

we nog winst omdat we weten aan welke knoppen we moeten draaien en wanneer. Bijvoorbeeld door te zorgen dat de voorraden beperkt blijven, de omloopsnelheid op peil blijft, door te zorgen dat je zaken onder controle zijn, en dat het aantal personeelsleden relatief laag is. We zijn al aan het saneren sinds ik hier kwam, in 1993. We hebben geen jaar niet gesaneerd. Ik kocht toen het eerste autobedrijf in Amsterdam. Sindsdien hebben we vijftig, zestig overnames gedaan, twee derde van die bedrijven kon het zelfstandig niet redden. We hebben ook een aantal bedrijven 'van de bank gekocht'. Dat doen we al heel lang."

#### **Ligt de kostenbesparingsoperatie Stormvogel op schema?**

"De kostenbesparing van 20 miljoen per jaar is nagenoeg gerealiseerd als het jaar om is, nu is daarvan zo'n 80 procent gerealiseerd. Veel bedrijven hebben in de hoogconjunctuur veel geïnvesteerd, maar moesten zich daarna ineens instellen op een andere route. Een aantal van die bedrijven is overvallen door de scherpste van de crisis en heeft niet of te laat ingegrepen."

#### **U doelt op Kroymans?**

"Kroymans was kennelijk niet in staat te saneren in het tempo dat nodig was. Stern heeft nauwelijks mensen gedwongen ontslagen, we maken op onze manier gebruik van het natuurlijk verloop. We hebben wel last van het faillissement van Kroymans gehad, we voeren vier merken waarvan Kroymans importeur was. Dan ontstaat direct leegloop, daar is dan niks aan te doen. We hebben bijna 1 miljoen euro schade geleden. Dat wil zeggen: de helft is weg, de andere helft komt waarschijnlijk weer terug. Ik kan er niet vrolijk van worden, maar het is ook geen ramp. Netto gaat het misschien om een verlies van 3,5 ton."

#### **U pleegt veel overnames. Riskant in deze tijd?**

"We hebben altijd gezorgd voor ruime financiering. Elke overname was al gefinancierd voordat ie gedaan was. We hebben nu een solvabiliteit van zo'n 35 procent, ruim boven de doelstelling van 25 procent. In de lease ligt onze solvabiliteit op 10 procent, meer is op deze activiteit ook niet nodig. We hebben het financieel gewoon prima voor elkaar. Daarvan kunnen we nu profiteren door goedkoop over te nemen, ja. Maar we hoeven nog geen haast te maken. We hebben trouwens ook recent nog overnames gedaan. Er komen er meer aan. Een aantal partijen is zo verzwakt dat ze om zouden kunnen vallen als de moeilijke periode nog

