

## Investeringsmaatschappijen azen op Dierenklinieken

De eerste overnames zijn gedaan. Zeker drie dierenklinieken zijn verkocht en er volgen er snel meer. Met name Zweedse investeringsmaatschappijen zijn actief op zoek naar praktijken die ze willen overnemen. Wat is de aanleiding, wat zijn de gevolgen voor de melkveehouder en waarom is het in België verboden?

tekst **Tijmen van Zessen**

**B**ijna vierhonderd dierenartsen uit het hele land kwamen 21 januari bijeen in Bunnik. Aanleiding? Een symposium waar alle ins en outs aan bod kwamen van een nieuwe ontwikkeling: steeds meer dierenartsen verkopen hun praktijk aan een (buitenlandse) investeringsmaatschappij. Op dit moment zijn in elk geval drie kopers actief op de Nederlandse markt: Dierenartsengroep Nederland (DGN) en de Zweedse partijen Anicura en Evidensia. Laatstgenoemde club kocht onlangs zijn eerste Nederlandse kliniek. De zestien vestigingen van Dierenzorggroep, voorheen bekend onder de naam Lek & Linge (zie kader pagina 13), staan voortaan onder Zweeds bewind.

De ontwikkelingen op de markt voor diergeneeskunde waren voor Dactari aanleiding om het symposium te organiseren. Dactari is de co-operatie die de belangen van dierenartsen behartigt. 'De belangstelling voor het symposium



### België tolereert geen investeerders in dierenkliniek

In België is het voor investeringsmaatschappijen niet mogelijk om een dierenartsenpraktijk of dierenkliniek te kopen. Professor Sarne De Vliegheer is voorzitter van de Orde der dierenartsen (NGROD) en legt uit waarom. 'Niet-dierenartsen kunnen niet participeren in een diergeneeskundige praktijk, omdat dierenartsen een speciale rol vervullen in de samenleving. Zij moeten waken over de diergezondheid, het dierenwelzijn en indirect ook over de volksgezondheid. Dat heeft niets te maken met geld verdienen. In België

vrezen wij voor een te sterke focus op rendement als investeringsfondsen meebeslissen over bijvoorbeeld de medicijnverkoop.'

De Vliegheer ziet het waken over diergezondheid, dierwelzijn, voedselveiligheid en volksgezondheid als onverenigbaar met het behalen van rendement. 'Hoe ga je dat met elkaar verzoenen? Een dierenarts moet zijn brood kunnen verdienen, maar het is geen verkoper van koffiezetapparaten. Vanwege die rol in de samenleving hechten we in België zeer sterk aan

de onafhankelijkheid van de dierenarts.' De Vliegheer denkt wel dat het debat over het werken met extern kapitaal ook in België gevoerd moet worden.

De Belgen leggen hun 'Code der plichtenleer' strikter uit dan de Nederlanders hun eigen richtlijn. Want ook in de Nederlandse code voor dierenartsen staat het belang van een onpartijdig en onafhankelijk oordeel van de dierenarts. En toch zijn Nederlandse dierenartsen vrij in de keuze hun praktijk aan een investeerder te verkopen, waar dat in België dus niet kan.

# Nederlandse dierenartspraktijken in de etalage



was boven verwachting', schetst projectcoördinator Janneke ten Hoeve de enorme animo. Efficiënter werken en gezamenlijke inkoopvoor- delen zijn belangrijke redenen om deel uit te willen maken van een grote partij. Dactari liet in Bunnik mensen van Evidensia en Anicura aan het woord, maar ook Luc Defaix, een juridisch specialist die alle voor- en nadelen op een rij zette.

## Meer bezig met je vak

Luc Defaix werkt voor advocatenkantoor AKD. Hij legt uit dat er uiteenlopende redenen zijn die dierenartsen ertoe bewegen hun praktijk te verkopen. 'Soms speelt opvolging van de praktijk een rol van betekenis. Voorheen namen jonge artsen de praktijk over, maar nu banken minder happig zijn met financieren, is dat steeds lastiger. Investeringsmaatschappijen springen daarop in en zijn bereid een goede prijs te betalen.' Dierenartsen zijn bovendien het liefst met hun vak bezig, zo weet Defaix uit ervaring. 'Vaak hoor ik hen zeggen: "Dat ondernemerschap hoeft van mij niet zo, ik richt me liever op mijn vak als arts." Door deel uit te maken van een grote organisatie is bovendien de backoffice – denk aan personeelszaken – direct goed geregeld.'

Zoals zo vaak heeft elke medaille een keerzijde, dat is bij de verkoop van een zelfstandige dierenkliniek niet anders. Luc Defaix raadt dierenartsen aan zich in elk geval goed voor te bereiden. Hij schreef er een artikel over met als titel 'Wel in een keten, niet aan de ketting'. Lig je als dierenarts na verkoop aan de ketting? 'Ik kan me indenken dat er dierenartsen zijn die liever vrij ondernemer blijven in plaats van werknemer.

## Evidensia: 'Samenwerken om te kunnen investeren in dure apparatuur'

Met 160 klinieken in zeven landen is Evidensia de grootste keten van dierenartspraktijken in Europa. De Zweedse firma is in gezamenlijk bezit van een groep dierenartsen, twee stichtingen en een investeringsmaatschappij. 'Onze filosofie is "samen sterker". Ik ben ervan overtuigd dat we in een keten voordelen behalen voor de klant, voor onze medewerkers en voor onze eigenaren. Door samen te werken kunnen we bijvoorbeeld investeren in kostbare apparatuur die de kwaliteit van de dienstverlening verhoogt', vertelt

Kaveh Madjlessi, accountmanager bij Evidensia. Er werken achthonderd dierenartsen voor Evidensia, de meesten in Scandinavië. Het bedrijf wil groeien in Nederland en investeert volgens Madjlessi al het rendement in de ontwikkeling van de onderneming. Er wordt dus geen dividend aan investeerders uitgekeerd, stelt Madjlessi. 'Dit betekent dat naarmate we succesvoller zijn, er meer geld overblijft voor de verwerving van nieuwe klinieken.' In Bunnik maakte de Zweed er geen geheim van dat de onderneming op enig

moment wordt doorverkocht (of naar de beurs gebracht). De kritiek dat dierenklinieken onder druk komen te staan met hoge eisen aan het rendement, spreekt de Zweed tegen. 'Het voordeel van een grote keten is dat we een lager resultaat van een enkele kliniek kunnen dragen. Natuurlijk is een kliniek die voor langere termijn verliesgevend is, financieel niet gezond. We zullen met de dierenartsen een plan maken om de resultaten te verbeteren. In een kliniek die eigendom is van de dierenartsen zelf, zou dat denk ik niet anders zijn.'

Zij willen niet werken onder een directie die hen zegt wat ze moeten doen.' Defaix vindt het nog te vroeg om te zeggen of er grote nadelen kleven aan de verkoop van dierenklinieken.

### Geen zilvervlood

Meer uitgesproken is Jeroen Dreuw. Hij is directeur bij DierenDokters, een bedrijf dat dierenartsen ontzorgt bij hun niet-veterinaire werkzaamheden. Dreuw weet, net als Defaix, dat de investeringsmaatschappijen eigendom zijn van private-equityhuizen. Dit zijn partijen waar privaat geld is ingelegd voor het verwerven van rendement. 'Grote investeerders eisen een rendement tussen de twaalf en achttien procent, elk jaar weer. Dus rendement op rendement. Je kunt wel nagaan wat er gebeurt als dat niet gehaald wordt.'

Dreuw zegt het niet letterlijk, maar laat wel doorschemeren dat het voor de klant dan in elk geval niet goedkoper wordt. 'Dierenartsen denken dat ze de zilver-

vlood binnenhalen, maar dat is niet zo. Er wordt hen voorgehouden dat ze door hun omvang een stevige vuist kunnen maken richting diergeneesmiddelenproducenten, maar praktijken met landbouwhuisdieren krijgen op dit moment al de maximale korting.'

### Naar de beurs

Dreuw weet dat in elk geval drie klinieken recent zijn overgenomen. Hij voorziet dat investeringsmaatschappijen binnen drie jaar zeker honderd klinieken zullen inlijven. 'Ze zoeken met name de grote praktijken die tussen de één en tien miljoen omzet draaien. Ik verwacht dat ze binnen drie jaar acht à tien procent van de markt in handen hebben. Het zijn agressieve kopers en er is een moordende concurrentie.'

Een partij als Evidensia (zie kader pagina 11) heeft in Scandinavië nu al 160 klinieken en achthonderd dierenartsen onder haar hoede. In eerste instantie richt ze ze zich op klinieken met gezelschapsdie-

ren, maar ook voor praktijken met landbouwhuisdieren bestaat belangstelling. 'Ze willen naar de vijfhonderd tot zeshonderd miljoen euro omzet', weet Dreuw. Op termijn is het de bedoeling de complete onderneming naar de beurs te brengen.

Wie ook niet staat te juichen bij een massale verkoop van dierenklinieken is Toon van Hoof. De portefeuillehouder Diergezondheid bij LTO noemt het een bedenkelijke ontwikkeling. 'Ik weet niet of we dit moeten willen. De dierenarts komt hierdoor verder van de veehouder af te staan. En het is maar de vraag of het goedkoper wordt, een investeerder wil ook revenuen zien.'

Volgens Van Hoof bestaan bij de huidige samenwerkingsverbanden al voldoende schaalvoordelen. 'Voor een stoppende arts is het wellicht een leuk pensioen, maar de waarde van dierenklinieken gaat hierdoor omhoog. Dat leidt tot extra kosten voor dierenartsen die zelf een kliniek willen overnemen.'



## Alan Hof: 'Uiteindelijk zit er meer achter, uiteindelijk gaat het om geld'

Dierenkliniek 'Lingehoeve Diergeneeskunde' kiest ervoor om voorlopig zelfstandig te blijven opereren. Dierenarts Alan Hof was namens de praktijk aanwezig op het symposium in Bunnik, waar dierenartsen werden bijgepraat over de voor- en nadelen van een eventuele overname. 'De ontwikkeling is niet meer te stoppen, of je nu wilt of niet. Ieder maakt zijn eigen afweging, maar wij hebben er geen interesse in', vertelt Hof. Het bundelen van krachten vindt hij op zichzelf geen slecht idee. 'Het zijn grote spelers, zeker die Zweedse partijen. Ze kunnen de kliniek wel een boost geven en hadden in Bunnik een goed verhaal. Maar uiteindelijk zit er meer achter, uiteindelijk gaat het om geld', benadrukt Hof. De vrijheid van een zelfstandige onderneming weegt zwaar voor hem. 'Hoe je het ook wendt of keert, je raakt

een deel van je autonomie kwijt. Als je met een aantal jonge dierenartsen later eigenaar zou willen worden, dan kan dat niet meer.'

De kwaliteit van de dienstverlening, of de integriteit die arts moeten hebben bij de uitoefening van hun vak, zal onder een Zweedse regie niet veranderen, denkt Hof. 'Door de schaalvergroting kun je efficiënter werken, maar het vak dierenarts blijft hetzelfde. Ik verwacht ook niet dat de prijzen ineens met de helft stijgen, daarvoor blijft er toch te veel concurrentie over.'

En als de investeerders meer rendement eisen, wat dan? 'Waarschijnlijk nemen ze dan het management onder de loep, één van de opties is dan het verhogen van prijzen van medicijnen. Maar het zal de integriteit van de arts niet beïnvloeden.'



## Gerrit Jan Schoenmaker: 'Wij zijn al tien jaar bezig met ketenvorming'



Dierenzorggroep is de eerste Nederlandse dierenkliniek die door het Zweedse concern Evidensia is aangekocht. Gerrit Jan Schoenmaker is directeur bij de praktijk, die in totaal zestien vestigingen telt in midden Nederland. 'Wij waren al tien jaar lang bezig met ketenvorming.

Elk jaar namen we één of twee praktijken over om onze kliniek verder te specialiseren. Een CT-scan kost al snel 130.000 euro. Dat bedrag kun je op een praktijk met honderd klanten niet investeren', vertelt Schoenmaker. Hij legt uit dat hetzelfde verhaal opgaat voor specifieke

kennis en opleiding, ook dat is in een grootschalig bedrijf eerder rendabel.

Voor de klanten verandert er niets, zo verzekert Schoenmaker. Ook niet als er eisen worden gesteld aan het rendement van de kliniek. 'Elke onderneming moet rendement draaien. Dat was voor de overname niet anders. Evidensia is bovendien ontstaan in de diergeneeskunde. Later is het deels eigendom geworden van een stichting en een investeringsmaatschappij.'

Schoenmaker weet niet exact wat er gebeurt als het rendement tegenvalt. 'Toen ik zelf nog eigenaar was, moest ik na een matig jaar ook keuzes maken. Ongetwijfeld zal er vanuit Zweden kritisch gekeken worden naar ons beleid. Maar er zijn geen harde eisen gesteld aan het rendement. Wij maken een budget en dat moet worden goedgekeurd door Evidensia.'

Bij tegenvallende rendementen is de kans volgens Van Hoof groot dat dienstverlening of medicijnen duurder worden. 'Deze ontwikkeling is zeker niet in het belang van de veehouder.'

### Concurrentie blijft er voldoende

De Koninklijke Maatschappij voor Diergeneeskunde was tijdens de bijeenkomst in Bunnik ook aanwezig. Voorzitter Dirk Willink staat niet negatief tegenover de ontwikkelingen. 'Dierenartsen zijn primair genomen arts en lang niet altijd ondernemer. In een keten kun je de organisatie professioneler inrichten. Denk aan de inkoop van materialen, personeelsbeleid en de omgang met afval. Een dierenarts heeft vaak geen marketingstrategie. Ketenvorming kan tot gevolg hebben dat de kwaliteit op de werkvloer verbetert.'

De motieven die investeringsmaatschappijen hebben met hun aankopen, zijn voor Willink geen reden tot zorg. 'De private-equitypartijen hebben als doel

een grotere marktwaarde te creëren. Dat is bekend. Stel dat ze twintig klinieken kopen voor honderd miljoen, dan hopen ze die na vijf tot zeven jaar als geheel voor 250 miljoen te verkopen. Maar ik denk dat dit de positie van de klant niet schaadt. De kwaliteit zal verbeteren, dat is in ieders belang. Bovendien blijft elke klant vrij om over te stappen naar een andere dierenarts.' De KNMvD-voorzitter wijst erop dat kartelvorming in Nederland verboden is. Daardoor blijft er voldoende concurrentie.

### Als rendementen tegenvallen

Willink is evenmin beducht voor belangenverstremgeling, waar Jeroen Dreuw wel zo zijn kanttekeningen plaatst. Wat als de rendementen tegenvallen? Worden medicijnen dan duurder?

Willink kan zich wel voorstellen dat dierenartsen dan keuzes moeten maken waar ze niet achter staan. Bijvoorbeeld het extra verkopen van voeders die de diergezondheid ondersteunen.

Maar dan nog hebben dierenartsen zich te houden aan diverse richtlijnen en gedragscodes. De code voor de dierenarts schrijft in artikel 1.2 voor dat dierenartsen bij het uitoefenen van hun beroep moeten uitgaan van een onpartijdig en onafhankelijk oordeel. Is dat nog steeds mogelijk als je deel uitmaakt van een investeringsmaatschappij met winstoogmerk? In België is het om die reden zelfs verboden dat investeringsfondsen van niet-dierenartsen participeren in een dierenkliniek (zie kader pagina 10).

Willink denkt dat dierenartsen die in loondienst werken, prima aan de bestaande richtlijnen kunnen voldoen. 'Op dit moment zijn er in Nederland al een paar duizend dierenartsen in loondienst. Voor hen gelden dezelfde regels als voor zelfstandige dierenartsen. Bovendien moet een dierenarts die in strijd met deze code handelt, zich verantwoorden voor het tuchtcollege. Dat kan een investeringsmaatschappij niet tegenhouden. Zie het als een stok achter de deur.'