

En uw financiële positie is riant?

“Schulden en cash zijn ongeveer even groot, 48 à 49 miljoen. We hadden een ebitda van 16 miljoen in het tweede kwartaal, op jaarbasis is dat 64 miljoen. De solvabiliteit zit tegen de 50 procent, de meeste chipbedrijven zitten op 25 procent. Dit past in het plaatje van grote risico's, grote cycliciteit. Vooral het kunnen doorgaan met ontwikkeling en strategische stappen is belangrijk.”

Is een strategische overname binnen een jaar mogelijk?

“Er zit altijd een periode van drie, vier jaar tussen. De overname van Esec was in 2009. Of we op korte termijn een stap zetten, kun je nooit zeggen. Je moet continu blijven kijken naar wat de sleutels zijn die leiden tot een goede positie bij de volgende technologische generatie van halfgeleidermontage. Wij kopen nooit een concurrent.”

Waarom was de personeelsreductie van 10 procent nodig?

“Dat had te maken met een verhuizing naar Azië en het stoppen van een aantal oudere producten. Je hebt bij technologische cycli altijd dat sommige producten aan het eind van hun zinvolle leven zijn, dat nieuwe producten beter zijn.”

Bent u nu bezig met een kwartaal van 'winstmaximalisatie'?

“Je streeft naar een brutomarge van tegen de 40 procent, 40 procent plus zou het mooist zijn, een ebit van 15 procent en een nettoresultaat van 10 procent van de omzet. Het is de kunst zonder verlies door een recessie te gaan, maar dat is ons nooit gelukt. Dat komt omdat je flexibel moet blijven en klaar moet zijn voor de volgende opleving. Als je bedrijven koopt, is het de grote kunst om de organisatie zo te vereenvoudigen, dat er een 'one-Besi-structuur' ontstaat. Die reorganisatie doe je in 'downturns' en die kosten altijd geld. Komen we ooit in een tijd dat we de winst kunnen maximaliseren? Dat is nauwelijks haalbaar.”

Maar zit Besi nu tegen de top van wat mogelijk is?

“In het tweede kwartaal hadden we een winst van 11 miljoen en een belastingvoordeel van 4,8 miljoen, dat hebben we van z'n levensdagen niet gehaald. Daar zit meer in. We zitten nog lang niet aan de top. Als je alleen al kijkt naar hoeveel inefficiëntie er in dit bedrijf zit. Wij zijn nog steeds zo georganiseerd dat de helft van het personeel in Azië zit en de helft hier. Dus er kan veel meer



bereikt worden. Ik ben de laatste die zegt: we zitten op ongekende hoogten en het is perfect, nee, het is helemaal niet perfect, er is nog zo veel te verbeteren. We koken nog steeds op twee fornuizen. We hebben nog steeds twee infrastructuren.”

Wilt u helemaal uit Europa weg?

“Nee. Besi doet het goed door onze machines en die ontwikkelen mensen in Nederland, in Oostenrijk, Zwitserland, Amerika, maar steeds meer in Azië. Dat maakproces kan veel goedkoper. Maar ook in het ontwikkelproces kunnen veel dingen verbeteren. We hebben machines die chips oppakken en ergens neerzetten. De besturingssystemen en de beweegbare delen zijn van twee verschillende bedrijven. Eind 2011 moet het eerste 'common platform' van beide machines op de markt komen en dan kun je de kostprijs aanzienlijk verlagen. Alles is nu dubbel, als je alles tegelijk kunt maken zit daar een enorm schaalvoordeel in. De klant kan dan veel goedkoper met onze machines draaien.”

Als het zover is in 2012 kan uw brutomarge sterk omhoog?

“Ja. En waar gaat het om? Sneller leveren van machines als de markt die nodig heeft, kortere doorlooptijden, minder kapitaalbeslag, minder kosten voor de klant, allemaal voordelen die de performance van '40-15-10' naar een niveau hoger kunnen brengen. Dan zou die marge nog aanzienlijk hoger kunnen zijn en ook de nettowinst. De uitdaging is ook: hoe maak je er echt één bedrijf van in al z'n facetten? En gaat dat snel genoeg?”

Is het in 2012 zover?

“Dan begint het er steeds meer op te lijken en krijg je steeds meer voordelen van een 'one Besi' doorgevoerd in alle facetten. Daar zit ook een enorme druk op en een enorme spirit. Maar het moet wel gaan lukken. Culturele verschillen kunnen altijd roet in het eten gooien. Maar: so far, so good.”

Kan de brutomarge in goede tijden naar 50 procent?

“Dat lukt niet, het kan 40 procent zijn, 45 procent, soms een uitschieter naar boven. Maar elke klant kent onze cijfers, alle spelers zijn hier beursgenoteerd. Die transparantie, daar moet je voorzichtig mee zijn, zo'n hoog cijfer wekt dan argwaan.”

Besi kan dus veel groter groeien?

“Zeker. De back-endmarkt was in 2009 2 miljard dollar groot. Ons marktaandeel was met een omzet van 200 miljoen dollar 10 procent. In de segmenten die wij bedienen was ons marktaandeel 23 procent op een totale omzet van 800 miljoen. We kunnen minstens een marktaandeel van 30 procent bereiken. In 2010 verdubbelt de markt, die gaat van 800 miljoen naar 1,6 miljard dollar. Als je de analistenrapporten over Besi's omzet neemt, kom je uit op 400 miljoen dollar. Dat is bereikbaar, absoluut.”

Gaat u versneld door met verhuizen naar Azië?

“Daar gaan we mee door in een zo hoog mogelijk tempo. Van onze omzet in het tweede kwartaal komt 80 procent rechtstreeks via Azië en nog maar 19,7 procent via Europa en Amerika. Uit Europa en Amerika komen meer 'special' producten. Het volume, maar ook de eerste technologische doorbraken worden in Azië gebouwd.”

Is het denkbaar dat die verhouding 95-5 wordt?

“Eerst 90-10. Maar zolang Amerika met Intel, Apple, maar ook met IBM en Microsoft de technologische motor van de wereld blijft, is ons businessmodel prima. Onze klanten zijn niet alleen Japanners en Koreanen, maar ook Amerikanen en Europeanen.”

Waar gaat het met de chipmarkt naartoe?

“Uniek aan de halfgeleiderwereld is dat het een motor is voor groei in de wereld. De chipindustrie is als een van de eerste weer gaan groeien. En daar zie je heel goed dat die producten weer gebruikt worden om de wereld sneller, goedkoper en effectiever te maken, wat leidt tot een nieuw stuk welvaart.” ■