

Regisseur voor de toekomst

Er is sprake van torenhoge ambities bij landskampioen PSV. Tot de bouw van het grootste stadion van Nederland aan toe. Een enorme uitdaging voor met name algemeen directeur **Marcel Brands**, die speciaal vanwege deze fascinerende vooruitzichten zijn contract tot 2029 heeft verlengd.

Je bent van voetballer en technisch directeur getransformeerd tot algemeen directeur. In hoeverre ben je nu nog met het voetbal bezig?

Marcel Brands: 'Ik spreek bijna dagelijks met technisch directeur Earnest Stewart en zit regelmatig bij het scoutingoverleg. Ik ben zo'n anderhalve dag op De Herd-gang en op zaterdag nog bij de jeugd. Toen ik voor deze job gevraagd werd, lieten ze meteen weten dat ze toch iemand met een voetbalachtergrond wilden, die tegelijk meegekeken had in het voetbalbedrijf.' Heb je er lang over na moeten denken? Je werd tenslotte uit je comfortzone gehaald. 'Ja en nee. Ik ben ooit bij RKC aan de commerciële kant begonnen, toen technisch en tot slot vijf jaar als algemeen directeur. Daarna heb ik wel de knop omgezet, omdat voetbal toch wel mijn passie was. Dus ben ik bij AZ, PSV en Everton alleen technisch directeur geweest. Nadat ik in Engeland gestopt was, vroeg PSV mij als algemeen directeur. Zoals PSV het bracht was het een uitdaging. Ik heb er een maand over nagedacht en toen de knoop doorgemaakt.'

Omdat het je ding was, kon je als td soms out of the box handelen. Vervolgens moest je ook zo als algemeen directeur gaan denken.

'Er moest inderdaad een knop worden omgezet. We zijn daarom snel met het directieteam bij elkaar gekomen om wat zaken te herverdelen. De foundation is naar een ander gedelegeerd en omdat ik van huis uit kennis van financiën heb, ben ik daar dichterbij gaan zitten. Zo is het een beetje herschikt en bleef er ruimte om bij het voetbal betrokken te blijven.'

Hoe functioneert het nu?

'Er is een directieteam met vier mensen waarin we eigenlijk alles delen. Dus iedereen weet van alles. Elke dinsdagochtend vergaderen we en komen alle onderwerpen aan bod. Ik heb ook vanaf dag één gezegd, dat we een team moesten zijn en dat we dat moesten uitstralen naar het personeel en naar buiten toe. Eigenlijk is het heel snel heel goed gegaan.'

Toch kwam je niet in een gespreid bedje terecht.

‘Toen ik in 2022 begon was PSV vijf jaar geen kampioen geworden en hadden we net corona achter de rug, met een groot financieel verlies tot gevolg. Dus de prioriteit in het eerste jaar was zorgen dat het financieel weer op de rit kwam. Het eigen vermogen was klein en we zaten met de Financial Rating System van de KNVB aan de onderkant. Verder waren de afschrijvingen hoog en zaten we met een tijdens corona opgebouwde belasting-schuld van 30 miljoen euro, waarvan 500.000 euro per maand moest worden afgelost. Uiteindelijk bleef er weinig anders over dan te verkopen en gelukkig was dat met Cody Gakpo en Noni Madueke niet zo moeilijk. Van daaruit zijn we weer gaan opbouwen en is er financieel orde op zaken gesteld.’

Dat heb je heel snel voor elkaar gekregen.

‘We hadden een driejarenplan, maar het lukte in twee jaar. We wilden snel terug naar 40 miljoen euro eigen vermogen. Dat is gelukt en we zijn er zelfs in geslaagd om de gehele belastingschuld, die over zestig maanden liep, af te lossen. We vonden dat we het maatschappelijk niet konden maken om veel geld uit de Champions League te halen en toch dat belastinggeld vast te houden. Bovendien scheelde het in de rente. Vervolgens hebben we meteen het plan gemaakt om in ons trainingscomplex De Herdgang te investeren. Met een eigen stadion voor Jong PSV en de vrouwen, die tevens een eigen vleugel kregen. Dat is wonderbaarlijk snel uitgevoerd en inmiddels is het eigen vermogen alweer veel hoger dan het ooit geweest is.’

Je zei dat je van huis uit interesse in financiën hebt.

‘Ik was van jongs af aan goed met cijfers. Op school had ik geen talenknobbel, dus ben ik bedrijfseconomie gaan studeren. Hoewel ik profvoetballer werd, heb ik die studie nog afgemaakt. Omdat ik als semi-prof begon werkte ik ‘s ochtends op een bank en daarin maakte ik ook snel stappen. Dat bleef toch hangen toen ik fullprof werd en op mijn 27ste heb ik mijn

studie weer opgepakt. Ik denk ook, dat als ik niet voor het voetbal had gekozen ik nu misschien wel directeur van een bank was geweest.’

Maar als je financieel zo onderlegd bent, dan heb je ook geen makelaar nodig.

‘Ik heb eerst bij Rob Jansen gezeten, maar vanaf mijn 27ste tot 35ste heb ik het inderdaad altijd zelf gedaan.’

In hoeverre neem je richting de opleiding van PSV jezelf als voorbeeld van hoe het anders kan? Juist omdat de macht van de agenten een steeds groter probleem wordt.

‘Dat vind ik moeilijk, omdat ik toch gekleurd overkom. Terwijl ik als technisch directeur soms dingen heb gezien die echt niet konden. Dat was vooral bij Zuid-Amerikanen het geval, die zelfs een deel van hun salaris aan agenten moesten afstaan. Die heb ik toen wel proberen te helpen, maar in mijn functie kan ik niet te ver gaan. Wij geven wel voorlichting en dan doe ik een woordje bij de jeugd. Het is dan meer van ‘begin er niet te vroeg aan’. En het advies om altijd één van de ouders mee te nemen. Ik kan niet begrijpen, dat veel spelers het helemaal bij de agent laten. Ik zou altijd meegaan, ook omdat je ervan leert.’

Maar het organiseren van je eigen begeleidingsteam zou toch een onderdeel van de opleiding profvoetballer binnen PSV kunnen zijn?

‘Je wilt als PSV zijnde geen partij kiezen en proberen onafhankelijk te blijven. Naast de voorlichting over zaakwaarnemers, informeren we spelers wel hoe met hun geld om te gaan. Een goed voorbeeld is Cody Gakpo, die nu heel weloverwogen bezig is met zijn financiën. Ook in de huidige selectie hebben we een aantal waarover ik me totaal geen zorgen maak, maar er zijn er ook bij waarbij je wat zaken voorzichtig probeert te kanaliseren.’

De kennisdeling met Brainport.

Wat is een voorbeeld van wat er binnen PSV geïmplementeerd is?

‘Als je puur naar innovatie kijkt, dan zijn we nu heel gedreven bezig met AI. Toen ik in 2018 vertrok had PSV 68 miljoen euro omzet en 200 mensen in dienst. Nu zijn dat

er 350 en is de begroting meer dan 150 miljoen euro. Toen ik de HR-afdeling onder me kreeg, heb ik daarom extern hulp uit de Brainportregio ingeschakeld. Een van onze partners heeft een hele analyse gemaakt, met de conclusie dat we met andere programma’s veel beter, efficiënter en effectiever kunnen werken. Dat is nu afgerond en we gaan daar vanaf 1 juli mee aan de slag.’

Nogal een contrast met de samenwerking, kennisdeling en het collectieve denken binnen het Nederlandse betaald voetbal.

‘Ik zou ook willen dat we meer collectief dachten. Maar als je nu ziet wat er in die paspoortaffaire gebeurd is met NAC Breda, dan kun je niet praten over collectief denken. Wij zijn nu met een aantal clubs bezig met een systeem waarin je digitaal binnenkomt, zodat wij precies weten wie er in het stadion is. Dus krijg je de seizoenkaart digitaal op je telefoon, waarmee we ook relevante informatie gaan versturen. Dan is ADO Den Haag positief, maar blijkt er in Groningen enorme weerstand te zijn omdat de burgemeester er veiligheid aan wil koppelen. Dat wijkt af van de serviceverlening waaronder wij het hangen en ontstaat er onbegrip. Dus wij hebben het nu anders gebracht, om het door te kunnen zetten. Ook omdat je als bedrijfstak veel collectiever moet optrekken richting de overheid. Dat is naar buiten toe ook een statement. Ik moet zeggen, dat de Eredivisie, met de directie van de Eredivisie CV, daarin wel stappen heeft gemaakt.’

In welk opzicht dan?

‘Er worden steeds meer collectieven opgepakt. Door een goede voorbereiding zijn de mediadeals voor het eerst redelijk smooth tot stand gekomen. En het commerciële traject is soepeler verlopen.’

Maar als ik zie hoe de Formule 1 en de Amerikaanse profcompetitie MLS de sponsors aaneen rijgen, dan is het vastleggen van één hoofdsponsor en één subsponsor door de ECV toch peanuts?

‘Ik weet niet of er daarvoor nog meer ruimte is. PSV zit bijvoorbeeld vol en ik sluit niet uit dat hetzelfde voor Ajax geldt. Wat kan de ECV dan nog bieden? Vanaf 1 juli gaan wij bijvoorbeeld zelf de publieks-

‘Wat in deze regio gebeurt is uniek voor Nederland’

‘Zo’n opmerking over een half miljard triggert me toch’



catering doen. Daar komen meteen een aantal partners bij, zoals Red Bull. Als je weet hoeveel partijen willen participeren in ons nieuwe stadion. Dan wordt de spoeling voor de ECV wel steeds dunner.’ **Dit is creatief denken op het niveau van PSV, dan moet er toch een overkoepelende instantie voor het collectief zijn die net zo denkt? Met aan het hoofd een ondernemer die naar de mazen in het net zoekt.** ‘Dat ben ik met je eens. Maar nu de realiteit. ING is de grootste sponsor van de KNVB, maar die zeggen tegelijk dat ze niets in het voetbal doen. Leg mij dat eens uit?’

Daarom is het toch hoog tijd dat ook een belangenvereniging als onderneming wordt geleid? Die opkomt voor het belang van het collectief. Toch verzetten Ajax en Feyenoord zich daartegen en zit PSV daar tussenin. ‘Mijn voorganger Toon Gerbrands stond daar positief in, maar toen ik het overnam en me in het dossier had verdiept, heb ik meteen gezegd dat als Ajax en Feyenoord niet mee zouden doen er geen NL League kon zijn. Als je voor zoiets gaat, dan moet de top drie wel meedoen, anders heeft het geen gewicht. Ik heb daarom aangegeven dat eerst Ajax en Feyenoord moeten worden overtuigd.’

Maar kijk dan hoe Nederland in Europa presteert. Je bent van de zesde plaats op de UEFA-ranking naar de zevende gezakt en dreigt zelfs de achtste of negende positie. ‘Natuurlijk is dat zorgwekkend. Juist omdat er geprobeerd is om de andere ploegen meer punten te laten halen, terwijl het tegengestelde is gebeurd. Daarom moeten wij veel meer kijken naar wie onze concurrenten zijn. Hoe kunnen wij ervoor zorgen dat we het beter doen dan België, Portugal, Turkije en Tsjechië. Die vier of vijf landen die normaal gesproken boven ons staan gaan wij niet inhalen.’

Het is nog maar een paar jaar geleden dat Ajax de halve finale Champions League speelde. PSV is toch ook bezig om er tussendoor te glippen? ‘Natuurlijk! En je probeert daarin creatief te zijn. Zo doen we het commercieel beter dan Everton, terwijl Everton over de hele wereld te zien is. PSV draait nu een omzet van meer dan 100 miljoen euro zonder voetbal. Daar zit geen euro van het voetbal in. Dat heeft Everton niet. Die krijgen vanuit de Engelse tv-gelden 140 miljoen euro. Dan zijn er de inkomsten uit de seizoenkaarten en is de laatste 40 miljoen euro commercie. Meer dan de helft minder dan PSV.’

Dat bevestigt hoe ver PSV in Nederland boven de rest staat. Maar als de rest niet meegaat naar een hoger niveau dan creëert PSV een bedreiging voor zichzelf. ‘Een paar jaar geleden hoorde je dat Ajax het Bayern München van Nederland zou worden. Ik heb daar nooit in geloofd. Bayern zit op een omzet van bijna een miljard euro, terwijl nummer twee Borussia Dortmund op 350 miljoen euro zit. Dat verschil gaat in Nederland nooit ontstaan. Ajax gaat niet drie keer meer omzet hebben dan PSV. Wij zullen altijd in elkaars buurt blijven.’ **Wat is met de bouw van het nieuwe stadion de financiële stip op de horizon?** ‘Wij hebben een RvC waarmee we als directie veel sparren. Bovendien is onze president-commissaris Robert van der Wallen een ondernemer pur sang. Hij zegt nu gekscherend dat we richting het halve miljard moeten gaan. Dus 500 miljoen euro. Ik hou het op 200 miljoen euro. Vorig jaar hadden we met één rondje extra Champions League over de 170 miljoen euro, nu gaan we voor het eerst over de 100 miljoen euro omzet zonder voetbal. Met het nieuwe stadion gaan we straks qua omzet een serieuze slag slaan. Dan kan ik wel die 200 miljoen euro in mijn hoofd hebben, maar word ik toch getriggerd door die terloopse opmerking van een half miljard. Vind ik eigenlijk wel mooi.’

PSV heeft de ambities om bij de top 25 van Europa te horen. Dan hoort PSV toch ook in belangrijke Europese commissies te zitten, zoals Ajax en Feyenoord? ‘Onze CFO Jaap van Baar zit in de financiële commissie, die de verdeelsleutel voor het solidariteitsfonds met 3% heeft verhoogd. Daarmee heeft hij goud werk verricht voor clubs die niet Europees spelen.’ **Intussen is door toedoen van Ajax en Feyenoord het solidariteitpercentage in Nederland verlaagd van 5 naar 3,75%.** ‘Dat klopt. Door de zesde positie in de UEFA-ranking kwam er via de Champions League veel meer geld vrij. Ajax en Feyenoord wilden in eerste instantie niet verder gaan dan 2,5 %. Wij hebben nog bemiddeld dat het 3,75% is geworden.’

Dat is toch een indicatie dat we in Nederland qua solidariteit en collectief denken achterlopen? ‘Inderdaad. Ik heb ook voorgesteld om dat percentage van 5% weer terug te brengen.’ Je hebt tot 2029 bijgetekend. Wat wil je de komende drie jaar bereiken? Het belangrijkste is dat ik de club goed achterlaat. Door sportief gezien de derde ster te halen en met de stadionuitbreiding naar een capaciteit van circa 55.000. Het allergrootste project dat de club ooit heeft omarmd. Laatst hadden we een brainstormdag en vroeg onze commercieel directeur Frans Janssen of ik het eng vond. Dat is het niet, wel is het heel spannend. Maar het moet gebeuren, want niks doen is geen optie. Maar je praat wel over een investering van tussen de 350 en 400 miljoen euro. Dat is serieus geld en daar moet heel zorgvuldig mee om worden gegaan. De grootste verantwoordelijkheid die we als directie dragen.’ **Bestaat er de kans dat PSV gaat participeren in een consortium met andere clubs of investeerders of wat dan ook?** ‘Ik vind Bayern München nog altijd het allermooiste voorbeeld. Die club is in alles leading. Dus niet Paris Saint-Germain en Manchester City, want dat is ander geld. Bayern is eigen baas, met vier hondstrouwe aandeelhouders. Ze hebben nog altijd alle zeggenschap, dat vind ik prachtig.’ **Het toont gelijkenissen wat PSV met Brainport heeft. ASML, CSU, Jumbo, Philips, VDL Groep en Royal Swinkels zijn allemaal multinationals uit de regio.** ‘Daarom is Bayern ook ons voorbeeld. De club heeft vier ongelooflijk stabiele partners, die ook nog dikke A-merken zijn. Wij hebben er zes en inmiddels is met Rabobank een zevende Brainport partner vastgelegd en willen we nog naar een achtste. Het oogt als een klein consortium, maar wij hebben daarin geen aandelen hoeven weg te geven. Het is wel typisch van hier dat het kan vanuit een samen-horigheidsgevoel. Uniek voor Nederland. Deze regio groeit hard en er wordt aan de weg getimmerd. In de stad Eindhoven, in de regio en bij PSV. Het is fascinerend om daar onderdeel van te zijn.’ ●