

Real Dolmen: “Winstgevendheid belangrijker dan onze omvang”



René De Witte
Journalist VFB

Gesprek met general manager Marc De Keersmaecker

Een half jaar geleden werd bij het ICT-bedrijf RealDolmen vrij onverwacht het roer omgegooid. Gedaan met de grootse plannen om met overnames internationaal door te groeien. Het bedrijf plooidde zich terug op een lokale markt. En er waren speculaties dat het van de beurs zou verdwijnen. ‘Dat laatste is nooit aan de orde geweest,’ zegt de nieuwe topman Marc De Keersmaecker. En ook over het terugplooiën, hoeft de belegger zich geen zorgen te maken. ‘Het groeipotentieel is enorm. De komende jaren worden zeer succesvol.’

Het nieuws sloeg begin november van vorig jaar in als een bom, zeker in de ICT-wereld, maar eigenlijk in een groot deel van het bedrijfsleven. Het gebeurt maar zelden dat de top van een beursgenoteerd bedrijf – of minstens een groot deel ervan – plots collectief opstapt. Dat was dus wat bij RealDolmen aan de hand was. Voorzitter Michel Akkermans legde zijn functie neer. CEO Bruno Segers was weg. En alsof het niet genoeg was, werd ook nog het vertrek van commercieel directeur Dirk Debraeckeeler bekend gemaakt. Wat was daar in

hemelsnaam aan de hand? De financiële pers had het over een grondig meningsverschil tussen de aandeelhouders van RealDolmen en het management over de te voeren strategie.

Sinds Bruno Segers in 2008 werd aangetrokken om als CEO de fusie van Dolmen en RealSoftware in goede banen te leiden, had hij zijn ambities met RealDolmen nooit onder stoelen of ban-

ken gestoken. De groep moest voluit de kaart van consolidatie binnen de ICT-sector trekken, zei hij. Vorig jaar was men klaar met de terugbetaling van een obligatielening van 75 miljoen euro van RealSoftware. De groep was schuldenvrij en genereerde voldoende kasstromen om op overnamepad te gaan. Op welke termijn hij het wilde realiseren, zei Segers niet, maar hij gaf wel aan dat RealDolmen moest streven naar een omzet van 400 tot 500 miljoen euro. Pakken meer dus.

Maar zie, een beetje als een donderslag bij heldere hemel werd zijn vertrek aangekondigd. Kort nadien publiceerde RealDolmen halfjaarcijfers die de beleggers niet vrolijk stemden: 13% minder omzet, een ebitda (bedrijfskasstroom) die van 7,9 miljoen euro positief was omgeslagen in 1,3 miljoen negatief en, tot overmaat, een nettoresultaat dat van 3,1 miljoen winst nu 16,6 miljoen rood kleurde. RealDolmen had, zo legde het persbericht uit, te maken met ‘verzwakte kasstromen in Frankrijk en Luxemburg’ die het huidige niveau van de goodwill ‘niet langer verantwoordde’. De man die het allemaal opnieuw in goede banen moest leiden was Marc De Keersmaecker (53), een man uit de oude Dolmen-stal, een bedrijf dat groeide vanuit Colruyt.

VFB *Buitenshuis zal bij velen de reactie allicht geweest zijn: Marc wie? Uw naam als operationeel directeur viel in de pers nu en dan wel, maar voorts valt bitter weinig over u te lezen.*

Marc De Keersmaecker (geamuseerd) Ik kom inderdaad weinig in de pers. Ik houd me vooral bezig met mijn klanten en mijn medewerkers om op die manier toegevoegde waarde te brengen aan mijn aandeelhouders. Dat is waar ik mee bezig ben. Maar goed, als u mijn historiek wil weten: ik ben dertig jaar geleden begonnen bij Colruyt, op 1 september 1983 om precies te zijn. Dat was op het EDP-center, een zeer boeiende omgeving. Het ICT-gebeuren is bij Colruyt altijd zeer belangrijk geweest en is trouwens een van de redenen waarom Colruyt zo succesvol is geweest. En is.

Een jaar of twee later zijn we vanuit het EDP-center beginnen werken voor externe bedrijven. Zo is Dolmen ontstaan. Het ging toen om de totale automatisatie van bedrijfsadministraties. Dolmen is sterk gegroeid. Eind jaren negentig hadden we al zo’n duizend mensen in dienst. Ik hield mij vooral bezig met de applicatieafdeling. We zijn naar de beurs gegaan. Nadien kwam de fusie met Real Software en werd ik COO van de groep. Dat is het zowat.

Nieuwe cultuur

VFB *Over die fusie gesproken. Er waren enorme cultuurverschillen tussen Real Software en Dolmen. Velen dachten dat het niet kon lukken.*

Marc De Keersmaecker Die vraag wordt mij heel dikwijls

“Ik houd me vooral bezig met mijn klanten en mijn medewerkers om op die manier toegevoegde waarde te brengen aan mijn aandeelhouders.”



“Waar men vooral rekening moet mee houden, is dat RealDolmen operationeel gezien een zeer sterk verhaal is.”

gesteld. Wat mij vanaf de eerste dag opviel, was dat wat de mensen op de werkvloer betrouwt, er eigenlijk weinig cultuurverschillen waren. Als je keek naar de stijl van de directie was er wel een immens verschil. Dolmen was meer behoudend en Real Software, laat het me zo zeggen, absoluut avontuurlijker. Wat zeer belangrijk was in dit verhaal was de complementariteit. Historisch was Dolmen vooral een technologiebedrijf, zowel op het vlak van infrastructuur als applicaties. Real Software was vooral bezig met business oplossingen. De sterkte van RealDolmen was de combinatie van die drie facetten.

Moesten de mensen van Real Software en Dolmen hun verleden verloochenen? Zeker niet. Ze mogen er fier op zijn. Wat we wel hebben gedaan is het beste van de twee behouden om een nieuwe cultuur uit te bouwen. De samenhang was zeker een versterking.

VFB *Eén plus één is drie.*

Marc De Keersmaecker Eén plus één is zeker meer dan twee.

VFB *Maar niet voor de kleine aandeelhouders. De koers is fors lager dan toen. Dividenden wer-*

den niet uitgekeerd. RealDolmen was geen feest voor de belegger.

Marc De Keersmaecker Het hangt van in welk perspectief u het bekijkt. Als u kijkt naar de laatste vijf jaar is het voor de hele beurs geen feest geweest. Onze koers heeft ook op 12 en 13 euro gestaan. Dat is nu rond de 16. Op korte termijn is er dus wel een positieve evolutie. Waar men vooral rekening moet mee houden, is dat RealDolmen operationeel gezien een zeer sterk verhaal is. Wat we op de markt willen brengen slaat aan. Er is behoefte aan. We zullen de komende jaren zeer succesvol zijn.

Om het over het financiële te hebben: we hebben vandaag geen schulden en hebben een grote capaciteit om cash te genereren. Ik heb daar een zeer eenvoudige redenering over. Als je cash hebt, kan je die beter in het bedrijf houden als je groei-investeringen voorziet. Overschot aan cash is niet noodzakelijk voor een bedrijf. Van het moment dat er een overschot is, is het mogelijk om een dividendpolitiek uit te bouwen. Maar dat moet de raad van bestuur beslissen.

Middensegment

VFB *De volumes op de beurs zijn doorgaans heel erg klein. Misschien weten de beleggers niet goed waar RealDolmen eigenlijk voor staat. Krijgt u de activiteiten niet moeilijk uitgelegd?*

Marc De Keersmaecker Bij elk persbericht leggen we dat nochtans uit, maar daar vind ik achteraf niets van terug in de artikelen. Die gaan dan steevast over de resultaten.

VFB *Het staat inderdaad uitgelegd in de berichten, maar het blijft een moeilijk verhaal. RealDolmen heeft een divisie die infrastructuurproducten verkoopt, eentje die professionele diensten levert en nog een die business solutions aanbiedt. Allemaal erg technisch. Hoe moet de belegger RealDolmen in zijn geheel zien?*

Marc De Keersmaecker Wij zijn naar Belgische normen een vrij groot bedrijf dat je best omschrijft als ICT-integrator. Onze focus ligt op het middensegment in het bedrijfsleven. Ook belangrijk: wij zijn een lokale speler. Wat willen we doen? Eigenlijk willen wij het volledige ICT-gebeuren van een bedrijf afdekken, uitgaande van het ontwikkelen van



de architectuur, het bouwen ervan, het schrijven van applicaties tot en met het achteraf onderhouden. We willen onze klanten begeleiden en steunen over de hele life cycle van het ICT-gebeuren. Wij willen het totale verhaal doen, niet een stukje ervan. Geen hit and run. Dat wij ons tien of vijftien jaar willen engageren voor de maintenance, is de garantie van onze kwaliteit.

VFB *RealDolmen richt zich op het middensegment, zegt u. Is dat de booming markt?*

Marc De Keersmaecker Meer en meer. ICT wordt er niet eenvoudiger op. Het hoort niet tot de competentie van de meeste bedrijven. Om de evolutie te volgen, heb je een batterij specialisten nodig. En de schaal. Dat hebben ze niet in het middensegment. Wij hebben die specialisten en de schaal wel. Bijkomend probleem voor het middensegment is het vinden van ICT'ers. Daar zijn er te weinig van.

Meer en meer bedrijven gaan hun ICT-gebeuren dus outsourcen. Ons model is daarop gebouwd en ik moet zeggen, er is veel vraag vanuit de markt.

Lokale speler

VFB *Wat u ook zei: wij zijn een lokale speler. Uw voorganger had een internationale expansie voor ogen, onder meer door overnames. Zijn die plannen opgeborgen?*

Marc De Keersmaecker Die grote internationale expansie zullen we inderdaad niet doen. Wij willen groeien in België, Noord-Frankrijk en Luxemburg. In Nederland hebben we een commerciële entiteit. Dat is dus onze markt. Wil dat zeggen dat wij geen overnames meer zullen doen? Helemaal niet. Wij hebben een duidelijk zicht over waar wij ons in onze regio willen versterken. Het enige verschil met vroeger is dat wij geen grote dossiers van buiten de regio zullen bekijken. We willen ons vooral richten op dossiers die effectieve synergiën realiseren.

VFB *Hij wou RealDolmen laten doorgroeien naar een omzet van 400 miljoen euro, en meer. Ook gedaan?*



“Wat ik wil, is niet een groot bedrijf, maar een winstgevend bedrijf. De bottom-line vind ik belangrijker dan de omvang.”

Marc De Keersmaecker Wat ik wil is niet een groot bedrijf, maar een winstgevend bedrijf. De bottom-line vind ik belangrijker dan de omvang.

VFB Plooit RealDolmen zich niet terug op een erg kleine thuismarkt?

Marc De Keersmaecker Zal ik u eens vertellen wat ons marktaandeel is van de Belgische ICT-markt? Tussen de 2 en 2,5%. Niet meer, en toch zijn we een van de grootste. De markt is zeer versnipperd. Er zijn hier nog veel groeimogelijkheden. Wij zijn nog lang niet aan het einde van ons Latijn.

Geen exit

VFB Op zijn blog reageerde uw voorganger nogal zuur op zijn vertrek. Hij verweet de raad van bestuur een gebrek aan deugdelijk bestuur. Er was een duidelijk meningsverschil over de strategie.

Marc De Keersmaecker Natuurlijk is er over de strategie gesproken, het zou pas erg zijn als daar niet zou zijn over gesproken. De raad heeft beslist om zich te concentreren op de operationele winstgevendheid en vond dat ik daar beter geschikt voor was. Ik was operationeel directeur, ken het bedrijf door en door en ken bijna alle medewerkers persoonlijk.

VFB U nam de fakkel over, maar niet als CEO. U bent algemeen directeur. Moeten we daar iets achter zoeken?

Marc De Keersmaecker What's in a name? In de praktijk is er weinig verschil. Zoals het nu werkt, werkt het wat mij betreft prima.

VFB Laat ons even stout zijn. U moet voor de familiale aandeelhouders (Colruyt en Van de Vyvere) de bruid opmaken opdat die zou kunnen verkocht worden. Daar hoort een beursexit bij. Bruno Segers stelde die notering trouwens in vraag.

Marc De Keersmaecker Een vertrek van de beurs is naar mijn

weten nooit op de agenda van de raad van bestuur geweest. En ik zou het moeten weten want ik was er telkens bij. U zult mij nu vragen wat het belang is van een notering. Ten eerste is de beurs een mogelijkheid wanneer je expansieplannen hebt. Je krijgt er ten tweede een visibiliteit mee die commercieel gezien niet onbelangrijk is. Een notering brengt anderzijds plichtplegingen met zich mee, maar die zitten hier zo ingebakken in de organisatie dat we daar geen problemen mee hebben. Wij denken dat een notering meer voor- dan nadelen heeft. Een exit is dus totaal niet aan de orde.

Overgangsjaar

VFB De kans dat u het nettoverlies van het eerste halfjaar goed maakt, is quasi nul. RealDolmen zal het jaar dus in het rood afsluiten.

Marc De Keersmaecker Ik mag niets over de cijfers zeggen, maar men moet niet echt vooruitziend zijn om te weten dat je dat verlies niet zomaar goedmaakt. Ik wil benadrukken dat het om een afschrijving ging van goodwill, dus zonder effect op de cash. De goodwill op de activiteiten in Frankrijk en

“Een vertrek van de beurs is naar mijn weten nooit op de agenda van de raad van bestuur geweest. En ik zou het moeten weten want ik was er telkens bij.”

Luxemburg, die dateren uit de tijd van RealSoftware, was nooit aangepast. Dat hebben we nu wel gedaan.

VFB Vielen er lijken uit de kast?

Marc De Keersmaecker Neen, hoor. Luxemburg was zeer gericht op private banking. De bankencrisis en de consolidatie binnen de private banking hebben de inkomstenstroom doen dalen. En in Frankrijk, waar we veel voor de overheid werken, zijn er door de presidentsverkiezingen heel wat beslissingen niet genomen. Ook daar waren er heel wat consolidaties. We hebben onze organisaties in Luxemburg en Frankrijk een nieuwe oriëntatie gegeven naar een meer servicegerichte organisatie.

	Kerncijfers eerste halfjaar (mln euro)		
	September 2012	Maart 2012	Δ
Omzet	112,3	129,1	-13 %
EBITDA	1,3	7,9	-116 %
Nettowinst	16,6	3,1	-633 %
Activa	126,3	143,0	-12 %
Cash	18,5	51,6	-64 %

VFB De afschrijving van goodwill heeft te maken met lagere verwachtingen voor de komende jaren en heeft inderdaad geen effect op de cash. Maar er was wel een negatieve bedrijfskasstroom.

Marc De Keersmaecker Dit boekjaar is een overgangsjaar. We hebben de structuur veranderd om ze efficiënter te maken. Dat heeft geld gekost. Ook de reshuffle van de directie trouwens. Tot slot hebben we ook fors geïnvesteerd in onze hospitaal- en asset-managementsystemen. Die investeringen zijn direct in de kosten genomen.



REDACTIE 6 MEI 2013