



'KLM

het **Financieel**
management

Rob Ruijter: "Mijn voorganger was veel meer de bankier, ik ben meer een combinatie van accountant en treasurer."

FOTO: SIMONE VAN ES

deed goede deal'

CFO Rob Ruijter van KLM kijkt terug op de fusie en integratie met Air France. 'Verkwanseling' van industrieel erfgoed? Te goedkoop? Geen sprake van. En over zijn eigen rol als financiële man: "Een CFO van een luchtvaartmaatschappij zit dicht op de business."

PETER VAN RIETSCHOTEN

In het laatste kwartaal van haar zelfstandigheid heeft de KLM ten opzichte van het vorige jaar betere bedrijfsresultaten geboekt dan fusiepartner Air France. Rob Ruijter, managing director en CFO van de KLM ziet de vraag - is een zelfstandige KLM toch niet beter af? - al van verre als een landende 747 op zich afkomen. Hij schudt het hoofd: "Nee. Hoewel die resultaatverbetering natuurlijk prima is en inderdaad op eigen kracht gerealiseerd. Het is enerzijds te danken aan de kostenmaatregelen die we hebben genomen, de target is tien procent er af. Anderzijds zijn met name wij stevig geraakt door de SARS-crisis, en dat levert nu een herstel op waar je dus wel met enige nuancing mee om moet gaan. Kijken we naar de afgelopen drie jaren, dan zijn de bedrijfsresultaten van Air France absoluut beter dan die van de KLM."

Allianties

Ruijter onderschrijft dan ook de opvatting van KLM-bestuursvoorzitter Leo van Wijk dat de nationale luchtvaartmaatschappij bij voortgaande zelfstandigheid ten dode was opgeschreven. "Ja, beslist. Alleen doorgaan had in het gunstigste geval betekend dat we her en der wat kleinschalige en regionale posities hadden overgehouden. Maar waarschijnlijker

was het geweest dat we waren afgegleden naar een situatie van 'stagnerende onderneming in de uitverkoop'. Dat zou echt het einde hebben betekend."

Ook het veelbesproken alliantiemodel, waarin de KLM haar zelfstandigheid had kunnen behouden, zou volgens Ruijter onvoldoende garanties bieden voor continuering van de onderneming. "We hebben dit model ook uitvoerig met British Airways onderzocht en zijn tot de conclusie gekomen dat het ons onvoldoende optimaliseringsmogelijkheden bood. Dat heeft onder meer te maken met de overlap van de netwerken en met de scherpe, niet erg gunstige, verdeling van de landingsrechten in de VS tussen Amerikaanse en Engelse maatschappijen. KLM en Air France daarentegen vormen veel meer *one group, two airlines*."

Eén bottom line

We blijven onder één bestuur allebei operationeel zelfstandig en maken gebruik van elkaars competence centers. Er is weinig tot geen overlap in de netwerken, er dreigt ook geen *clash of cultures*. En heel belangrijk is dat beide maatschappijen van nu af aan één *bottom line* hebben. De ervaring leert dat strategische allianties doorgaans stuklopen op het feit dat de deelnemende partijen vroeger of later toch

meer belang gaan hechten aan de uitkomsten van hun eigen verlies- en winstrekening dan aan die van het samenwerkingsverband. Vandaar ook dat men bij de transatlantische *joint venture* van KLM en North West Airlines en bij het consortium Airbus zonder meer spreken van synergetische en succesvolle ondernemingen."

CFO-functie verzakelijkt

De functie van CFO bij een luchtvaartmaatschappij wijkt volgens Ruijter niet veel af van het 'gemiddelde CFO-beeld'. Toch kan hij twee duidelijke verschillen aangeven. "De rol van de ondernemingsleiding is anders dan bij andersoortige ondernemingen. Hier zijn we duidelijk nauwer betrokken bij de werkzaamheden, de operations. Dat komt doordat in ons soort bedrijven echt alles en alles met elkaar samenhangt."

Die nauwe betrokkenheid is volgens Ruijter een verklaring voor het feit dat de ondernemingsleiding van de KLM niet 'raad van bestuur' heet, maar 'directie'. Het andere verschil komt voort uit de specifieke aspecten van vliegtuigfinanciering. "Luchtvaart is niet alleen heel mensintensief, maar ook heel kapitaalintensief. Er is veel *asset based finance*, er is sprake van een hoge *marketability* van die ►

assets. Van afstandelijkheid van de financiële mensen bij de bedrijfsvoering kan geen sprake zijn. Waarmee we komen bij het aard van het beestje: ik ben zelf ook graag zo dicht mogelijk bij de werkzaamheden betrokken. Deze CFO-functie is door ondergetekende ongetwijfeld opgeschoven naar de business, is ook verzakelijkt. Mijn voorganger was veel meer de bankier, ik ben meer een combinatie van accountant en treasurer.”

Dramatische wijzigingen

Zowel in het algemeen als met betrekking tot zijn eigen CFO-functie ziet Ruijter stevige veranderingen. “Vooral door de affaires, nietwaar? Daardoor is de functie dramatisch gewijzigd. Nog meer dan voorheen is de nadruk komen te liggen op *form over substance*. De CFO-functie is

Rob Ruijter (1951)

Rob Ruijter is RA, CPA en MCT (Master Corporate Treasury). Tot 1983 in VS en Nederland werkzaam bij wat nu Ernst & Young is. Van 1983-1993 actief bij British Petroleum, uiteindelijk als managing director en CEO van BP Zweden.

Van 1993 tot begin 2000 werkte Ruijter bij de Philips Groep, onder meer als CFO en als executive vice president van Philips Lighting. Dezelfde functies bekleedde hij tot begin 2001 bij Baan Company. Op 1 maart 2001 volgde de indiensttreding bij KLM, waar hij nu managing director en CFO is. Ruijter heeft diverse commissariaten en is voorzitter van het curatorium PDOC van de Universiteit van Amsterdam.

strakker geworden, meer afgebakend, en dat heeft ook z'n invloed op de taakverdeling tussen de leden van de raden van bestuur of directies.” Ruijter is van mening dat het kenmerkende *outgoing* van de CFO's in de VS wat afneemt. “De kwartaalcijfergekte is minder aan het wor-

stakeholders-benadering gehad. Misschien zal er iets meer nadruk komen te liggen op de externe informatieverstrekking, maar dat lijkt me niet zozeer een gevolg van de fusie maar meer een algemene Europese trend.”

Twee CFO's

Over veranderingen in de CFO-functie binnen de nieuwe groep Air France-KLM wil Ruijter niet al te veel zeggen. Wel dit: “Er is nu een strategic management committee, zeg maar een raad van bestuur voor de gehele groep. Daarin zitten de directies van beide partijen, vier Fransen en vier Nederlanders. Dus ook twee CFO's, ja. Dat moet er op termijn één worden en het ligt gezien de materiële verhoudingen voor de hand dat dit mijn Franse collega zal worden. Hetgeen overigens niet betekent dat de KLM geen CFO meer zal hebben. Wel zal investors relations naar het groepsniveau gaan en zullen er minder externe rapportages plaatsvinden. Maar ook als werkmaatschappij blijft KLM een CFO nodig houden, al is het maar omdat ze apart blijft financieren. Air France heeft namelijk te maken met *governance finance*.”

'Fine tuning'

Over de personele invulling van de CFO-functie bij KLM en wat dat voor Ruijter betekent wil hij geen uitspraken doen. “Het fusieproces is in feite net gestart. We bekijken dit punt ook.” Voorlopig lijkt Ruijter de Fransen nog wel bij het een en ander te kunnen helpen. “Nu ja, de CFO-functies bij Air France en KLM zijn redelijk hetzelfde. Management accounting en finance accounting lijken echter niet in de pas te lopen, voor cash flow gebruiken zij diverse definities, wij één. En KLM heeft vijftig jaar een notering gehad op Wall Street, de nieuwe combinatie moet die ook krijgen. Ook daar kan ik het nodige aan bijdragen. KLM voldoet immers al jaren aan de SEC- en GAAP-normen.” Reden ook waarom Ruijter de Code Tabaksblat niet als een beperking voor zijn



'Ook als werkmaatschappij blijft KLM een CFO nodig houden.'

den, men is wat minder gevoelig geworden voor de terreur van de marktverwachting. Zeker, in de VS zijn ze nog steeds erg shareholders-gericht, maar het hysterische is eraf. De CFO-functie van KLM zal in deze niet erg veranderen. We hebben altijd al een marktfocus gehad, en we hebben ook altijd al meer een

functioneren ziet. “We moeten wat fine tuning doen, that’s all.”

Vooroordelen

Over zijn rol en toegevoegde waarde bij de fusie zegt Ruijter: “Vanuit de KLM-directie is aan de fusie met name gewerkt door Van Wijk en ondergetekende. De twee andere collega-directieleden hebben zich meer over de dagelijkse gang van zaken ontfemd. Vanuit mijn opleidingen en ervaring heb ik natuurlijk het nodige kunnen bijdragen, maar toch geloof ik niet dat die vaktechnische inbreng het enige is geweest. Ik heb ook veel gehad aan mijn gecombineerde achtergrond van wonen en werken in de VS en Nederland. Laat ik het zo zeggen: ik heb in de loop der jaren het vermogen ontwikkeld om transatlantische koppelingen te maken, niet alleen op het financiële vlak, maar ook sociaal en cultureel. Weten hoe er wordt gewerkt, en wat done is en wat don’t, dat is iets wat ik in deze fusie zeker heb kunnen inbrengen.”

Opvallend is dan ook Ruijters ‘bekentenis’ dat de scepsis van de KLM-directie om met Air France in zee te gaan, vooral bij hem zat. “Vooroordelen, ja. Zo van ‘die Fransen’, wat moeten we daar nou mee. Maar dat is heel snel verdwenen. Ik heb wat dat betreft heel veel en heel snel geleerd. Zoals Air France-president Spinetta en zijn mensen tegen de luchtvaart in het algemeen en deze fusie in het bijzonder aankijken, is heel inspirerend. Daarbij gaat het zeker ook om emoties die diep zitten, een hele heldere visie, en een flink stuk ‘Europees’ durven denken. Mijn vooroordelen zijn compleet verdwenen.”

Niet te goedkoop

Dat KLM te goedkoop van de hand zou zijn gedaan, wordt door Ruijter bestreden. Overduidelijk al eerder met dit verwijt geconfronteerd, reageert hij direct met te goedkoop ten opzichte waarvan? Om vervolgens zijn opvatting toe te lichten: “De verkoop levert per aandeel op de beurskoers een premie op die kan uitkomen op plus tachtig procent. Volgens diverse andere indicatoren en volgens alle toonaangevende analisten hebben we een goede prijs gemaakt. En de markt heeft ons door het percentage omgeruilde aandelen (96 procent) zonder enige twijfel ruimhartig gelijk gegeven.” Ruijter ‘de accountant’ geeft overigens wel toe dat met de overeengekomen verkoopprijs slechts een deel van de boekwaarde is gerealiseerd. Zijn uitleg luidt evenwel: “In vergelijking met andere deals van

luchtvaartmaatschappijen is dat geen uitzondering. Je verkoopt tegen een discount van de boekwaarde, vanwege het cyclische aspect van dit soort ondernemingen. En denk ook even aan SARS en aan 9/11. Als dit een cash deal was geweest, dan had het argument ‘te goedkoop’ misschien gegolden. Maar het is een share for share-overeenkomst, dus de resultaatverbetering die wij voorzien - toch dé aanleiding van deze fusie! - zal ook aan de aandeelhouders ten goede komen.”

Accountants back to basics

Ruijter was in de fusie tussen Air France en KLM betrokken bij zowel de waardebeoordeling als de onderhandelingen. En heeft natuurlijk ook intensief samengewerkt met de externe accountant. Daarbij heeft hij zich niet gestoord

wikkeling. De discussies tussen cliënt en accountant worden scherper, de dienstverlening wordt beperkt - beter gezegd: de controle gaat weer back to basics. Een goede zaak.”

Beter kijken

Dat oordeel geeft Ruijter ook aan de mate waarin de accountantsberoepsgroep de afgelopen jaren is geprofessionaliseerd, op alle fronten ‘beter kijkt’ naar bedrijven en meer toegevoegde waarde levert in de vorm van risk assessment. Wat volgens hem beter zou kunnen en moeten is de informatievoorziening naar de markt toe. “Zo’n begrip als nettoresultaat vind ik veel te subjectief. Het begrip kasstroom moet meer worden benadrukt. Ook al omdat de nieuwe regelgeving niet echt een garantie is voor een beter inzicht in bedrijven.” ■



aan de ‘merkbare formalisering’ van de relatie met de accountants. “Het is een gevolg van de verschuiving in form over substance waar ik het eerder al over had. Hoewel de hiermee gepaard gaande uiterste zorgvuldigheid in de vorm van veel omvangrijke rapporten soms wat hinderlijk is, ben ik eigenlijk wel blij met deze ont-

‘Zo’n begrip als nettoresultaat vind ik veel te subjectief.’