ondanks de snelle groei van het bedrijf houdt Moos grip op het bedrijf. Dat is mogelijk door een eenvoudige organisatiestructuur. Iedere club heeft een manager, die rapporteert aan een regiomanager. De regiomanager houdt het overzicht op circa tien clubs en rapporteert op zijn beurt aan een landenmanager.

MYSTERYFITNESSERS

Met het openen van nieuwe clubs alleen kom je er niet, je hebt ook klanten nodig. Daarvoor heeft Moos een hele duidelijke visie. "Als de medewerkers hun werk goed doen blijven de klanten. Als de managers hun werk goed doen blijven je medewerkers. Voor ons zijn de lengte of stay van de klanten én werknemerstevredenheid de belangrijkste KPI's. Hier sturen we op en worden bonussen op gebaseerd." Om klanttevredenheid te testen gaat Moos niet alleen af op de cijfers. Iedere maand komt een mysteryshopper langs bij een club om een rondje te fitnessen en de sfeer te proeven. Dat

Moos werknemerstevredenheid serieus neemt bleek in 2016. Ter ere van het miljoenste lid van Basic-fit werden alle 2000 Basic-fit medewerkers uit vijf landen ingevlogen om te feesten in het Klokgebouw te Eindhoven, met onder andere DJ's Eva Simons, Sunnery James en Ryan Marciano.

Als multinational moet Moos ook rekening houden met cultuurverschillen. Een klant in Spanje heeft andere wensen dan een Nederlander. Dit komt onder andere terug in het aanbod van het type apparaten en groepslessen. Voor een budgetspeler als Basic-Fit is het aanpassen van het aanbod een uitdaging, omdat standaardisering een belangrijk element is in het businessmodel van het bedrijf. "Onze clubs zijn helemaal gestandaardiseerd, maar op een paar kleine aspecten zijn aanpassingen mogelijk. Een club in het centrum van Amsterdam is anders dan een club op het platteland, en Spanjaarden houden van dansen dus bieden we in Spanje meer groepslessen aan."

"Spanjaarden houden van dansen"

RIJP VOOR DE BEURS

Na drie jaar professionaliseren, standaardiseren en groeien was Basic-Fit in 2016 klaar voor de volgende stap: de beursgang. In juni verkochten 31 en het management 48,8 procent van de aandelen aan de beurs met een totale opbrengst van 370 miljoen euro. René Moos heeft zelf geen aandelen verkocht, maar 31 heeft haar aandeel teruggebracht van 44,4 tot 23,7 procent. Met de opbrengst van de beursgang heeft Basic-Fit een deel van de schulden kunnen herfinancieren en leningen van aandeelhouders afbetaald. "Door de beursgang hebben we onze balans flink op kunnen schonen. Daarnaast hoeven we geen bankgaranties meer te geven, omdat iedereen kan zien hoe we ervoor staan. We kunnen nu weer grote stappen zetten

in onze groeistrategie", zegt Moos. De timing van de beursgang was spannend, omdat het Britse referendum over de Brexit aanstaande was. "Volgens een bankier van Morgan Stanley was dit één van de snelste beursgangen ooit. De adviseurs hebben nachten doorgehaald om de beursgang een week te vervroegen vanwege de Brexit. De bankiers en advocaten hebben daarvoor nachten doorgehaald", zegt De Jong. Hij was eerst niet zo overtuigd dat een Brexit veel impact zou hebben op de beursgang van een bedrijf als Basic-Fit, dat helemaal niet in het Verenigd Koninkrijk actief is. "De banken hebben het toch goed gezien, want een week na de beursgang was er helemaal geen markt meer. Je moet op de beurs echt met de emotie van de beurs rekening houden."

ABN AMRO en Morgan Stanley hadden het de markt goed in de smiezen. Zij waren in de lead als 'joint global coordinators en joint bookrunners' en stonden garant voor de verkoop van de aandelen. Dat deden zij samen met Barclays, Deutsche Bank, London Branch, ING, KBC Securities, NIBC en de Rabobank. Zakenbank Lazard was betrokken als financieel adviseur van Basic-Fit. De communicatie rond de beursgang werd verzorgd door Citigate First Financial. Advocatenkantoren Stibbe en Sullivan & Cromwell adviseerde Basic-Fit.



De tombstone van de beursgang van Basic-Fit is een miniatuurfitnessapparaat

31 kreeg advies van Allen & Overy en René Moos van NautaDutilh. Rutgers Posch en Shearman & Sterling adviseerden de underwriters.

"Eén van de snelste beursgangen ooit"

In aanloop van een beursgang was voor Moos een drukke maar mooie tijd. "Ik heb ervan genoten. Met de bankiers van Morgan Stanley en ABN AMRO zijn we naar Londen, New York, Parijs en Brussel gegaan en hebben we uitgebreid over ons bedrijf kunnen praten met beleggers en analisten. Die hadden heel goede en scherpe vragen waar ik veel van heb geleerd." De beursgang heeft het dagelijks leven van Moos wel veranderd. "Ik treed nu veel meer op de voorgrond en wordt echt als persoon neergezet. De afgelopen dertig jaar had ik daar geen last van. Ik kreeg af en toe een telefoontje van de Quote en die nam ik dan niet op, maar dat is nu wel anders." Ook de samenwerking tussen Moos en De Jong is veranderd. "Ons contact is sinds de beursgang formeler geworden", zegt De Jong. "Voor de beursgang hadden we regelmatig telefonisch contact of gingen we bij elkaar zitten. Dat kunnen we nu niet meer doen, want we mogen niet meer informatie hebben dan de overige aandeelhouders. Nu spreken we elkaar tijdens de vergaderingen van de Raad van Commissarissen, waarvan de meerderheid onafhankelijk is."

Moos staat meer in de schijnwerpers, daarom is het extra belangrijk dat hij er fit bij loopt. Dat is voor de voormalig profatleet geen probleem. "Ik fitness op kantoor, dat is ideaal en kost het minste tijd. Thuis heb ik ook een apparaat staan, maar dat vind ik niet zo gezellig." De Jong doet met de ondernemer mee. "Ik doe aan wielrennen en mountainbiken en als ik ga spinnen, dan doe ik dat natuurlijk bij Basic-Fit." ■

DOOR WILLEM VAN OOSTEN,