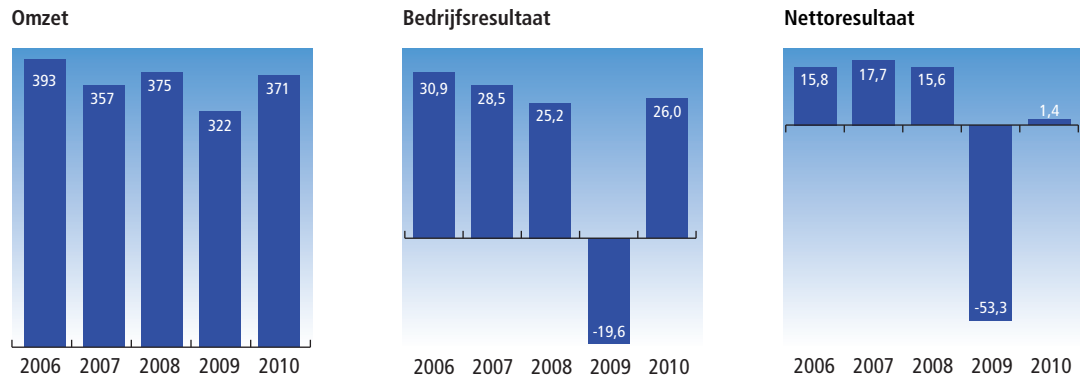


Halfjaarcijfers Gamma Holding (€mln)



nog steeds 170 à 180 miljoen schuld. We hebben natuurlijk ook geen goed trackrecord. Gamma heeft een aantal jaren niet fantastisch gepresteerd. Dat geeft de banken niet een enorm zeker gevoel. Je moet regelmatig toestemming vragen als je iets doet zoals een gebouwtje verkopen, al is het een gebouwtje van twee ton.”

Zijn de herstructureringen en kostenbesparingen klaar?

“Die zijn nooit klaar. Waar we kunnen besparen, zullen we dat doen. We zullen ons continu aanpassen. De echt noodzakelijke dingen die meteen móésten gebeuren, die hebben we gedaan. We hebben 40 miljoen aan kosten uit de organisatie gesneden. Een deel daarvan was al gedaan. En daarna is het gewoon kijken bij iedereen of het geld dat we uitgeven een doel dient. We hebben sindsdien bijvoorbeeld nauwelijks consultants gebruikt, ik heb gezegd: dat kunnen we zelf. Er moesten ook vrij veel mensen weg, dat is het meest pijnlijke. Maar wat moet, dat moet. En dat moet je goed en direct communiceren.”

Is Gamma nu uit de gevarezone?

“Gamma heeft nog steeds een matige balans met een behoorlijk grote schuld. Dat slaat terug op de businessunits. Maar die bedrijven staan er redelijk goed voor. We kunnen een bepaalde teruggang in volume opvangen. Dan maak je alleen minder winst. En dan moet je je balans in de gaten houden. We zijn redelijk voorbereid; als hetzelfde gebeurt als twee jaar geleden – wat ik totaal niet verwacht – ja, dan krijgen wij het ook moeilijk.”

Toen stond Gamma aan de rand van het ravijn.

“Ja, toen stond het aandeel ook op 3 à 4 euro. En als wij boven de afgesproken verhouding schuld/ebitda waren gekomen, was dat killing voor aandeelhouders geweest. Als we de convenanten hadden gebroken en de ‘debt-equity’-conversie was ten uitvoer gebracht, dan was de waarde van de aandelen verwaterd. Ik heb me daarom eerst geconcentreerd op het maken van afspraken met de banken, zorgen dat we die herfinanciering rond kregen, en daarna op het terugkrijgen van het vertrouwen, focus op sales, zorgen dat we geen geld uitgeven waar het niet nodig is.”

Hoe is de verhouding schuld/ebitda nu?

“Tussen de 2,5 en de 3, we komen van 6. Dit jaar hebben we gezien de groeiende volumes meer werkkapitaal nodig. We hebben nog wat bankfees te betalen en we hebben nog wat kosten met de verkoop van Vlisco.”

Is het al tijd voor overnames?

“Misschien waren kleine overnames het laatste jaar onmogelijk, maar nu niet meer. De bedrijven zijn best krachtig. Als we volgend jaar mogelijkheden hebben om naast die prachtige autonome groei, die er toch wel een beetje aankomt, in 2012 een ‘addon’ te kunnen doen, zullen we daar serieus naar kijken.”

U kon twee jaar geleden niet investeren, nu wel?

“Er was toen onvoldoende geld om te investeren. We hebben overigens wel geïnvesteerd, we konden niet alle investeringen stilleggen. Het investeringsniveau lag echter ver onder het niveau van de afschrijvingen. In 2010 zullen alle businessunits alle mogelijkheden gekregen hebben waar ze om gevraagd hebben. Hadden we meer kunnen doen? Ja, maar dat geld hadden we niet. Niemand kan zeggen: ik kom in de problemen, want ik kan niet investeren. Volgend jaar moeten we boven afschrijvingsniveau zitten, want we moeten wel wat inhalen. We moeten links en rechts nog wel wat inhaalslagen maken. Waar? Eigenlijk in alle vier de units. Het is redelijk verdeeld, dus we hebben overal wel ergens dingen die we willen doen. We gaan volgend jaar zo’n 30 tot 35 miljoen investeren, al gauw 20 tot 30 procent meer dan dit jaar.”

