

Rondje CFO's

'Cash is geen king,



Tom Francken, DESSO Business Tapijt.



Dries van der Vossen:

'In deze tijd is cash geen king, cash is keizer. Onze liquiditeit is goed en de solvabiliteit bedraagt 48 procent. De huidige leningen lopen tot volgend jaar en we zijn ons aan het oriënteren om tegen de juiste voorwaarden nieuwe leningen af te sluiten. Krediet krijgen is moeilijk en duurt veel langer, maar door onze gunstige current ratio en solvabiliteit zien we herfinanciering met vertrouwen tegemoet. We zijn zelfs zo liquide dat we kijken naar interessante overnamepartners.'

Ernst Kramer:

'Liquiditeit is onze voornaamste zorg. Voor ons geldt: asset rich, cash poor. Wij financieren veel projecten voor een deel met eigen vermogen. De vraag is: hoe kunnen wij onze solvabiliteit zo aanpassen dat wij er liquiditeit uit halen. Het is een uitdaging. Ik kom uit de telecombranche en daar hebben we tien jaar geleden een bubble gehad waardoor het moeilijker werd om een financiering te krijgen. Destijds was de oplossing om standaardprojectfinanciering om te zetten

De pavlovreactie op een financiële crisis is behoudzucht. Maar is dat nodig? En slim? We leggen twee CFO's, Tom Francken (DESSO Business Tapijt) en Ernst Kramer (LSI project investments), en CEO Dries van der Vossen (Bilderberg Groep) vier stellingen voor over financieel beleid in crisistijd.

1. Onze prioriteit is nu om de liquiditeit en solvabiliteit op peil te houden.

Tom Francken:

'Liquiditeit is altijd belangrijker dan solvabiliteit. In tijden van crisis geldt: cash is king. Nu het moeilijk is om krediet te krijgen en het verkrijgbare krediet veel duurder is geworden, is het cruciaal om over voldoende liquide middelen te beschikken. Een bedrijf valt om wanneer het illiquide is, niet omdat de verhouding eigen vermogen/vreemd vermogen te laag is. Door liquide te zijn, schep je mogelijkheden: je krijgt makkelijker betalingskortingen en je kunt alert zijn op koopjes in de markt.'

Tom Francken:

'De markt ziet er over een jaar anders uit'

cash is keizer'



Dries van der Vossen, Bilderberg Groep.



naar complexere financieringen, waarbij verschillende elementen gebruikt werden om het totaal te financieren. We werkten onder andere met een mix van obligaties, subsidies, garanties, vendor-finance-instrumenten en andere quasi-equity-instrumenten. Alles komt aan op creativiteit.'

2. Bezuinigen doe je logischerwijs het eerst op marketing en personeel.

Tom Francken:

'Wij snijden niet in de afdelingen sales & marketing en product- en procesinnovatie; hiermee willen we ons juist onderscheiden. We kijken wél kritisch naar de ondersteunende functies zoals verkoop binnendienst, planning, logistiek, facilities en administratie.'

Dries van der Vossen:

'Wij besparen waar mogelijk op personeelskosten, die dalen dit jaar met tien procent,

Dries van der Vossen:

'We kijken naar interessante overnamepartners'

ofwel drie procent gezien in een percentage van de omzet. We hebben afscheid genomen van 180 fte's. Die zijn afgevloeid doordat contracten niet werden verlengd. We besparen niet op marketing, sterker: we kijken juist naar mogelijkheden die onze concurrenten laten liggen. Verder hebben we ons assortiment in de afgelopen jaren teruggebracht van 10.000 naar 3.000 producten. Het aantal leveranciers is geslonken van 832 naar minder dan 50. We kopen minder divers producten voor de keuken in. Met vier leveranciers hebben we een partnership. Daardoor hebben we alle vier minder administratief werk, de logistiek loopt beter en er

is een flexibelere betalingstermijn. Dat helpt ook om onze cashflow te beschermen en we verbeteren ons werkkapitaal.'

Ernst Kramer:

'Wij besparen op alle kosten. Onze advertentie- en marketingkosten zijn al nagenoeg nihil.

Wel vertragen we kosten naar de toekomst en stellen we opdrachten uit. De architect betaalden we vroeger direct, nu betalen we een succesfee.

De makelaar betalen we geen commitment-fee meer, ook zo besparen we geld en stellen we uitgaven uit.' ▶

Rondje CFO's

Tom Francken is sinds 2007 CFO bij DESSO Business Tapijt. Eerder was hij financieel directeur bij de Mijnmaatschappij Groep, financieel manager bij de Remco Ruimtebouw Groep en directeur Finance & Control bij de Van Gils Groep.

Dries van der Vossen is vanaf 2003 algemeen directeur van de Bilderberg Groep (hotels en restaurants). Daarvoor was hij onder meer algemeen directeur bij Autobytel Nederland, regional director van GE Capital en commercieel directeur van Lease Plan Nederland.

Drs. Ernst Kramer is sinds 2008 CFO van LSI project investment (projectontwikkeling). Kramer werkte eerder voor Nokia in diverse landen en was CFO bij Pannon GSM in Hongarije.



Ernst Kramer, LSI project investment.



4. De crisis is over haar dieptepunt heen en heeft onze markt niet wezenlijk veranderd.

Ernst Kramer:

'Wij benaderen zelf bedrijven die huisvesting nodig hebben'

► **3. Anticyclisch ondernemen is geen teken van kracht maar een luxe.**

Tom Francken:

'Anticyclisch ondernemen is een uitdrukking van kracht, van vooruitdenken en vooruitkijken. In crisistijd moet je *out of the box* denken. Zeker in onze industrie.'

Dries van der Vossen:

'Wij voeren een proactief beleid. Anticyclisch ondernemen is wel degelijk een kracht. Tijdens de crisis van 2003 hebben we de basis gelegd voor de latere groei. In de huidige slechte tijd leggen wij de bodem voor de toekomst. Ondanks de crisis is ons doel dit jaar

onze EBITDA op 25 procent te houden.'

Ernst Kramer:

'Anticyclisch ondernemen is pure noodzaak. Wij moeten constant anticiperen. Wij benaderen tegenwoordig zelf bedrijven die huisvesting nodig hebben en doen ze een zodanig aanbod dat het voor hen in deze markt toch voordeliger is om te kopen dan te huren. Zo gaan projecten wel door en lopen we minder afzetrisico. De laatste jaren was er een trend gaande: bedrijven verkochten niet-core assets. Nu er bespaard moet worden, zie je dat weer draaien: onroerend goed dat vroeger werd verkocht en vervolgens teruggehuurd, komt nu weer gewoon op de balans.'

Tom Francken:

'De crisis is nog niet over haar dieptepunt heen. De markt ziet er over een jaar anders uit. Bedrijven die visie hebben en die vanuit een sterke marktpositie doorvoeren, ondersteund door voldoende liquiditeit, komen sterker uit deze crisis.'

Dries van der Vossen:

'Het sentiment is nog negatief. Vroeger boekten bedrijven een jaar van tevoren vergaderruimte voor driehonderd personen. Nu doen ze dat een maand van tevoren. Positief is dat we over de tweede helft van 2009 meer offerteaanvragen binnenkrijgen dan over die periode in 2008.'

Ernst Kramer:

'Het dieptepunt hebben we gehad, maar ik zie nog geen herstel. Het is meer een U-vorm. De markt is veranderd en werkt nog steeds vertragend. We moeten nu maanden langer werken om een project en de financiering rond te krijgen; dat kost veel meer tijd, arbeidskracht en energie dan voorheen.' *