

'BESI ZIT NOG LANG NIET AAN Z'N TOP'

TEKST: MARTIN VOORN
FOTO'S: MARK VAN DEN BRINK

Besi kwam met mooie cijfers. Maar volgens bestuursvoorzitter Richard Blickman kan het nog veel beter. "We zitten nog lang niet aan de top."

Besi groeide in het tweede kwartaal sneller dan de markt. Hoe?

"In 2008 en vooral 2009 hebben wij aanzienlijke maatregelen genomen. In de eerste plaats hebben we een duidelijke keuze gemaakt voor producten die vandaag gevraagd worden. We hebben 'oude' producten opgeruimd. En we hebben onze productie in Azië sterk verhoogd en afgebouwd bij Europese vestigingen. Je kunt zien in de eerste helft van dit jaar, maar ook al in de tweede helft van 2009, dat dat z'n vruchten

afwerpt, zowel qua marktpositie als qua winstgevendheid."

ASML maakt chipmachines, die bestelt Intel, en daarna komt u?

"Als zo'n chip gemaakt is, moet ie met een toepassing verbonden worden. Dat heet assemblage, oftewel 'back end'. ASML zit in het 'front end'. Intel heeft machines van ASML nodig, maar ook onze machines, anders kan die wonderschone microprocessor niet worden ingebouwd in een computer of een telefoon. Daar concurreren we met ASMI, dat een front-end- en een back-end-tak heeft. Die back-endtak is op vele gebieden een goede concurrent van ons."

Is de prijsdruk nu minder dan zes maanden geleden?

"De prijsdruk op elektronica is gigantisch, nergens anders gaan de prijzen zo snel naar beneden, kijk ook naar camera's en dergelijke. Prijsdruk is voor ons een dagelijks fenomeen. In slechte tijden heb je daar iets meer last van dan in betere tijden, zoals nu, om de doodsimplen reden dat klanten dan meer tijd hebben om te onderhandelen. Als je producten niet aantoonbaar elk jaar lagere kosten voor de klant betekenen, doe je niet mee in de wedstrijd."

Wat betekent dat concreet voor u?

"Ten eerste betekent het: continu machines ontwikkelen die qua concept meer functionaliteit bieden, maar ook goedkoper gebouwd kunnen worden. Omdat de halfgeleiderwereld technologisch gedreven wordt en wij in een zeer cyclische omgeving zitten, kun je per definitie zeggen dat onze machines veel te duur gebouwd worden. Als je langer de tijd zou hebben, kun je die machines met dezelfde functionaliteit goedkoper bouwen. Je zou ze meer kunnen standaardiseren, je zou ze op vele gebieden

eenvoudiger kunnen concipiëren. Wij moeten ons afvragen of de prijzen die wij vragen voor onze machines acceptabel zijn op de lange termijn. Onze machines zijn per definitie niet volledig uitgekauwd."

Wat bedoelt u met uitgekauwd?

"Wij maken ze te duur. Wij maken te mooie machines. Wij maken Mercedes-kwaliteit en de industrie moet leven van Volkswagen-kwaliteit. Deze wereld is enorm in beweging, alles wordt steeds kleiner en steeds complexer. Dat betekent dat elke machine continu moet worden aangepast. En dat aanpassen leidt altijd tot kleinere series en daardoor duurdere producten. De eindproducten moeten steeds goedkoper worden, de computer, de iPhones. Het doel van meneer Apple, maar ook van meneer Intel is om al hun producten steeds goedkoper te maken om meer klanten te krijgen. Dus de zweep gaat over ons als toeleverancier."

ID RICHARD BLICKMAN

Geboren:

22 februari 1954

Functie:

ceo Besi

Koersrendement:

-63,5% sinds aantreden op 5-12-1995

Basissalaris:

396.550 euro

Externe functies:

- commissaris Koning & Hartman,
- commissaris Ennismore Fund Management
- commissaris Ennismore Vigeland Fund

Opleiding:

TU Delft

Werkervaring:

1981-1983 SHV
1984-1989 ASM Europe
1991-heden directeur Fico
1995-heden directeur Meco International
1995-heden Besi

Burgerlijke staat:

gehuwd

Hobby's:

zeilen, restaureren oldtimers

ID BESI

BE Semiconductor Industries is gespecialiseerd in het ontwerp, de vervaardiging en de verkoop van systemen bestemd voor verpakking en bescherming van halfgeleiders. De activiteit van het concern is op twee productfamilies gericht:

- systemen voor gieten, slijpen, snijden en fijnere systemen;
- met name systemen voor het sorteren en monteren van chips.

De geografische verdeling van de omzet in 2009 was als volgt: Europa (16,1%), Azië-Stille Oceaan (73,8%) en Verenigde Staten (9,5%).

De geografische verdeling van de herkomst van de omzet in 2009 was als volgt: Nederland (17%), Europa (59,5%), Azië-Stille Oceaan (21,8%) en Verenigde Staten (1,7%).

Hoe speelt u daarop in?

“Door continu nieuwe generaties te ontwikkelen. Daarin zijn twee hoofdlijnen. De eerste is evolutie: elke machine heeft een aantal generaties gedurende zijn levenscyclus. En de tweede is revolutie: hoe kun je goedkoper dezelfde, zo niet betere functionaliteit ontwikkelen?”

Als de huidige een ‘normale’ chipcyclus is, heeft u mooie kwartalen voor de boeg.

“De chipindustrie is aan de ene kant voorspelbaar, want cyclisch, maar aan de andere kant onvoorspelbaar, omdat de belangrijkste factor de groei van de wereldeconomie is. Nu is de vraag: krijgen we een tweede dip of niet? Komt die dip, dan hebben we het mooiste gehad. Zo niet, dan kun je verwachten dat de chipwereld doorgroeit. In een cyclische wereld duurt de groei meestal vier tot acht kwartalen.”

Houdt u rekening met een dubbele dip?

“Op lange termijn is flexibiliteit in een cyclische omgeving bepalend of je genoeg overhoudt in ‘upcycles’ om te blijven investeren in ontwikkeling. Die flexibiliteit is in Azië het grootst. We hebben nu een grote fabriek in China en één in Maleisië. Daar kunnen we schakelen. Hier in Europa is dat veel moeilijker. Als er een recessie komt, staat deze industrie twee kwartalen stil. Dat betekent dat je geen orders krijgt en een deel van de orders wordt geannuleerd. Je moet een negatief resultaat kunnen accepteren, als je alles afbouwt mis je de volgende groeicyclus. Voor elk product heb je een top-5 van klanten, de top-10 bij ons is goed voor 50 à 60 procent van de omzet. Daar zitten de toppers in de chipwereld bij, Intel, Samsung, Infineon, daar moet je dus goed naar luisteren.”

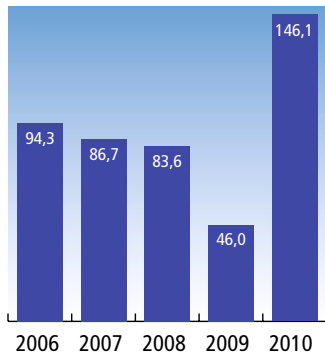
En wat zeggen die nu over de markt?

“Die hebben een continue ‘roadmap’ van nieuwe producten. Door die steeds kleinere en dunnere lijntjes van ASML komen er nieuwe generaties chips op de markt. Na de iPhone 4 komt er een iPhone 5, nóg sneller, met nóg meer applicaties. Dan moet je ervoor zorgen daarbij te zijn. Die partijen vertellen waar die wereld naartoe gaat. Zij zijn optimistisch: we zitten aan een volgende cyclus, aan een volgende generatie chips. Er komt een nieuwe geheugengeneratie op de markt. Die markt heeft de potentie om de komende vier jaar een hele behoorlijke groeicyclus door te maken. Voor het eerst in tien jaar zitten we weer op zo’n technologisch keerpunt. Dus die partijen zeggen: vol

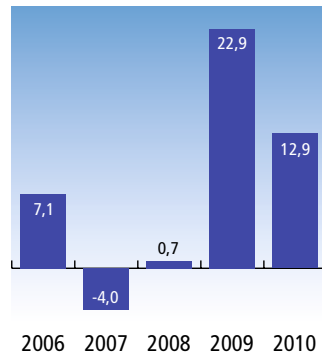


Halfjaarcijfers Besi (€ mln)

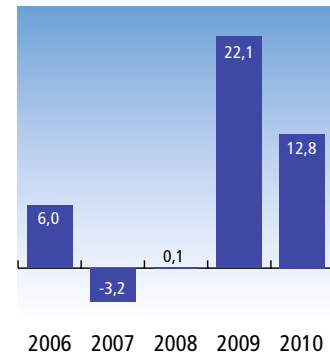
Omzet



Bedrijfsresultaat



Nettoresultaat



gas door. Ze zeggen ook dat de 'supercyclus', die bijvoorbeeld Intel voorziet, uitgesteld wordt als er een economische dip komt. Het is dus niet zo dat die dan niet gebeurt, nee, het duurt dan iets langer voordat die nieuwe generatie tot wasdom komt."

Dus wat doet u?

"Met de handrem aan rijden gaat niet. Je moet vol gas elke 'upcycle' vol zien mee te nemen, met name met die klanten die in de top van de sector zitten, dat zijn de smaakmakers. Als je dat doet, zit je meest zeker in de volgende cyclus, want je kunt ervan uitgaan dat de toppers van vandaag ook de toppers van morgen zijn, om de simpele reden dat die partijen de investeringen op kunnen brengen. Dat kunnen vele kleine chipbedrijven absoluut niet. En het is leuk om een nieuwe machine te kunnen leveren die een kunstje kan, maar als ze er honderd van nodig hebben, moet je ze wel op redelijke termijn kunnen leveren."

Het gaat om schaalgrootte.

"Ja, je moet absoluut groot genoeg zijn. Je moet een bepaalde productiecapaciteit hebben, anders kun je niet leveren. Onze orderportefeuille is 133 miljoen en we leverden in het tweede kwartaal 90 miljoen. Dan kun je dus zeggen: je krijgt meer orders dan je kunt leveren, hoera. Maar het plaatje zou veel mooier zijn als je net zo veel kon uitleveren als je binnenkrijgt."

Toch bent u tevreden.

"Ja, de orderstroom is gigantisch positief. In een jaar tijd is Besi min of meer verdubbeld. Wij hebben nooit dit soort niveaus gehaald, het maximum lag ooit in de buurt van de zestig. We zitten nu op negentig per kwar-

taal. Dat is uniek. Dat hebben we gedaan door de juiste machines te ontwikkelen en we hebben ook een aantal zeer succesvolle acquisities gedaan, Datacom in 2005 en Esec in 2009. Dat waren schoten in de roos."

Dat smaakt dus naar meer.

"Je moet eerst kijken naar wat de klant op z'n roadmap heeft staan en dan naar waar de chipindustrie naartoe gaat. Hoe worden die chips de komende vijf jaar verpakt? Gebeurt dat met dezelfde techniek als vandaag of op een andere manier? Dan moet je kijken naar je producten; waar sta je dan in de orde van belangrijkheid in de ogen van de klant? Je moet in de producten zitten die het mogelijk maken die chip daar te brengen waar hij naartoe moet. Wij hebben een

lijstje gemaakt van welke firma's dat doen en wat we zelf kunnen. Op een gegeven moment kwamen die bedrijven te koop, voor een prijs die aannemelijk was. Onze strategie staat als een huis. Maar je strategische verhaal kan aardig zijn, is de uitvoering daarvan wel volgens de verwachting van aandeelhouders?"

En zijn uw drie grote aandeelhouders het ermee eens?

"Voor zover ik dat kan peilen wel. Wij hebben onze strategie laten toetsen toen er vragen van aandeelhouders kwamen. De strategie is getoetst en daar is een helder verhaal uit gekomen en de bevestiging dat er maar één weg is en dat dat de juiste weg is. De acquisitie van Esec volgde direct op dat onderzoek. De situatie bij Esec was toen heel zorgelijk, net als bij ons. De bodem zakte weg onder de chipindustrie. Bij Esec was er ook een heel zorgelijke managementsituatie. En anderhalf jaar geleden zag de wereld er heel slecht uit. De condities waaronder wij Esec hebben overgenomen waren heel redelijk ten opzichte van de financiële situatie toen. Je kunt achteraf zeggen: wij hebben goed geherstructureerd, we hebben de wind meegekregen door de industrie."

Over een jaar kan de situatie weer zorgelijk worden.

"Ja, dat kan gebeuren. Dan moet je dus zorgen dat je voldoende spek op je ribben hebt, de vermogenspositie is wezenlijk. Vandaar ook dat wij altijd tegen aandeelhouders gezegd hebben: pas op, dit is een cyclische industrie, wil je overleven, dan moet je in staat zijn strategische stappen te doen als je in een recessie zit. En daar moet je dus geld voor hebben."



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.” ■