



INTERVIEW

CFO Huub van Rozendaal
koestert Sligro's 'saaïheid'

'Geen marktaandeel, maar maagaandeel'

Auteur **Ronald Buitenhuis** is journalist.
Koos Groenewold
is fotograaf.

Met het oog op overnames zag Sligro likkebaardend de financiële crisis zich over Nederland uitstorten. Als financieel sterk bedrijf dat een jacht op acquisities als tweede natuur heeft, kon het niet anders dan dat er foodbedrijven gingen omvallen. Klaar om op te rapen. Het heeft CFO Huub van Rozendaal verrast dat dat niet is gebeurd. 'De spankracht van veel familiegeoriënteerde bedrijven was kennelijk toch groter dan we dachten.' Over voedselprijzen, beyond budgetting, de afnemende rol van banken, marges, red alerts, saaïheid en de mooie combi van familiebedrijf en beursgenoteerd zijn.

Sligro Food Group is een puur op de Nederlandse markt gericht 75 jaar oud familiebedrijf met hoofdkantoor in Veghel. Er werken zo'n 11.000 mensen (6.000 fte). 2010 werd afgesloten met een omzet van 2,2 miljard euro en een winst van zeventig miljoen euro. Vier miljoen (5,5%) minder winst dan in 2009 bij een desondanks iets hogere omzet (+1,3%). Voor crisisjaren vinden ze dat in Veghel bevredigend. Belangrijker wordt geacht dat het bedrijf ten opzichte van de concurrenten terrein heeft gewonnen (+4/5 procent) in beide disciplines waarin het foodconcern actief is.

De eerste poot is foodretail, een keten van 130 supermarkten; deels eigen winkels, deels franchise. Momenteel is een ombouwprogramma gaande om alle supermarkten (o.m. EMTÉ, Golf en Sanders) om te labelen naar het EMTÉ-merk. De omzet in Foodretail bedroeg in 2010 737 miljoen euro. Andere poot van Sligro Food Group is Foodservice. Die richt zich als foodtoeleverancier op de professionele markt van horeca, pompstations, (zorg)instellingen, scholen etc. Goed voor een omzet van ruim 1,5 miljard euro. Van Rozendaal hecht er echter aan om te stellen dat het feitelijk geen 'groep' van afzonderlijke identiteiten is. Er is één backoffice, veel overlap in inkoop en alle cijfers komen centraal in Veghel binnen. In retail is EMTÉ een relatief kleine speler met zo'n drie procent marktaandeel (vergelijk AH, 33%). In de groothandelsactiviteiten is Sligro echter met een marktaandeel van 18 procent marktleider. Sinds de beursgang in 1989 heeft Sligro Food Group zich ontpopt als een van de lievelingen van de beurs. Omgerekend bedroeg de introductieprijs 1,18 euro terwijl de koers nu schommelt rond de 25 euro. De familie Slippens heeft nog steeds een groot aandelenbelang (35%), hoewel dat percentage licht verwatert. Het familiekarakter wordt nog altijd gekoesterd en feitelijk ziet Van Rozendaal nauwelijks verschil met een geheel privaat bedrijf. 'Ze heten Slippens, geen Sinterklaas. Ze willen net als elke aandeelhouder ook rendement.'

De tienjaarsgrafiek van Sligro laat, zelfs met de laatste crisisjaren, een prachtige curve zien. Stabiele (winst)groei, geen schandalen, familie sinds jaar en dag aan het roer, tachtig procent van de aandeelhouders is op persoon bekend en trouw, u zit er ook al weer twintig jaar, een doe maar normaal-cultuur.... Sligro is bijna saai te noemen.

'We koesteren die "saaiheid". Zeker in financiële markten wordt saaiheid, dat je dan als voorspelbaarheid uit moet leggen, beloond. We komen onze verwachtingen na, de koers is niet volatiel en we hebben een continu groeimodel. Gemiddeld willen we tien procent per jaar groeien, waarvan zes procent door acquisities. Langjarig gemiddeld, zeggen we er dan bij.

Je hebt bij anderen kunnen zien hoe gevaarlijk het is om jaarlijks een hard cijferdoel te stellen. Dan wordt winst een soort uitkomst van de boekhouder. Dan verkoop je wat activa en kun je winst sturen. Wij willen dat winst een uitkomst is van business proces-

'Ik durf te stellen dat je dan kunt afdwingen wie je aandeelhouders zijn.'

sen. Je moet ook continu transparant communiceren. Open en eerlijk zijn. Ik durf te stellen dat je dan kunt afdwingen wie je aandeelhouders zijn.'

Gesproken over acquisities. Blijft een mooi verhaal. Voormalig topman Abel Slippens had een eikenhouten kastje staan met daarin mappen waarin hij alles bewaarde over familiebedrijven die hij op het oog had. Van rouwadvertenties tot diploma's van potentiële opvolgers binnen de familie. Daarmee kon hij inschatten wanneer de tijd rijp was voor overnamegesprekken. Bestaat dat kastje nog steeds, ook bij zijn opvolger Koen Slippens?

'Je kunt wel wachten tot iemand zich in Veghel meldt, maar dan ben je vaak te laat. Bedrijven, zeker in ons segment waar je vaak met families te maken hebt, worden lang niet altijd verkocht aan alleen de hoogste bieder. Er zit een grote gunfactor in. Het is dus zaak dat je relaties onderhoudt en mensen kent. Dus ja, dat kastje dat inmiddels bijna mythische proporties heeft gekregen in de buitenwereld, bestaat nog steeds.'

Wordt er juist in deze tijd van financiële crisis sneller in dat kastje gedoken. Op zoek naar bedrijven waar de balans mager is?

'Ik zal niet ontkennen dat ook wij dachten dat er in de markt van de laatste jaren, zeker in de groothandelsmarkt, wel wat te consolideren viel. Voor ons als solide gefinancierd bedrijf is het fijn als het buiten "winter" is. Er geldt toch een Darwinistisch survival of the fittest. En Sligro is 'the fittest'. Maar de acquisitiemogelijkheden zijn enorm tegengevallen. We hebben niets gekocht, in de markt is geen enkele belangrijke transactie geweest. Kennelijk is de slagkracht van veel partijen toch groot genoeg. Er zijn nog altijd voldoende overnamekansen, maar je moet geduld hebben en niet iets willen forceren.'

Food is een mooie indicator van hoe de economie er voor staat. Zijn we door de recessie heen?

'We hebben zeker bij groothandel Foodservice gezien dat de recessie effect heeft. Mensen kozen eerder voor een thuismaaltijd van vijf euro dan ergens voor vijftien euro te gaan eten. In een "normale" >>

recessie is dat een effect van pakweg een procent. In 2009 en 2010 was dat effect echter veel groter, zo'n acht procent (vijf plus drie). Dat heeft ons dus ook geraakt. In 2010 zie je dat het economisch wat beter gaat, maar dan vooral dankzij export naar landen als China. In 2011 zien we nog altijd een terughoudende consument, maar de bestedingen nemen niet verder af.'

In jullie prognoses schrijven jullie dat op de lange termijn Foodservice het wint van Retail. Onder meer als gevolg van de toegenomen welvaart. Foodservice is ook twee keer zo groot bij Sligro Food Group als Retail. Toch deed Retail het financieel afgelopen jaren beter. Vergt dat aanpassingen in de strategie?

'Het is eigenlijk razendknap dat we in 2010 de winst in Retail hebben weten te verdubbelen. Want qua concurrentie knalt het erop. Een kwart van de omzet gaat onder kostprijs weg. Foodservice deed het inderdaad wat minder. Het bruto resultaat als percentage

'En geloof me, de prognoses komen uit'

van de omzet, steeg bij Retail van 0,8 naar 1,8 procent en bij Foodservice daalde dat van zes naar vijf procent. Percentueel kun je dus spreken van een verhoudingsgewijze opmars van Retail, maar in absolute getallen is Foodservice toch een stuk belangrijker. We blijven beide paden bewandelen. We zeggen hier dat het ons niet om het marktaandeel gaat, maar om het maagaandeel. Het maakt ons niet uit via welk kanaal food bij de mensen binnenkomt. En let wel: de winst in Foodservice is het dubbele van de nummer twee in de markt. De groothandelstak presteert al tien jaar vier, vijf procent beter dan de markt. Zo winnen we structureel marktaandeel en wordt de druk op de concurrent opgevoerd. Soms vallen dan concurrenten automatisch in onze moederschoot.'

Hoe verklaart u dat grote verschil met de nummer twee?

'We hebben onder meer aantoonbaar het laagste kostenniveau. In de groothandel zijn we de enige die een centrale distributie heeft. Het gekke is dat alle supermarktorganisaties een centrale sturing en logistiek hebben, maar in Foodservice dus niet. Zelfs een concurrent met 1,3 miljard omzet doet dat niet. Wij sturen ook de groothandel aan als een supermarktketen. Alle moeilijke dingen gebeuren in Veghel. Dat zit in onze roots omdat we als retailer zijn begonnen. Opa Slippens ging met een bakfiets de winkels rond. Finance hebben we ook centraal georganiseerd in Veghel. Zo besparen we enorm op kosten. We werken

als complete Sligro Food Group met slechts één grootboek. Ik denk dat dat uniek is in onze wereld. Geen wirwar aan BV's en ook geen aparte controllers per divisie. Budgetteren is hier ook vloeken in de kerk. We werken volgens (hoewel misschien niet volgens alle wetten ervan) een soort beyond budgetting model. We doen vanuit het hoofdkantoor wel prognoses, maar niemand krijgt een budget. En dus wordt er ook niemand op afgerekend, hooguit het bestuur. En geloof me, de prognoses komen uit. In plaats van vier manjaren rekenen en beheren van budgetten, kost ons dat vier manweken werk. Ook hier weer saaiheid in plaats van het optuigen van allemaal prachtige financiële systemen.'

Enige sturing zal er toch wel zijn?

'We werken met hele simpele kpi's die ook een caisière kan snappen. Met return on investment kan niemand in de dagelijkse praktijk iets. Mensen kunnen wel iets met ziekteverzuim, arbeidsproductiviteit, omzet/gewerkte uren of aandeel private label. Natuurlijk kijken we naar de omzetten, die kunnen ik en veel andere mensen in hoge mate van detail opdreunen. Maar wat is winst? Winst is alleen een resultante van de manier waarop je werkt. De genoemde kpi's die wij hanteren vind ik veel belangrijker. Als de bruto marge onder druk staat, betekent dat niet dat ik aan een (prijs)knop kan gaan draaien. Voordat je het weet, tast het je marktpositie aan. Dat gaat misschien drie maanden goed, maar je hebt er vervolgens drie jaar last van. We weigeren –hoewel dat niet meer usance is voor beursgenoteerde bedrijven – om alleen met de korte termijn bezig te zijn. We zijn als Finance vooral ondersteunend bezig. We leggen bijvoorbeeld financieel-economische sessies met de business om te kijken of we met gegevens uit datawarehousing meer omzet of resultaat kunnen genereren. En uit interne onderzoeken van Finance kunnen we prima locaties benchmarken. Zo hebben we een aantal vestigingen gesloten omdat die gewoon niet winstgevend te maken waren.'

Iets anders. De voedselprijzen exploderen wereldwijd. Wat merkt Sligro daar van?

'In onze business is de voedselinflatie (doorberekenen van gestegen prijzen) normaliter zo'n één procent. De kosteninflatie is langjarig zo'n drie procent. Dat verplicht je dus om ieder jaar minstens twee procent efficiënter te werken. Dat doen we ook, vooral dankzij ICT-toepassingen. De wereld van nu is echter fundamenteel anders dan normaal. Nu is de voedselinflatie al meer dan drie procent. Normaliter kunnen we die voedselinflatie wel doorberekenen en is voor ons een hogere inkoopprijs zelfs een zegen. Als die



gelijk is aan de kosteninflatie is efficiënter werken dus pure winst. Maar in de huidige markt kun je de voedselinflatie van drie procent niet doorberekenen. Zeker niet omdat Ahold in Nederland de prijzen bepaalt, en je dus wel (deels) moet volgen. In het eerste kwartaal van 2011 stond de marge dan ook flink onder druk. Toch ben ik op termijn niet zo bang dat ons die hogere voedselprijzen echt gaan raken. Het aandeel dat consumenten aan voedsel uitgeven is in de laatste twintig jaren gedaald van twintig naar vijftien procent. Ja, misschien zal de consument andere keuzes moeten maken met wat-ie voor zijn geld aanschaft. Iets minder bellen met een iPhone misschien? Ik ga daar niet over, maar historisch gezien maak ik me geen zorgen over de gestegen voedselprijzen. Qua beschikbaarheid van voedsel kun je je hooguit zorgen maken op wereldniveau. Er worden vooral grondstoffen verkocht aan landen waar mensen het kunnen

betalen. Het Westen dus. Als er een schaarste ontstaat, zal vooral de emerging wereld daar last van hebben. Dat is vooral een maatschappelijke, politieke, vraag.'

De boer klaagt dat hij onvoldoende voor zijn product krijgt. De industrie zegt dat ze uitgeknepen worden door retailers. Jullie zeggen dat de marges laag zijn. Wie verdient er eigenlijk in de keten?

'De overheid beschermt vooral de consument, dus wij kunnen door de concurrentie echt niet vragen wat we willen, ondanks de hoge voedselinflatie van dit moment. Qua industrie kun je niet zeggen dat Unilever het nu slecht doet; boeren klagen altijd; het gaat Ahold en ons best goed.... Ik denk dat het vooral draait om goed ondernemerschap. De goede ondernemer (van boer tot retail) kan prima marges maken. En slechte ondernemers heb je ook altijd.' >>

Welke ervaringen neemt u als CFO vooral mee uit de kredietcrisis?

'Dat sommige banken out of control waren, bijna in paniek. Ze wisten zelfs niet meer wat we met ze hadden afgesproken. Het heeft me verbaasd dat banken zelfs aan een zo solide bedrijf als Sligro Food Group begonnen te twijfelen. Met een sterke balans en een nauwelijks cyclisch product begonnen ze toch onze kredietwaardigheid in twijfel te trekken. Banken waren extreem nerveus. Als gevolg ervan hebben we besloten ons volledig te financieren buiten bankkrediet om. We hebben leningen op de kapitaalmarkt afgesloten van zeven tot tien jaar en alle bankschulden afgelost. Banken zijn eigenlijk groothandel in geld, maar voor corporate bedrijven als de onze moet je je afvragen of ze nog wel een functie hebben. Ik denk het niet. Ze lenen je geld en zetten er marge op. Op de kapitaalmarkt betaal je die marge niet en ben je dus goedkoper uit. Er is ook vanuit beleggers heel veel interesse voor corporate bonds. Je kunt risicoloos langer en goedkoper geld lenen buiten banken om.'

Wat verwacht u van controllers?

'In tegenstelling tot de trend ben ik geen fan van business controllers. Natuurlijk, controllers moeten meedenken met de business, maar ik wil toch vooral een finance focus. Controllers moeten hier liefde voor cijfers hebben. We hebben een jaar lang gezocht voordat we een nieuwe controller hadden. Heel veel mensen willen aan die businesskant zitten, maar ik heb veel meer behoefte aan een finance insteek. Als je alleen tegen de business aan wilt schurken, moet je niet bij Sligro Food Group controller willen zijn.'

U ziet het als één van uw belangrijkste taken om geldstromen adequaat te sturen. Wat verstaat u daar precies onder?

'Elke euro in dit bedrijf kunnen we van begin tot einde volgen. We hebben een integraal toezicht op de geld-goederenbeweging van ons bedrijf en hoe die euro door dat bedrijf stroomt. Ik ben ook treasury gedreven; kijk zelfs alle bankafschriften na. En met dataming kunnen we de business helpen welk koopgedrag een klant heeft. Als hij wel kroketten afneemt en geen Coca Cola, kan dat een lead zijn. Cijfers zijn onze life line als Finance. Ik zeg dat wel met een kanttekening. Want uiteindelijk draait het hier primair om de prestaties die geleverd worden, en niet om geld. Mooie is wel dat dankzij onze prestaties (en dus niet een korte termijn aandeelhoudersfocus) we één van de financieel best renderende beursbedrijven van Nederland zijn. Ik geloof niet in mensen die alles in ratio's door kunnen rekenen. Die neiging hebben veel financiële mensen wel trouwens. We hadden hier een nieuwe unitdirecteur die we duidelijk verteld

hadden dat we niet aan klassieke financiële sturing doen, maar aan beyond budgetting. Eerst was hij daar blij mee en toch wilde hij na zes maanden een nieuw budgetstelsel invoeren. Heel veel financiële mensen zoeken houvast in puur financiële cijfers. Ik vind dat schijnhouvast. Vanuit onze traditie kijken we liever naar heel andere kpi's.'

Er zijn niet veel bedrijven met zoveel familiebelang die beursgenoteerd zijn. Ervaart u het beursgenoteerd vanuit familieperspectief zijn als een last of een lust?

'Als een lust. Je wordt verplicht te communiceren, en media helpt ons daarbij. Als iets in de krant staat is het waar. We kunnen als Sligro Food Group helder vertellen als er problemen (of uitdagingen) zijn, hoe lang iets gaat duren en wat de stappen zijn. Intern schept dat een geweldige duidelijkheid.'

Ahold heeft een eerste winkel in België geopend. Is dat voor jullie ook een optie. Een eerste stap over de grens?

'Wat betreft supermarkten zeker niet. Ook in de groothandel heeft het buitenland voor ons geen prioriteit, al heeft CEO Koen Slippens recentelijk wel gezegd dat het niet verboden is. Maar het buitenland staat laag op ons verlanglijstje.' Weer die saaiheid? ■

Huub van Rozendaal was assistent accountant bij Ernst & Young voordat hij in 1979 naar KPMG vertrok. Daar vervulde hij o.m. de functie van senior accountant. In 1986 werd hij adjunct directeur Nederlandse defensieactiviteiten Rheinmetall; 400 medewerkers, € 50 miljoen omzet. Vanaf 1991 is hij CFO bij Sligro. Tevens is hij commissaris bij Spar (deelname van Sligro) en adviseur bij DGA (dienstverlenend bedrijf in de voedingsbranche).