

Luud Maas: bedrijf heeft opgaande lijn te pakken Wilma na mislukte fusie met Bam in rouw

8 min 10 juni 1997, 02:00

De afspraak is duidelijk: geen vragen over het stuklopen van de fusie met Bam. "Ik wil er een halfjaar niet over praten uit een soort rouwproces." Alleen een toelichting op het jaarverslag 1996 wil hij geven. "De perikelen in Duitsland hebben we goed opgevangen. We staan aan het begin van de opgaande lijn." Een gesprek met Luud Maas, directeur/eigenaar Wilma International, op de 23ste verdieping van zijn hoofdkantoor in Antwerpen.

Hij oogt ontspannen. Grapt, en voor een uitleg is hij niet te beroerd het (geheime) jaarplan 1997-1998-1999 erbij te halen. Zelfverzekerd geeft hij antwoord. "Het snelle herstel is geen verrassing. Bij de presentatie van de jaarcijfers 1995 hebben we gezegd dat we 1996 zouden afsluiten met klein een positief resultaat."

Het vijfjarenplan, opgezet na het vastgoeddebaacle begin jaren negentig in Amerika, blijkt nauwelijks te hebben geleden onder de problemen in Duitsland. In het plan staat dat het eigen vermogen in 1998 weer een niveau moet hebben van f. 225 miljoen en dat het rendement op 15 procent moet uitkomen. Door de krachtige aanpak in Duitsland werd in het verslagjaar 1996 al een niveau bereikt van f. 197,8 miljoen eigen vermogen en het rendement daarover bedroeg 6,5 procent. Maas: "In 1998 zullen we de twee kengetallen ruimschoots halen. Het enige wat niet lukt in dat jaar is het terugbetalen van de bijbetalingen van de aandeelhouders. Om Wilma weer gezond te krijgen hebben zij f. 15 miljoen gestort en drie jaar dividend laten passeren. Zo willen we over 1997 een rentabiliteit op het eigen vermogen bereiken van 15 procent."

Het afgelopen jaar hebben Nederland en België aan het positieve resultaat bijgedragen. De drastische reorganisatie in Duitsland - ontwikkelen en bouwen werden in een bedrijf ondergebracht - en de slechte (economische) situatie zorgden er voor dat in Duitsland nog verlies werd geleden.

Na zaaien oogsten

Over de Nederlandse bijdrage aan het resultaat is Maas voorzichtig optimistisch. "We moeten nu gaan oogsten wat we hebben gezaaid." Het zaaien, in dit geval verbetering van de organisatie en de verwerving van gronden, had wel als consequentie dat het resultaat werd gedrukt door de kosten die dit alles met zich

meenam. In Nederland lag het resultaat hierdoor beneden de normstelling van 22 procent op het vermogen. De voor 1996 over gedimensioneerde organisatie zal het na dit jaar druk krijgen. Alleen al aan Vinex-productie loopt de omzet in 1998 van f. 738 miljoen op tot over de miljard een jaar later.

Maas: "We hebben op vlak van woningbouw bouwen en ontwikkelen de bedrijven in elkaar geschoven. Met een geringe toename van het aantal medewerkers kunnen we de productie realiseren. Alle onderdelen die het product wonen moeten realiseren - conceptontwikkeling, acquisitie, technische uitwerking, productie en verkoop - zijn nu geïntegreerd. Alleen utiliteitsbouw en bedrijfshuisvesting kent nog gescheiden disciplines."

Moeilijke transformatie

"Begin 1995 zijn we ermee begonnen. In dat jaar is Directie Overleg Koopwoningen opgezet om zo de gescheiden functies ontwikkelen en bouwen dicht bij elkaar te krijgen. Het moeilijkste was de transformatie van het denken om te werken aan het product wonen en niet aan de productie. Van ontwikkelaar tot timmerman moet er bewust worden gewerkt aan het product wonen en dat is meer dan alleen het huis. Ook het microniveau telt.

"Nu moet het marge denken plaatsmaken voor rendements denken. De laatste 10 procent van dat aanpassingsproces is de transformatie in financiële zin. Onze ingenieurs moeten ondernemers worden. Ze moeten geld laten werken. Ze krijgen dus in de nieuwe aanpak vermogen mee en dat moeten ze rendabel aanwenden. Door met het bedrijfsvermogen een hoge omloopsnelheid te bereiken kan een goede omzet, zeven tot acht maal het vermogen, worden gecreëerd. Door dat slim te doen kan op sociaalcomplex best met een marge van 1 tot 2 procent worden gewerkt. Continuïteit van de rentabiliteit is belangrijk voor ons."

Goedkoop in Duitsland

In Duitsland is de aanpassing voor 60 procent doorgevoerd. Daar werd net als in Nederland bouw en ontwikkeling in een organisatie geplaatst, Wilma Immobiliën AG. Voor de onrustige Maas duurt het proces van eenwording echter te lang. De Duitse hiërarchie maakt snelle veranderingen niet makkelijk. "Geluk bij een ongeluk was de instorting van de Duitse markt. De heren moesten wel snel werken", zegt hij met een wat cynische ondertoon. "We richten ons op goedkope laagbouw van circa DM 300.000 en daar is veel vraag naar. De verkoopsnelheid van dergelijke woningen ligt nu op 25 per maand, terwijl dat in het duurdere segment op hoogstens 1 per maand ligt."

Hoe verloopt de afbouw van dat hoogste segment?

Maas, streng: "Daar moeten we eind dit jaar eigenlijk vanaf zijn, desnoods door desinvesteringen. Het verloop van dit proces bepaalt of we in Duitsland winst zullen maken. In ons nieuwe pakket zal nog slechts 20 procent bestaan uit duurdere huizen en de rest is 'Kosten und flachensparendes Bauen'. In ieder geval is de ontwikkeling, bouw en verkoop van deze goedkopere woningen, winstgevend."

Geen Bam-antwoorden

Waarom mag niet gevraagd worden over het spaaklopen van de fusie met Koninklijke Bam Groep? In uw bedrijf is dat de meest gestelde vraag en de OR zal er zeker naar vragen.

Maas, zakelijk/afstandelijk: "Van Vonno en ik hebben afgesproken ons mond te houden. We zijn op zakelijk verschil van inzicht uit elkaar gegaan. Natuurlijk is dat hartstikke jammer. Er is door een aantal mensen vier maanden met enthousiasme aan gewerkt. Tot eind dit jaar wil ik er niet over praten en aan denken. Het is een gepasseerd station en de tijd zal ongetwijfeld uitwijzen of dit de juiste beslissing was."

Hoe nu verder?

"We hebben al gezegd dat de afstand tussen aandeelhouders en bedrijf groter moet worden. Het is in belang van beide. Het binnenhalen van NIB was de eerste stap. We prefereren nog steeds een strategische alliantie met een sterke partner. Het opknippen van het bedrijf heeft niet mijn voorkeur. Als huidige aandeelhouders willen we wel betrokken zijn bij het bedrijf, maar niet meer voor 100 procent."

Bent u al met een partner in gesprek?

"Ik zie al dat ik tot eind van dit jaar niet aan dergelijke zaken wil denken. Door het proces met Bam zijn er dingen blijven liggen, zoals het afmaken van de Nederlandse en Duitse organisatie en daar wil ik eerst aan werken."