

gen we dat ietsjes terug. Je zag bijvoorbeeld eind vorig jaar dat de omzet in vergelijkbare winkels weer iets toenam. Na de eerste negen maanden in 2010 ligt de like-for-like-groei rond de nul. Dat betekent dat de groei wat meer van nieuwe winkels komt.”

#### **Er is dit jaar dus geen autonome groei?**

“De groei ligt inderdaad rond de nul. En vorig jaar hadden we een negatieve autonome groei. De markt in Nederland was vorig jaar -14 procent en wij hebben in die markt -7 procent gedaan. In de eerste twee kwartalen van 2010 daalde de markt in Nederland bijvoorbeeld -9 procent en wij draaiden +12 procent en tot en met het derde kwartaal +9 procent.”

#### **Waarom heeft u minder nieuwe winkels geopend en veel winkels gesloten?**

“In Spanje en Polen hebben we even pas op de plaats gemaakt met het openen van nieuwe winkels. We sluiten daarnaast een behoorlijk aantal winkels omdat we ons kunnen verbeteren naar een betere locatie. Dat kan tegen relatief lage kosten en de terugverdientijd is bovendien relatief kort. Het kan ook zijn dat de plaats die we hebben gekozen toch minder goed is. Dan kijken we of er een betere locatie is. We kunnen dat relatief makkelijk doen, omdat de huurcontracten in onze belangrijkste markten relatief flexibel zijn. We proberen altijd te kijken, zeker in deze moeilijke tijden, of we de huren kunnen verlagen. En dat lukt ook over het algemeen. Het blijft natuurlijk voortdurend een onderwerp van gesprek met onze verhuurders.”

#### **Een betere locatie kost meer geld.**

“Als de locatie goed is en de kosten zijn iets hoger en je weet dat je daardoor meer gaat verkopen en verdienen, dan is dat geen issue. We hebben hier de afgelopen jaren veel geleerd en het werkt: meer verdienen en meer verkopen door betere locaties te kiezen. De omzet is hoger en het rendement op de omzet ook.”

#### **Hoeveel nieuwe winkels gaat u de komende jaren openen?**

“Wij hebben de mogelijkheid, afhankelijk van de economische omstandigheden, om



nog een aantal jaren te groeien met een goed expansiebeleid. Afhankelijk van de omstandigheden liggen hier mogelijkheden voor tussen de driehonderd tot vijfhonderd winkels. In alle landen waar we zitten is potentieel om te groeien. De kaspositie is in principe geen beletsel, geen issue.”

#### **U kunt ook een winkelketen overnemen, een reële optie?**

“Dat zou kunnen, ja. Maar het ligt eraan wat de toegevoegde waarde is van de keten, wat de strategische rol is in onze portfolio en wat de prijs is die je moet betalen. In een aantal landen kan het aantrekkelijk zijn, in andere landen zeg je: daar zie ik de toegevoegde waarde niet. Wij zijn kritisch op wat de toegevoegde waarde is, op wat de kosten zijn en kritisch in de zin dat we kijken naar wat het ons zou kosten als we het zelf doen. Wat vaak blijkt is dat je relatief hoge prijzen moet betalen. Je kunt uitrekenen: als ik het zelf doe, kost het misschien wel iets meer tijd. Als ik het nu betaal, heb ik het wel in één keer, maar wel met een aantal onzekerheden. Dan kan het zijn dat je zegt: ik vind de prijs gewoon te hoog en dan doen we het zelf.”

#### **Jaagt een slechte markt de prijzen niet omlaag?**

“Dat is tot nu toe niet onze waarneming geweest. Dat waren trouwens mogelijkheden die niet genoeg toegevoegde waarde hadden.”

#### **Private-equitypartijen zouden in Beter Bed geïnteresseerd zijn.**

“Is mij niets van bekend. Voor zover ik weet is daar de laatste jaren geen sprake van geweest. Ik heb in elk geval geen private-equitypartijen gezien of gesproken hierover.”

#### **Het dividenduitkeringspercentage is nu 62 procent, kan het weer richting 100 procent, zoals vroeger?**

“Die 62 procent geldt voor het interim-dividend voor medio november. Het is ons doel om, onder voorwaarden, ten minste 50 procent van de nettowinst uit te keren. De uitkering mag overigens niet leiden tot een solvabiliteit lager dan 30 procent. Ook de ratio nettoschuld/ebitda mag niet groter zijn dan twee. Vorig jaar was het uitkeringspercentage 92 procent. Over 2008 zijn we teruggegaan naar 50 procent vanwege de uitzonderlijk slechte economische situatie en vooruitzichten begin 2009. Vooruitkijkend: als de onderneming goed presteert, er geen extreem slechte vooruitzichten zijn en er verder geen andere moverende overwegingen zijn, is er geen reden om niet tot een hoog uitkeringspercentage te besluiten. Dan is 100 procent pay-out mogelijk.”

#### **Maar er kunnen 'dwingende redenen' zijn het geld in kas te houden, welke?**

“Begin vorig jaar waren de vooruitzichten slecht, dan weet je niet wat er gaat gebeuren. Dan is het verstandig pas op de plaats te maken en daarom zijn we teruggegaan naar het minimum van 50 procent. Dat was een dwingende reden.”

#### **Wat zijn andere dwingende redenen?**

“Misschien als er iets heel aantrekkelijks voorbijkomt, een acquisitie, dat zou kunnen.” ■