



Focus op portfoliomanagement

'Power house' Philips Lighting anticipeert op fundamentele veranderingen in de markt

Hij kijkt met 'bewondering en verwondering' terug op de verzelfstandiging van Philips Lighting. René van Schooten was als CFO actief betrokken bij de afsplitsing van de lichttak van het Philips-concern en de beursgang van deze divisie in mei 2016. Een complexe operatie vanuit portfoliomanagement-perspectief waaraan een grondige voorbereiding voorafging. Hoe kijkt Van Schooten terug op deze beginperiode, welk stempel wist hij te drukken op het vervolgtraject en *what's next* voor Lighting? Van Schooten in gesprek met Cees Hamming over de afweging onderhandse verkoop versus IPO, de dynamiek van een beursnotering en het belang van 'win-win' in de corporate portfolio.

September, 2016

René van Schooten, Lid Raad van Bestuur Philips Lighting en Business Group Leader Lamps
René van Schooten (1959) was tot september 2016 CFO van Philips Lighting. Bovendien was en is hij eindverantwoordelijk voor de Business Group Lamps en lid van de Raad van Bestuur van Philips Lighting. Hij trad in 1999 in dienst van Philips. Daarvoor vervulde hij verscheidene financiële functies bij Unilever en Esso.



Cees Hamming, Hoofd Corporate Banking Coverage Benelux Deutsche Bank
Cees Hamming (1964) is sinds 2010 Hoofd Corporate Banking Coverage Benelux bij Deutsche Bank. In die rol richt hij zich op multinationals en grootzakelijke bedrijven. Daarvoor was hij bij Rabobank International verantwoordelijk voor Large Corporate klanten in Nederland. Van 1991 tot 2007 werkte hij bij ABN AMRO in verschillende leidinggevende posities onder meer in São Paulo, Hong Kong en Bangkok.



Cees Hamming: 'Hoe heb je dit voor Philips Lighting historische jaar beleefd?'

René van Schooten: 'De beslissing om Lighting af te splitsen werd in september 2014 genomen door de leiding van Philips. Daarna gingen alle betrokkenen onmiddellijk in voorbereidingsmodus om prioriteiten te bepalen en scenario's uit te werken. Er waren twee trajecten: private equity of een beursgang ('IPO', red). De keuze bleef tot het eind open maar viel uiteindelijk uit in het voordeel van een IPO. De overall planning liep tot juni 2016 en die hebben we kunnen doorvoeren. Wat hielp is dat Philips veel ervaring heeft met het 'apart zetten' van bedrijfsonderdelen en dat sommige divisies van Lighting al separaat stonden. Terugkijkend is die periode van krap twee jaar voorbijgevlogen.'

Hamming: 'Het klinkt alsof het allemaal soepel is verlopen, maar in het begin weet je niet wat de uitkomst gaat zijn en welke impact het gaat hebben. Hoe ga je daarmee om?'

Van Schooten: 'Er is één principe dat je moet omarmen: vroeg beginnen. Schrijf op wat je wilt gaan doen en creëer een fuik waar alles en iedereen doorheen moet. En betrek mensen met verstand van zaken die elkaar vertrouwen geven. Naarmate de blinde vlekken ingevuld worden, moet je hierover goed en helder communiceren met alle betrokkenen. In de pers was er veel aandacht voor de afsplitsing en intern waren er natuurlijk ook discussies, maar al met al zijn we zeer tevreden over hoe alles is verlopen. Tegelijkertijd hadden we ook een bedrijf te runnen. De taakverdeling van wie richt zich op de afsplitsing en wie op dagelijkse business was helder, maar verschillende teams hebben dubbele diensten gedraaid. Tijdens een verbouwing moet de winkel blijven draaien.'

Hamming: 'De CEO van Philips, Frans van Houten, noemde destijds dat er voor Lighting een 'good home' gevonden moest worden. Er was consensus om er samen uit te komen. Dat merkte ik ook in de discussies die wij hadden met de CFO en treasurer over de eventuele financieringsstructuur in een private equity scenario.'

Van Schooten: 'De financieringslasten onder private equity zouden niet vergelijkbaar zijn geweest met wat we nu hebben op een IPO-basis. We hebben een relatief kleine schuld tegen gunstige voorwaarden, mede dankzij de positie van Philips, en we genereren veel cash. Ik ben blij dat de betrokken banken een duit in het zakje hebben gedaan. We opereren in een internationale markt, maar het is fijn om banken te hebben in Nederland die ook goed meedoen. We zijn ook blij dat zoveel privé-investeerders in Nederland hebben meegedaan. Het zou mooi zijn als we nog een aantal grote institutionele beleggers enthousiast kunnen maken.'

Hamming: 'De financieringslasten zijn een belangrijke overweging, maar welke andere factoren speelden een rol om uiteindelijk te kiezen voor een beursgang?'

Van Schooten: 'Die keuze was aan ons moederbedrijf Philips. Prijs oftewel opbrengst, nu en in de toekomst, is natuurlijk belangrijk. Maar niet alleen. Complexiteit van de deal is ook een factor alsmede het vinden van een 'good home' voor Lighting. Een IPO is behalve het maken van een uitgebreide prospectus in verhouding minder complex. Bovendien stelt het Philips Lighting in staat om haar strategie integraal uit te blijven voeren en daarmee is de voorwaarde voor een goed 'thuis' ook vervuld.'



Hamming: 'Die continuïteit is zeker een kracht, maar als beursgenoteerd bedrijf krijg je veel aandacht van investeerders die verwachten dat Philips Lighting zich als zelfstandig bedrijf gaat positioneren.'

Van Schooten: 'Investeerders vragen inderdaad om 'pure play'. Ons merk moet sterk en herkenbaar zijn zodat ze ons kunnen vergelijken met andere corporates in het lichtdomein. Er zijn heldere afspraken gemaakt over het merk en die zijn ook terug te vinden in het prospectus van de beursgang. Er is een overeenkomst op grond waarvan we een 'brand license fee' betalen. We zijn nu beursgenoteerd maar Koninklijke Philips N.V. heeft nog de meerderheid van de aandelen. Op termijn zal dat veranderen en zullen we ook een andere naam kiezen. Tegelijkertijd voeren wij al 125 jaar het merk Philips. Een van onze pijlers is innovatie. Een andere is duurzaamheid. Dat zit in ons DNA en we gaan ons niet opeens anders gedragen.'

Hamming: 'Jullie zijn marktleider, maar in een versnipperde lichtmarkt valt veel te winnen. Waar zit voor Philips Lighting ruimte om te groeien?'

Van Schooten: 'Lighting was als onderdeel van Philips succesvol en de 'golden tail'-strategie die we toen al voerden zetten we voort. We anticiperen op fundamentele veranderingen in de markt. Dat is de overgang van de gloeilamp en TL naar LED die inmiddels helemaal op tempo is gekomen. Maar daarnaast geloven we dat het in de toekomst steeds minder om het product en steeds meer om systemen en diensten zal gaan waarbij licht wordt gekoppeld aan internet en gecombineerd met allerlei andere functies. 'Lighting beyond illumination', noemen we dat. Onze geografische footprint is ook een aandachtspunt. Het aantal productie-locaties zal blijven dalen, maar ons wereldwijde sales-netwerk blijft in tact. Wij maken dus principieel andere keuzes dan grote concurrenten als Osram en GE. Het ligt voor de hand dat er consolidatie zal optreden. Tussen afzetmarkten zijn grote verschillen in wat klanten willen, maar de technologie achter de lichtsystemen is uniform en er zijn schaalvoordelen te behalen. Het is moeilijk te voorspellen hoe snel het consolidatie-proces precies zal plaatsvinden, maar dit is een markt waarin we groot zijn en groter willen worden. Philips Lighting is een 'power house'.



Hamming: 'Een deel van onze taak als M&A-adviseur is om de harmonie in het proces te bewaken.'

Hamming: 'Aan consolidatie gaan doorgaans ook fusies en overnames vooraf. In mijn praktijk zie ik dat CFO's nauw betrokken zijn bij het managen van de portfolio en op managementniveau de scherpe vragen stellen, zoals: 'Past deze overname nog binnen het totale portfolio?' en 'Levert dit op de lange termijn genoeg op?'. Is dit de rol die een financieel directeur zou moeten vervullen?'

Van Schooten: 'Je houdt de organisatie een spiegel voor, dat is je rol. Wat je van private equity partijen oppikt is dat je niet te veel op de status quo gericht moet zijn en dat geldt ook voor je portfoliomanagement. Een voorbeeld: Lighting had een keramiekbedrijf voor lampen in Uden. Wij hebben het onderdeel aangeraden om te investeren in 'new business creation' en ook buiten de verlichtingssector te kijken. Tegelijkertijd werd de onderneming hierdoor aantrekkelijk voor de partij waaraan het uiteindelijk werd verkocht, CoorsTek. De koper en verkoper, maar zeker ook de regio, hebben hier baat bij. CoorsTek kan de innovatie in deze markt versnellen en mogelijk ontstaat er zo een nieuwe Nederlandse juweel op de internationale markt voor technisch keramiek.'

Hamming: 'Welk advies geef je aan CFO's die in een complex overname- of afsplitsingstraject zitten?'

Van Schooten: 'Als ik één advies kan geven, is het om je niet af te laten leiden door kleine hindernissen. Houd het grote doel voor ogen. En, heel belangrijk, bouw een aantal uitlaatkleppen in om af en toe stoom af te blazen.'

Hamming: 'Dat vind ik een interessant punt. Bij fusies en overnames kunnen emoties soms ineens de overhand krijgen. Even een stapje terugdoen uit de gekte kan dan helpen. Een deel van onze taak als M&A-adviseur is om de harmonie in het proces te bewaken.'

Van Schooten: 'Die harmonie is inderdaad essentieel. Een belangrijk effect van de beursgang is dat er duidelijkheid is en dat zorgt voor een geweldige boost onder medewerkers. We moeten het nu laten zien.'

Verder lezen:

www.lighting.philips.nl

www.deutschebank.nl

Reageren op dit artikel?

cees.hamming@db.com