

STERN: WINST SNEL VERDUBBELEN

Stern verkoopt nieuwe auto's en dat is een markt die niet groeit. Maar nieuwe auto's vormen de basis voor verhuur, schadeherstel, lease en verzekeringen, zegt topman Henk van der Kwast.

TEKST: MARTIN VOORN; FOTO'S: MARK VAN DEN BRINK

Stern doet het beter dan de markt, maar Van der Kwast is toch ontevreden over de winst, die volgens hem in een paar jaar moet verdubbelen. Een interview met een bestuursvoorzitter die, en dat is uitzonderlijk, een belang van 15 procent in het bedrijf heeft. Voor hem duurde de crisis te kort om een broodnodige sanering onder autoverkopers te bewerkstelligen.

Hoe is het met de markt voor nieuwe auto's?

“Dat is een markt die sowieso niet groeit, het is een vervangingsmarkt. Vaak worden po-

gingen gedaan de vraag naar voren te halen, bijvoorbeeld door fiscale maatregelen als het economisch tegenvalt. Het stabiele niveau ligt tussen de 450.000 en 500.000 auto's per jaar en daar zal het ook wel bij blijven. Op lange termijn is die markt stabiel. Het afgelopen jaar was er wel groei, maar daar waren een diepe crisis en fiscale maatregelen voor nodig. Nu zitten we naar een onduidelijke periode te kijken, dus zal er wel een beetje krimp zijn. Stern is qua begroting ingericht op een markt van 475.000 auto's en dit jaar zal het aantal 550.000 zijn. In 2012 verwachten we weer 475.000 auto's te verkopen. Mensen maken zich op voor nulgroei, terwijl de kosten stijgen. Ze hebben een beperkter budget voor zaken als auto's.”

U verwacht niettemin een prijsstijging?

“In 2010 en 2011 zijn veel kleine auto's verkocht, de A-categorie. Je ziet nu een verschuiving van A naar B. En daarop is mijn voorspelling gebaseerd, dat de gemiddelde verkoopprijs omhooggaat. Dat is positief, dat het volume naar beneden gaat is negatief. Het kan elkaar opheffen. Maar bij Stern is de bijdrage van de dienstdivisie hoger dan van de dealerdivisie. Iedereen focust op de marge op nieuwe auto's, maar dat is maar een beperkt deel van het verhaal. We scoren met schadeherstel en met reparatie en onderhoud. Die hele dienstverlening rond de auto zien wij als ons terrein, daar willen we groeien en daar willen we groot in zijn. Nieuwe auto's verkopen wij om een 'installed base' te hebben, om dienstverlening en service te kunnen verkopen.”

Heeft de sanering onder autodealers zijn beslag gekregen?

“Voor een deel heeft die sanering plaatsgevonden. Met de crisis van 2008-2009 is

er wel wat gebeurd. Maar dat ging toen zó hard dat banken en fabrikanten daar behoorlijk van schrokken en die hebben op de rem getrapt met het kapot laten gaan van bedrijven. Dat is jammer, want dat had een reinigende werking kunnen hebben. De vorige crisis is eigenlijk te kort geweest. Zoals de crisis zich aandiende leek het alsof het nog jaren slecht zou blijven, die financiële crisis was niet snel te overwinnen. Daarna is er toch een behoorlijke 'bounce back' gekomen. En nu is er weer een crisis ontstaan. Er is nog steeds een hele rij zwakke broeders en als er nu weer een mindere periode aankomt, of die nou lang of kort duurt, zullen er meer slachtoffers vallen.”

ID HENK VAN DER KWAST

Geboren: 23 februari 1954

Functie: directievoorzitter Stern Groep
Basissalaris: 372.600 euro

Koersrendement:
+384,9% sinds oprichting op 15-3-93

Externe functies:
- commissaris Bovemij Verzekeringen
- bestuurslid Johan Cruyff Foundation

Opleiding:
- elektrotechniek / natuurkunde en bedrijfskunde, Universiteit Twente
- Certified Financial Analyst

Werkervaring:
1978 – 1985 ABN Bank
1985 – 1990 Kempen & Co.
1990 – 1992 Paribas Deelnemingen / Paribas Advies
1993 – heden Stern Groep

Burgerlijke staat: gehuwd, drie kinderen

Hobby's: sport

ID STERN GROEP

Stern Groep is een van de grotere financieel sterke bedrijven, actief op het gebied van automobilitéit in Nederland. Stern Groep is voornamelijk actief in de provincies Noord- en Zuid-Holland, Utrecht en Noord-Brabant. Stern Groep kent twee kernactiviteiten, gegroepeerd in de divisies SternDealers en SternDiensten. De ondersteunende activiteiten zijn ondergebracht in Stern Beheer

De SternDealers vertegenwoordigen meerdere toonaangevende merken waaronder Mercedes-Benz, Opel, Ford en Volvo.

SternDiensten is actief op het gebied van autoverhuur, autoparkbeheer, autolease en (financiële) mobiliteitsproducten alsmede auto-schadeherstel en inbouw van bedrijfsauto's.

In Stern Beheer zijn de ondersteunende activiteiten ondergebracht op het gebied van onder meer de financiering van de werkmatschappijen, controlling, onroerend goed, milieuaangelegenheden, onroerend goed, automatisering, verzekering, fiscale zaken, personeelszaken, inkoop synchronisatie, bedrijfs optimalisatie en verkoopbevordering.

Gaat Stern het beter doen dan de markt?

“We doen het dit jaar beter dan de markt. En omdat we een grotere speler zijn met een veel bredere dienstverlening dan alleen de verkoop van nieuwe auto's, kunnen we ook in een dalende markt marktaandeel winnen. Het zal niet veel zijn, we kruipen steeds een beetje omhoog. In de personenautomarkt zitten we op 4,8 procent marktaandeel in Nederland. En we hebben goede hoop volgend jaar de 5 procent te passeren.”

Hoe doet u dat?

“Door een breed pallet aan producten aan te bieden. Als wij een nieuwe of een gebruikte auto verkopen proberen wij ook een verzekeringsproduct te verkopen, waarbij schadelasting gelinkt is aan onze bedrijven. Wij verkopen gebruikte auto's uitsluitend met twee jaar Stern-garantie. Door al dat soort systemen en structuren zijn we beter in staat werk en klanten vast te houden dan wanneer we een 'recht op en neer'-dealerbedrijf zouden zijn dat alleen auto's verkoopt. We hebben behalve een autodivisie met veel merken ook Stern financiële diensten: SternLease, SternPartners, SternGarant, en de Stern-merkbedrijven: SternPlaza, SternPoint, SternSchade, SternTech, SternPixel, en SternRent. Dat alles moet landelijk opereren en het merk Stern lading geven in het land, want de consument kent Stern nog niet, hoewel we best groot zijn. Onze ambitie is Stern een sterk merk te laten worden dat de consument kent.”

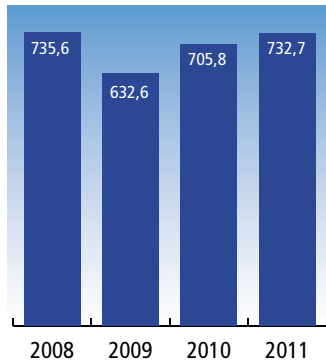
De verkoop van nieuwe auto's blijft uw minst presterende divisie?

“Ja, ik verwacht ook niet dat wij hier grote sprongen gaan maken, maar verkoop is de basis voor de andere activiteiten, qua bijdrage aan het resultaat wordt die zwaar overschat. Het dealernetwerk was de eerste fase in ons plan, de tweede fase was het ontwikkelen van financiële producten, de derde fase gaan we nu in: dat van de Stern-merkbedrijven. Daarmee zijn we bezig een volwaardige evenwichtige speler te worden. Zoals het nu gaat lijkt het allemaal heel goed te lopen. En dat is voor mij de kroon op het werk. Vooral van SternPoint verwacht ik veel, we gaan met originele onderdelen werken, dus we moeten onze inkoopkracht beter kunnen benutten. Er zijn weinig partijen in Nederland die dit kunnen doen, landelijk spelen met een volwaardige dienstverlening in alle takken van sport. Ik denk dat wij wat dit betreft een A-merk worden.”

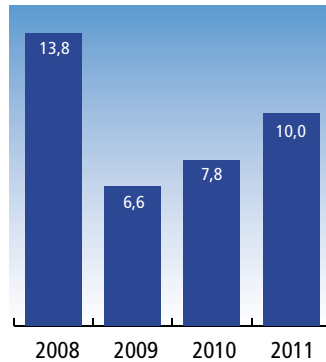


Negenmaandscijfers (€mln) en wpa (€) Stern

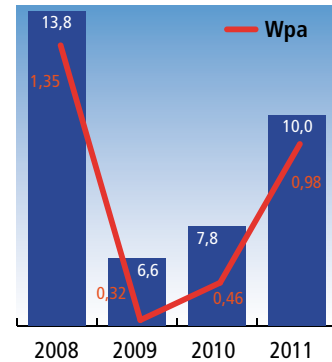
Omzet



Bedrijfsresultaat



Nettoresultaat



Welke van uw merken doet het nu goed, welke minder?

“Volkswagen doet het nu goed, Mercedes ook, na een paar jaren van stagnatie. Volvo scoort dit jaar iets minder na een reeks van heel goede jaren. Ja, Volvo heeft die kleine autootjes niet. Renault doet het goed, Ford minder, omdat het daar met de milieulabels niet zo goed zit. De boot van de belastingvrije auto's hebben ze behoorlijk gemist. Toch draaien we redelijk met Ford, al was het een paar jaar geleden iets beter. Het moeilijkste merk bij ons is Opel/Fiat, dat loopt bij ons het minst, al zijn er bij Opel signalen van herstel, maar het komt van ver. Fiat heeft de vraag naar belastingvrije auto's zo sterk naar voren gehaald, wij zien nu het volume behoorlijk opdrogen. Ik verwacht dat Fiat qua restwaarde straks weer een issue wordt. Een beetje regelmatige stroom business, zoals bij Volvo, dat past toch beter bij ons, dat is minder gooi- en smijtwerk. We focussen meer op Volvo dan op Fiat. Dat hebben we sowieso al jaren gedaan; Mercedes flink uitgebouwd, Ford vinden we een mooi merk, Renault hebben we het een en ander in gedaan, Volvo ook. Wij opereren overwegend in het betere segment en daar willen we ook in blijven.”

Zijn die zuinige auto's positief voor Stern?

“Er zal per auto minder gerepareerd worden. Dat is een negatieve ontwikkeling. Positief is weer dat die auto's met een 1.2 motor zo marginaal zijn ontworpen, dat ik nog maar moet zien of ze het vijftien jaar uithouden, anders dan een degelijke Volvo.

En ik vraag me ook af of dat bijdraagt aan het duurzaamheidsvraagstuk. Dus of dat maatschappelijk verantwoord is. En die kleine auto's zijn veel minder veilig.”

Zou u Fiat, Ford en Opel eruit kunnen gooien?

“Ford vinden wij een uiterst stabiel evenwichtig merk, prima. Stern zonder Opel of Fiat zou kunnen. Wij hebben niet zo veel zin om jarenlang tegen iets aan te vechten en te eindigen met een matig rendement. We willen merken waarmee je duurzaam een goede boterham kunt verdienen. Duurzaam magere renderende activiteiten willen we

kwijt. Dat hebben we al gedaan; we hebben in de loop der jaren wat bedrijven overgenomen en nooit meer vestigingen gekregen. We hebben onophoudelijk zaken dichtgedaan en daar blijven we ook mee doorgaan. We hebben al onze brandstofstations weggedaan, die zijn langjarig verhuurd, dus we hebben geen mensen meer aan de pomp. Er zijn dus alleen maar huurinkomsten, het is eigenlijk onroerend goed geworden.”

Leasebedrijven worden overal uitgeknepen, maar u deed het goed.

“Het leasebedrijf had geen enkele last van de economische omstandigheden, we hadden heel goede cijfers. Wij hebben een heel profitabele leasemaatschappij, met zo'n vijfduizend auto's in de lease. Wij concurreren niet met de grote leasemaatschappijen, wij doen het als verlengstuk van onze eigen dienstverlening. Wij gaan niet voor maximaal volume, wij gaan voor de klantrelatie. Wij verkopen ons leaseproduct in het verlengde van onze andere dienstverlening, zoals onderhoud. Het is een pakket. We zijn niet groot, maar wel de tiende of de twaalfde leasemaatschappij in Nederland. En we hebben met die leasemaatschappij nog nooit verlies geleden, ook niet in de crisis, geen restwaardeverlies, niks. We voeren het onderhoud zelf uit, het schadeherstel, enzovoorts.”

Uw bedrijfsresultaat houdt niet over.

“Als je kijkt naar andere autoretailers in Nederland kun je je wentelen in tevredenheid; in de eerste negen maanden van 2010



maakten we 2,5 miljoen winst, nu 5,3 miljoen, top. Maar ik ben helemaal niet tevreden over het winstniveau. Daarom gaan we steeds meer naar die andere divisies dan de verkoop van nieuwe auto's, omdat de toegevoegde waarde daar hoger is. We zijn zeker niet negatief, hebben door de crisis heen geen verlies geleden. Maar als we niet tijdig de bakens hadden verzet, waren we in dramatisch negatieve cijfers terechtgekomen. Nu zit de schwung er weer in, maar we zijn nog maar halverwege. We willen in een paar jaar naar 20 miljoen nettowinst in plaats van rond de 10. De kasstroom uit activiteiten die niet zo rendabel zijn, proberen we te draaien naar veel rendabeler activiteiten. Dat moeten we doen zonder extra bankkrediet en zonder aandelenemissies."

Zijn uw voorraden al op het gewenste niveau?

"Wij vinden onze voorraden te hoog. Dat komt ook door de bekende stuwende kracht van fabrikanten, een aantal pusht hard om auto's kwijt te raken. Bij Fiat en ook Ford is het duwen en persen, naar mijn gevoel een onzakelijke en onaangename aanpak. In de autowereld wordt wel gezegd: als je zorgt dat de auto op de tenen van de verkoper staat, zorgt hij wel dat hij ervan afkomt. Maar als je aan de ene kant je klant wilt helpen en de klanttevredenheid wilt opvoeren en aan de andere kant geforceerd staat te verkopen, staat dat op gespannen voet met elkaar."

Maar zijn de voorraden nu al afgebouwd?

"De voorraden zijn per definitie te hoog. Voorraad die daar roerloos staat rendeert niet. Je hebt alleen maar zo veel voorraad nodig om business te doen. Als je op 800 miljoen omzet in de dealerbedrijven 140 miljoen voorraad hebt, heb je het over twee maanden voorraad, dan vind ik dat best veel, ik zou een maand genoeg vinden. We doen niet anders dan daar hard aan werken, door de omloopsnelheid te verhogen, meer verkopen, minder inkopen. Maar als op een gegeven moment een partij auto's beschikbaar komt en niemand kan ze kopen en wij krijgen ze met een mooie korting, ja, dan komt er toch weer een propositie langs waarvan je denkt: laten we dat maar doen, dat is gewoon een mooie deal. We slagen er wel in om de voorraden omlaag te krijgen, maar het gaat niet hard genoeg. Omdat er af en toe een mooie deal voorbijkomt, ja."



Maar juist in deze tijd moet je minder voorraden hebben.

"We zijn er ook terughoudend in, trekken het naar de directietafel, geven normen mee en beperken het geld om auto's te kopen. Maar uiteindelijk moet je je handel wel blijven doen. Wat we overigens heel succesvol hebben gedaan is het verlagen van de debiteurenpositie. Ook onderdelen en gebruikte auto's hebben we goed voor elkaar. Maar nieuwe auto's, dat is het belangrijkste issue."

Zijn de banken al schappelijker geworden?

"Ik was kwaad op de banken in 2009, toen Kroymans failliet ging. We hebben nog nooit verlies geleden en we hebben een prima financiële positie met een solvabiliteit van 30 procent. Maar toen kwamen de banken met het idee dat ons businessplan moest worden beoordeeld door ene meneer Wagenaar, die er bij Getronics zo'n fantastisch verhaal van heeft gemaakt. Die is bij Kroymans langs geweest en moest ook ons plan bekijken. Toen heb ik gezegd: niet met mij erbij, dan ben ik vertrokken. Die man is een brokkenpiloot. En die zou mij dan gaan vertellen wat ik doen moest."

Maar zijn de banken al wat toeschietelijker?

"Wij vinden van wel. Er wordt veel geklaagd, maar onze opslagen zijn aanmerkelijk ver-

laagd. Wij voldoen dan ook aan alle convenanten, eigenlijk vinden de banken dat er geen issues zijn. Maar de banken hebben nog steeds een bijzonder stringent risicobeleid, de accountmanagers lopen daar behoorlijk aan het touwtje van de risicomangers. Vroeger waren ze vooral dienend, faciliterend aan het bedrijfsleven, een soort smeermiddel van de economie. Banken zijn nu overduidelijk een rem, geen accelerator."

Moet de opslag nog verder omlaag?

"Bij het laatste bankenconvenant was ik nog niet tevreden over de renteopslag. Maar als ik om me heen kijk, moet ik wel tevreden zijn. Wij betalen 150 basispunten renteopslag boven euribor, niet verkeerd voor deze periode, met de aantekening van de banken dat er in de nabije toekomst misschien weer een liquiditeitsopslag komt, een opslag die hoger is dan een jaar geleden. Dat ligt aan hun funding. Onze financiële positie is een van de beste in autoretail, met zo veel onroerend goed en een leasemaatschappij. Maar de illusie dat er in Nederland sprake is van een echte concurrentiestrijd tussen banken, dat gaat er bij mij niet in."

Is Stern conservatief gefinancierd?

"Wij hebben alles op onze balans staan, de leaseportefeuille, de renteportefeuille, we hebben nagenoeg 100 miljoen onroerend goed. We zijn wat dat betreft een beetje een traditioneel bedrijf. Veel private-equitybedrijven huren alles, leasen alles."

De beurswaarde is slechts 120 miljoen en het vastgoed is al 100 miljoen waard.

"Ja, dat klopt. En we hebben een leaseportefeuille van een miljoen of 90, we zijn behoorlijk 'asset rich.' Nee, op de beurs niet. Nog niet, zeg ik dan maar. Hoe verklaar je dat? We zitten redelijk in vaste handen, we hebben een aantal grootaandeelhouders, NPM, Van Beuningen (Todlin), Kempen, verzekeraar TVM en ik heb zelf 15 procent, dat is zo'n 20 miljoen, een wezenlijk deel van mijn vermogen. Er zijn er weinig die zo'n groot belang in de eigen onderneming hebben. Ik heb ook nooit anders gedaan, ik ben een van de oprichters. Ik zie het als een investering. Voor mij is het ondernemingsvermogen. Ik zou dit werk ook niet met deze intensiteit kunnen doen als ik alleen maar een salaris had. Ik vind die druk niet erg, dat maakt je behoorlijk vastberaden, en vooral op de lange termijn gericht." ■