

MINDER GROEI, MEER REALISME

De nieuwe koers van Alfen

Een **'perfect storm'**. Zo omschrijft Onno Krap zijn eerste periode als financieel topman van Alfen. Toen hij vorig jaar binnenkwam, stond de producent van laadpalen, transformatorstations en batterijen op een kantelpunt. Na jaren van snelle groei, raakte de vertraging van de energietransitie het bedrijf. Hier kwam een eenmalige kostenpost overheen, waardoor Alfen niet meer kon voldoen aan het convenant met de huisbankier.

Het eerste wat Krap te doen stond bij zijn aantreden, was een heronderhandeling van de banklening. Met strategieconsultant Boston Consulting Group werd onder tusschen een plan gemaakt voor de komende jaren. Dit leidde tot flinke bezuinigingen op het personeel. Aan het eind van 2024 bleek de omzet 3,3 procent gedaald tot 487,6 miljoen euro. Onder de streep resteerde na eenmalige posten een nettoverlies van 27 miljoen euro.

Het hoge groeitempo komt voorlopig niet terug. Voor 2026 en 2027 verwacht Alfen 5 tot 10 procent omzetgroei per jaar. Financieel topman Krap kijkt terug op zijn turbulente start bij de onderneming, legt uit wat precies is afgesproken met de bank en gaat in op de groepsperspectieven.

1 Hoe kon het opeens bij alle drie de onderdelen misgaan vorig jaar?
"In 2018 was dit een bedrijf met honderd miljoen euro omzet, in 2023 was dat rond de vijfhonderd miljoen euro. De verwachting was dat die groei zich zou voortzetten; daar was de organisatie op gebouwd. Toen nam, door een vertraging in de toename van het aantal elektrische auto's, de groei van de laadpaalactiviteiten af. De verwachtingen over de groei van batterijen vielen ook tegen.

Een van de redenen daarvoor was een prijsdaling van 40 procent, waardoor veel van onze klanten orders uitstelden. Bij de transformatorstations kregen we te maken met problemen door hogere grondwaterstanden in de lente. Daardoor kwam in een aantal van die stations iets van water naar binnen. Daar hebben we een eenmalige last van 15,4 miljoen euro voor moeten nemen, waardoor we de afspraken met de bank braken. Uiteindelijk was 2024 een soort *perfect storm*."

2 U kwam als buitenstaander binnen. Is dat op zo'n moment een voordeel of een nadeel?
"Allebei. Je bent nog niet op de hoogte van alle ins en outs, maar je stelt wel vaker een vraag die begint met 'waarom'. Als ik in een nieuw bedrijf binnenkom, in een industrie die ik niet ken, dan is het altijd mijn instelling dat ik zo veel mogelijk vragen stel."

3 Over wat voor dingen heeft u waaromvragen gesteld?
"Met name over de onderbouwing van de verwachtingen. Met de orders voor batterijen gaat het dan bijvoorbeeld om wat precies de status is. Waarom zijn die orders al drie keer uitgesteld? Op welk moment moeten we die orders daadwerkelijk binnen hebben zodat ze nog in 2024 tot omzet leiden? We kunnen zo'n order

namelijk wel krijgen, maar de batterijen komen uiteindelijk uit China en er zit een levertijd aan. Het was in theorie te doen, maar toen bleek dat het in de praktijk, met het voortschrijden van de tijd, niet meer haalbaar was. Uiteindelijk zagen we toen dat onze omzet zou tegenvallen en was het zaak de markt te informeren. Mijn rol als financieel topman is dan om direct in gesprek te gaan met de bank."

'UITEINDELIJK ZAGEN WE DAT ONZE OMZET ZOU TEGENVALLLEN EN WAS HET ZAAK DE MARKT TE INFORMEREN'

4 Hoe reageerde die?
"Die reactie viel mee. Als een bedrijf onderliggend gezond is, dan gaat het er met name om, zo snel mogelijk duidelijk te maken hoe je uit die situatie komt. Het zijn dan vooral analisten en aandeelhouders die zich afvragen of er een risico is dat extra aandelen moeten worden uitgegeven om leningen af te lossen. Ik zag dat probleem niet; een groot deel van de analisten was dat met mij eens, maar het bleef wel een heel klein beetje boven de markt hangen tot het moment dat er overeenstemming was met de bank."

5 Wat is er precies afgesproken met de bank?
"We hebben een nieuwe financieringsovereenkomst afgesloten omdat de oude overeenkomst een paar onvolkomenheden had. Van onze kant ging het erom dat we de verhouding tussen de nettoschuld en het bedrijfsresultaat mogen