‘HET IS NOGAL EEN VERSCHIL’

Na een enerverend 2009 maakt Gerard Kleisterlee de balans op. Zijn Philips is ondanks alle verbouwingen niet onkwetsbaar gebleken. Maar het is wel degelijk beter bestand tegen een economische dip dan kort na zijn aantreden. Alleen die groei, die komt pas als de economie herstelt.

Je kunt het aan hem zien. Gerard Kleisterlee (63) heeft er een heftig jaar opzitten als bestuursvoorzitter van Philips. En toch is er voldoening. De crisis sloeg hard toe bij zijn concern, maar na een paar dramatische kwartalen bewezen rigoureuze kostenmaatregelen hun effect. De omzet liep in het derde kwartaal nog steeds achteruit, maar met de marges gaat het de goede kant op. De manier waarop Philips alle ellende relatief goed doorstaat, is volgens Kleisterlee ook een resultaat van de verbouwing waar hij al sinds zijn aantreden in 2001 zoet mee is.

‘VOOR EEN PUBLIEK BEDRIJF BLIJFT GELDEN DAT **DE FINANCIËLE WERELD AANZETTE TOT DE PRODUCTEN** WAARMEE DE ZAAK ONTSPOORDE’

Is het ergste nu achter de rug?

“Na zo’n abrupte omzetdaling heb je natuurlijk niet onmiddellijk de kosten op een bijbehorend niveau. Maar de marges in het derde kwartaal waren heel behoorlijk en er is geen reden te verwachten dat die trend zal veranderen. Wat de wereldeconomie betreft lees ik dezelfde berichten als u. Het gaat omhoog, omlaag; het belangrijkste is dat het niet verder verslechtert.”

2009 Zal niet de geschiedenis ingaan als uw leukste bestuursjaar.

“Dat is niet helemaal waar. Ik heb in Azië geleerd dat elke crisis ook een *opportunity* is. Je ontdekt dat er dingen die je niet voor mogelijk had gehouden kunnen doordat de organisatie bereid is net die extra stap te zetten. Daardoor is 2009 toch een jaar met veel vernieuwing is geweest. We hebben te maken gehad met minder leuke dingen als een kostenregime en het aanpassen van de bezetting. Als je ziet dat dat positieve effecten heeft, geeft dat uiteindelijk toch energie. We hebben hier en daar onze marktpositie versterkt, een acquisitie als die van espressomachinemaker Saeco hebben we tegen zeer gunstige voorwaarden kunnen doen. Zo zie je dat de crisis ook mogelijkheden biedt.”

Maar is het geen teleurstelling? Philips zou beter bestand zijn tegen crises. Niet dus.

“Die opmerking wordt vaak verkeerd uitgelegd. Ik heb toen we in 2006 onze halfgeleiderdivisie verkochten gezegd dat we een *more resilient* portfolio hadden, niet dat we onkwetsbaar zijn. Maar vergelijk ▸▸

Frank van Delft

095152_Kleisterlee.indd 100 16-12-2009 14:06:09

GERARD KLEISTERLEE (63)

OPLEIDING
elektrotechniek, TU Eindhoven

LOOPBAAN
Na zijn afstuderen in 1973 ging Kleisterlee bij Philips aan de slag. Eerst bij de medische systemen, daarna bij professionele audioproducten en vanaf midden jaren tachtig bij de divisie Components. Ook was hij in Azië verantwoordelijk als landenmanager Taiwan en regiomanager van heel Philips. Sinds 2001 is hij er bestuursvoorzitter.

CV

095152_Kleisterlee.indd 102 16-12-2009 14:04:22

nu eens de periode 2001-2002 met afgelopen jaar. In de vorige crisis viel de groei van de economie terug met 1,5 procent, maar er was nog steeds groei en in 2002 was het tij alweer gekeerd. Desondanks zaten wij onmiddellijk 1,3 miljard in de min door verliezen bij de divisie Semiconductors. Toen de groei weer in de lift zat, zaten we nog met een berg afschrijvingen. In deze jongste crisis gingen we van groei naar krimp door een groeidaling die tweemaal zo groot is. En in die situatie blijven wij positieve resultaten draaien. Dat is nogal een verschil."

U spiegelde ook voor dat de emerging markets tegenwicht zouden bieden aan de malaise elders.
"Dat doen ze wel degelijk! Met name bij Lighting en Healthcare is de omzetgroei in opkomende markten goed, ze schrijven dubbele cijfers."

Dat geldt alleen voor de gezondheidsactiviteiten in een handvol landen.
"Het is altijd al zo geweest dat de economieën in dergelijke landen zich totaal verschillend ontwikkelen. Goldman nam ze ooit samen als Bric, wij zetten de 'R' inmiddels tussen haakjes. In Rusland gaat het op het heel moment moeizaam. Maar in China en India gaat het goed, in China ook door investeringen van de overheid in infrastructuur en gezondheidszorg."

Nog zo'n belofte, en deze deed u al in 2004: Philips is klaar voor groei.
"Je moet eerst een gezonde basis hebben om te kunnen groeien, het kost tijd die te creëren. We hebben hem nu in Healthcare, we hebben hem in Lighting en we zijn op weg om hetzelfde te bereiken voor Consumer Lifestyle. We kwamen in 2004 uit een periode van herstructurering en de economie ging opwaarts. We waren klaar voor groei in delen van de onderneming, maar met de herschikking van ons portfolio waren we nog niet klaar. Pas toen we in 2006 de halfgeleiders verkochten, kwamen we met Vision 2010 met doelstellingen voor de marge en omzet in 2010. We waren er nauwelijks aan begonnen of de economie ging bergafwaarts. Dan kun je wel zeggen: wat jammer, maar *that's life*."

Het wordt dus Vision 2015?
"Het is nog te vroeg om er een jaartal aan te verbinden, maar het zal niet 2015 zijn. In het derde kwartaal lagen de marges vóór herstructurering al op het niveau van 2007. De verbetering zit er dus duidelijk in en zal ook volgend jaar doorzetten. Maar voor die andere component, groei, heb je toch een iets gunstigere omgeving nodig. Uiteindelijk zijn beide onmisbaar voor een hogere winst per aandeel."

Winst voor aandeelhouders, die eerst zeurden dat u op te veel geld zat en nu weer een pluim geven voor uw prudente balans.
"Zo zie je hoe betrekkelijk de dingen zijn. Daarom moet je ook niet altijd handelen naar de waan van de dag. Dat hebben we nooit gedaan, we hebben bijvoorbeeld nooit grote aandeleninkoopprogramma's gedaan."

Nou ja, u hebt tot het nieuwe fiscale maximum aandelen ingekocht zodra de wet dat toeliet.
"Maar toch hebben we altijd gezegd: ons primaire doel is een sterk bedrijf bouwen, en daarvoor blijven we acquisities doen. Daar zijn we altijd mee doorgegaan. Door helder beleid helder uit te leggen, zorg je ervoor dat je aan het stuur blijft."

Semiconductors ging toch de deur uit onder druk van aandeelhouders?
"Absoluut niet. Je ziet een heel consistente lijn in de manier waarop we desinvesteren. Alleen, je moet pas iets verkopen als het veel waard is, en dat was in 2002 en 2003 niet het geval. We hebben tot eind 2005 de waarde van de divisie vergroot, maar zolang je daarmee bezig bent, ga je niet zeggen dat die in de etalage staat."

Gelet op de opbrengst was de timing perfect.
"Daar moet je ook wat geluk bij hebben."

Maar zoals het bedrijf er nu bij staat, als NXP. Voelt u zich daarvoor niet verantwoordelijk?
"Wij zijn ervoor om voor Philips op het juiste moment de juiste transactie te doen. We hebben als goede vader geprobeerd met enige zorg NXP zelfstandigheid te geven door een belang aan te houden en een limiet te stellen aan de schulden die de nieuwe eigenaren het bedrijf oplegden. Vervolgens is het aan het management en die eigenaren om de toekomst in te vullen."

'ONZE **VERANTWOORDELIJKHEID VOOR NXP** BEPERKT ZICH TOT HET BEHOUDEN VAN DE WAARDE VAN ONZE AANDELEN'

En Philips' verantwoordelijkheid?
"Die is louter financieel. Onze verantwoordelijkheid voor NXP beperkt zich ertoe de waarde van onze aandelen zo goed mogelijk te behouden. Een moreel appèl op Philips verwacht ik ook in de toekomst niet: men weet dat men bij de nieuwe eigenaren moet zijn."

095152_Kleisterlee.indd 103 16-12-2009 14:00:55

'PRATEN OVER OPVOLGING
PAST NIET IN DEZE PERIODE'

De crisis heeft de discussie over corporate governance opgezweept. Ziet u zelf verband tussen agressief belonen en overmatige risico's?
"Ik vind die focus op beloning te eenzijdig. Of ik nu in de financiële wereld zit of niet, of mijn beloningspakket eraan is gekoppeld of niet; iedereen kijkt of ik het beter of slechter doe dan vergelijkbare instituten. Als mijn aandeel het minder doet dan dat van een ander, heb ik een probleem. Het is de manier waarop en de mate waarin aandelenmarkten en de financiële wereld tegenwoordig het nieuws domineren, en iedereen geïnteresseerd is in het maximaliseren van prestaties. Dat hele complex maakt dat mensen op zeker moment risico's nemen om nét dat beetje extra te krijgen dat je bovenaan de lijstjes brengt. Beloning is daar maar één element van."

Aan het begin van de crisis leek de wereld nooit meer dezelfde te worden. Is er iets veranderd?
"Het systeem is niet ten principale veranderd. Het verschil tussen publieke en private ondernemingen blijft bestaan. Als je eigenaar bent, staat het je vrij te bepalen in welke mate je aan de race wilt meedoen. Voor een bedrijf met publieke exposure blijft het hele complex gelden dat de financiële wereld aanzette om de nieuwe producten te bedenken waarmee de zaak ontspoorde. Zolang mensen investeren voor maximaal rendement, zal het heel moeilijk zijn daar fundamenteel verandering in te brengen."

Waarom beantwoordt u geen vragen over uw opvolging? U hebt getekend tot april 2011.
"Daarvoor is het gewoon te vroeg. Philips gaat nu door een periode waarin iedereen zijn volle aandacht nodig heeft voor het bedrijf. Praten over eventuele opvolging en hoe en wanneer past dan niet."

Het zal toch wel een keer gebeuren?
"Absoluut, ha ha!"

U heeft dit jaar alvast uw eerste bedrijfscommissariaat aanvaard, bij Daimler.
"Ik heb altijd gezegd: zolang ik hier een job heb, doe ik er geen commissariaten bij. Zolang ik mijn vertrek niet heb aangekondigd, hoef je überhaupt niet bij me te komen. Of ik het daarna doe, daarover moet ik nog eens heel hard nadenken. Toch belde Daimler."

Terwijl u klant bent bij Audi.
"Nou, ik heb wel in een Mercedes 300SL klassieke Mille Miglia-rally gereden in Italië. Ik heb gewoon iets met auto's en ben onder de rook van Stuttgart geboren. Die affiniteit met product en omgeving zijn emotionele redenen om 'ja' te zeggen. Daarbij komt de reden waarom ze uitgerekend mij vroegen. De manier waarop Philips zich heeft ontwikkeld van een door technologie gedreven bedrijf tot een bedrijf met goede marketing en een sterk merk. Dat vond Daimler interessant. Ach, het is gewoon leuk een keer van je principes af te stappen. Daarna is het weer terug naar af."

Dus voorlopig: harder werken dan ooit?
"Daarvoor zit ik hier. In tijden van crisis, als er onzekerheid is, moet de leiding zichtbaar zijn. Dat geldt op elk niveau. Zichtbaar communiceren betekent dat je iets vaker op weg bent, al vergaderen we nu veel vaker via videoconferenties. Dat heeft dit jaar ons ook geleerd."

En heeft u niet wakker gelegen vanwege de crisis?
"Daar ben ik nooit voorstander van geweest: je kunt beter uitgeslapen aan de dag beginnen."

En dat is ook in 2009 gelukt?
"Ja, ook in 2009."

[**PHILIP.BUETERS**@REEDBUSINESS.NL] / [**INFO**@PHILIPSBUETERS.NL]

095152_Kleisterlee.indd 104 16-12-2009 14:01:13