



KAREN VAN GRIENSVEN
"Finance blijft nog altijd
een mannenwereld."

KAREN VAN GRIENSVEN (MELEXIS) IS TRENDS CFO OF THE YEAR

‘De waarheid komt van finance’

“Als je van managers verwacht dat ze vijf jaar vooruitplannen, moet je hen met cijfers ondersteunen. Dat is wat wij doen: data samenbrengen en het beslissingsproces aansturen”, zegt Karen Van Griensven, de CFO van Melexis en de nieuwe Trends CFO of the Year. **PATRICK CLAERHOUT EN BRUNO LEIJNSE, FOTOGRAFIE JONAS LAMPENS**

De afspraak met Karen Van Griensven (44) vindt plaats in Ieper. Maar het had evengoed Sofia, de hoofdstad van Bulgarije, kunnen zijn. De CFO van Melexis brengt zowat de helft van haar tijd in dat Oost-Europese land door. Alle transactionele activiteiten van haar financiële departement – zoals creditcontrol – gebeuren daar. “De loonkosten zijn er substantieel lager. Dat maakte het voor ons interessant om een aantal financiële functies te verplaatsen naar Sofia”, aldus Van Griensven.

Ook Van Griensven vestigde zich met haar gezin in Bulgarije. “Voor expats is het er goed toeven”, vertelt ze. “Het is een fiscaal vriendelijk land, waar je met een westers loon veel meer kunt doen dan in België. Bovendien is het een groen land met een aantrekkelijk klimaat. In de zomer trekken we vaak naar zee, in de winter kun je zelfs in de hoofdstad Sofia skiën. Skiën is een van mijn favoriete hobby’s.”

De betere studenten

Voor een financieel directeur volgde Van Griensven een atypische opleiding: landbouwingenieur aan de Universiteit Gent. “Ik heb lang getwijfeld welke van de drie ingenieursopleidingen ik zou vol-

“Als je geen businesskennis hebt, wordt er niet naar je geluisterd”

gen: landbouw-, burgerlijk of handelsingenieur. Ik was geslaagd voor het ingangsexamen burgerlijk ingenieur, maar het programma was erg gericht op wiskunde. Landbouwingenieur leek me uiteindelijk de meest veelzijdige studie.”

Daarna haalde ze een MBA-diploma aan de Solvay Business School. Want ambitie had ze wel: “Als achttienjarige wist ik nog niet wat ik wilde. Gaandeweg begon het bedrijfsleven me te interesseren. Daar wilde ik het maken.”

En ja, het cliché klopt, ze was al van jongs af sterk geïnteresseerd in cijfers. “In het middelbaar in Sint-Niklaas volgde ik Latijn-wiskunde. Ik was goed in wiskunde, wat zeker niet voor alle meisjes opging. Aan de universiteit zaten we met evenveel meisjes als jongens. Toch bij de start, want naarmate de opleiding vorderde, kregen de meisjes de bovenhand. (lacht) Wij waren de betere studenten.”

Roland Duchâtelet

Roland Duchâtelet haalde Van Griensven in 1994 naar zijn holding Elex. “Roland was mijn leermeester”, geeft ze toe. “Hij was verantwoordelijk voor de financiën en had net een bedrijf in Ieper overgenomen (het latere Melexis, *nvdr.*). Ik werd aangetrokken om de grote ➤

➤ schoonmaak te doen. Elex had toen nog geen financiële afdeling, zelfs de boekhouding werd extern gedaan. De groep stelde amper vijftig mensen tewerk.”

Duchâtelet geeft zijn mensen veel vrijheid, zegt Van Griensven. “Roland geeft mensen vertrouwen, wat hun een grote vrijheid van handelen biedt. In ruil moet je aanvaarden dat de druk altijd hoog is. In de groep-Duchâtelet worden veel nieuwe initiatieven genomen, het tempo ligt hoog, het moet vooruitgaan. Als Roland een vraag heeft, verwacht hij bij wijze van spreken binnen het uur een antwoord.”

Van Griensven leerde het vak al doende: “Klanten opbellen die niet betaalden, betalingen uitvoeren, zorgen dat de boekhouding klopte, waren mijn eerste taken — allemaal uitvoerend werk. Daar kwam later de financiering van de onderneming bij, de gesprekken met de banken en de due diligence voor de beursgang van

“Als de compliance te belastend wordt, valt het niet uit te sluiten dat het scenario van een beursexit op tafel komt”

Melexis en Epiq. De groep is in de jaren negentig, via overnames, heel snel gegroeid.”

In een stroomversnelling

In 1997 bracht Duchâtelet Melexis naar de beurs. Een jaar later werd de 28-jarige Karen Van Griensven benoemd tot CFO

van de beursgenoteerde onderneming. Tot 2001 bleef ze die functie combineren met de fusie- en overnamedossiers bij de houdstermaatschappij Elex. Maar dat werd onhoudbaar. Melexis groeide snel en had behoefte aan een fulltime CFO. Ook uit overwegingen van corporate governance was de combinatie niet langer te verzoenen.

Van Griensven verkoos de operationele dochter boven de financiële holding. Toen had Melexis alleen een vestiging in Ieper, vandaag zijn er wereldwijd zestien vestigingen. “De overstap op een Oracle-platform in 2003 was een belangrijk moment”, zegt ze. “Dat heeft de ontwikkeling van het financiële departement van Melexis in een stroomversnelling gebracht. Voor het eerst werd een geïntegreerde rapportering binnen één IT-systeem mogelijk. Mede daardoor konden we de accountingkosten fors drukken en was de businessinformatie snel



KAREN VAN GRIENSVEN
 “Voordat een nieuwe financiële medewerker toegevoegde waarde levert voor de business, zijn er al snel twee jaar voorbij.”

4 OP 10 VOOR FINANCIËLE TRANSPARANTIE

Behalve businesskennis moet een moderne CFO vooral beschikken over communicatieve vaardigheden, vindt Karen Van Griensven. En net nu kreeg Melexis maar een 4 op 10 in het jaarlijkse rapport dat De Standard opstelt van de CEO's van Belgische beursgenoteerde on-

dernemingen. "Het is een bewuste keuze van Melexis om naar buiten uit — bijvoorbeeld in onze persberichten en jaarverslagen — beknopt en beperkt te communiceren", geeft Van Griensven toe. "We strekken alle informatie die we moeten verspreiden, maar niet

meer dan nodig is. Dat heeft te maken met de concurrentie, maar ook met de cultuur van het bedrijf: we zijn geen onderneming die uitpakt met toeters en bellen, we houden de voeten liever stevig op de grond." "Als bij de toelichting van de resultaten vragen worden ge-

steld, beantwoorden we die natuurlijk in alle openheid. Maar ook daar zijn er grenzen. Investeerders zouden bijvoorbeeld heel graag de marges op productbasis kennen, maar dat ligt voor ons veel te gevoelig. We gaan onze concurrenten niet zelf slimmer maken."

ler beschikbaar. Daarna trokken we ook meer specialisten in fiscaliteit en thesauriebeheer aan."

Basis voor discussie

Toen het financiële team volledig was, werd de volgende stap voorbereid. Sinds 2010 speelt het financiële departement bij Melexis een centrale rol om relevante en getoetste businessinformatie aan te brengen en strategische beslissingen voor te bereiden.

Van Griensven: "Melexis moet voortdurend beslissen welk project het doet en welk niet. In elk project moet je al gauw enkele miljoenen investeren. Bovendien weet je op voorhand dat slechts één op de vijf projecten slaagt. De bijdrage van finance in dat selectieproces is cruciaal. Als je van managers verwacht dat ze vijf jaar vooruitplannen, moet je hen met cijfers ondersteunen. Dat is wat wij doen: statistieken en data samenbrengen, alle parameters analyseren, en op die manier de basis voor discussie leveren en het beslissingsproces aansturen."

"In de financiële sector zijn meer vrouwen nodig, als we willen dat een rem wordt gezet op het risicogedrag"

MELEXIS IN CIJFERS

- Cijfers over 2013
- Omzet: 275 miljoen euro
- Winst: 55 miljoen euro
- Aantal vestigingen: 16
- Personeelsbestand: 836
- Aantal medewerkers in finance: 26

Bron: Melexis

Volgens Van Griensven beschikt alleen haar financiële departement over dat vermogen om te analyseren en te synthetiseren. "Wij zijn de enigen die beschikken over die businesskennis over de systemen heen. De onderzoeks-, de productie- en de salesafdeling hebben allemaal hun data, maar de ene kan de informatie van de andere niet interpreteren, ofwel aanvaarden ze elkaars rapportering niet. Onze rol bestaat erin de businessinformatie te objectiveren en te uniformiseren, en ze voor iedereen toegankelijk te maken. De waarheid komt van finance."

De financieel directeur en zijn departement staan of vallen met hun businesskennis, vindt Van Griensven. "Als je geen businesskennis hebt, wordt er niet naar je geluisterd. Die kennis verwerven is niet vanzelfsprekend, omdat Melexis actief is in een complexe sector. We steken er veel energie in om onze financiële mensen bij te brengen wat de stappen in het ontwikkelingsproces van een chip zijn, waar de businesskansen voor Melexis liggen, hoe de goederenstroom ➔

"DE BEURS ZORGT VOOR EEN GEZONDE DRUK"

Melexis is een van de weinige Vlaamse familiebedrijven die hebben gekozen voor een beurscarrière. De jongste jaren is de trend eerder dat bedrijven de beurs verlaten dan dat ze gaan voor een introductie. Ka-

ren Van Griensven ziet nog altijd voordelen: "De beursgang heeft Melexis tot een hoger niveau gebracht. De beurs zorgt voor een gezonde druk. En van de vragen van investeerders en aandeelhouders leer je, dat valt

niet te ontkennen." Ze maakt wel één kanttekening: "Een risico is dat de complianceverplichtingen niet binnen de perken blijven. Er is de voorbije jaren heel wat werk bij gekomen voor compliance en corporate

governance. Voorlopig blijft het behapbaar, al kruipt er veel tijd in. Maar als de compliance te belastend wordt, valt het niet uit te sluiten dat het scenario van een beursexit ook bij ons op tafel komt."

➤ in elkaar zit of hoe de investeringskosten tijdens een project evolueren. Voordat een nieuwe financieel medewerker toegevoegde waarde levert voor de business, zijn er al snel twee jaar voorbij.”

Gezonde diversiteit

Als vrouwelijke CFO was Karen Van Griensven lange tijd een witte merel in Vlaanderen, maar de laatste jaren ziet ze steeds meer vrouwelijke collega's opdruken. “Dat is gezond”, zegt ze. “Diversiteit is altijd goed.” Toch wil ze de opmars van vrouwen in finance niet overroepen: “Op één na rapporteren alleen mannen aan mij. Ook als ik investeerders en fondsbeheerders bezoek, zijn negen op de tien mannen. Finance blijft nog altijd een mannenwereld. Dat is vooral het geval in de banksector, daar valt het echt op. In de ondernemingen zie je dat het de goede richting uitgaat, maar in de financiële sector beweegt er weinig. Nochtans zijn daar meer vrouwen nodig, als we willen dat een rem wordt gezet op het risicodrag.”



KAREN VAN GRIENSVEN
“Roland Duchâtelet was mijn leermeester.”

Toch is haar verhouding met de banken goed: “Melexis raakt al jaren gemakkelijk aan kredieten. Tijdens de crisis hebben we onze convenanten moeten heronderhandelen, maar de kredieten zijn nooit ter discussie gesteld. Ze zijn enkel wat duurder geworden, maar daarmee kan ik me verzoenen. Het klopt dat de banken de voorbije jaren hun marges hebben aandedikt, maar voor de crisis waren kredieten dan ook spotgoedkoop.”

Eén huisbank heeft het compleet verkorven bij Van Griensven. Melexis belegde 15 miljoen euro in CDO's die werden aangeboden door KBC. Tijdens de financiële crisis verloren ze hun waarde. “We hadden een langetermijnrelatie met KBC, maar het vertrouwen is totaal zoek geraakt”, zegt de CFO van Melexis. Het bedrijf diende een klacht in tegen de bank, maar het kreeg in eerste aanleg ongelijk. De zaak loopt nog in beroep, een uitspraak wordt volgend jaar verwacht. Melexis heeft de 15 miljoen euro intussen afgeschreven. ☉

WAT DOET MELEXIS?

Melexis is actief in de halfgeleidermarkt voor de autosector. Dat klinkt eenvoudig, maar in werkelijkheid is het een zeer complexe business.

Melexis startte in de jaren negentig als ontwerper van application specific integrated circuits (ASIC). Dat zijn halfgeleiders die op maat worden gemaakt in opdracht van grote klanten. Geleidelijk begon het bedrijf zelf producten te ontwikkelen. Die applicatie-specifieke standaardproducten (ASSP) leveren nu 56,3 procent van de omzet. Melexis bezit de intellectuele eigendom van die producten en draagt het commerciële risico.

In het eerste kwartaal van 2014 haalde Melexis 89 procent van zijn omzet uit de autosector. In 2013 waren de grootste tien klanten — tier 1-systeembouwers als Continental, Bosch en

TRW — goed voor 51 procent van de omzet. De grootste klant stond voor 17 procent. Sensoren vormen het hoofdmenu bij Melexis. In 2013 leverden ze 164 miljoen euro omzet, of 60 procent van het totaal. Het bedrijf is sterk in magnetische hall-effectsensoren, die zeer precies de stand van motoronderdelen bepalen en onmisbaar zijn in kleine, performante motoren, start-stop systemen en automatische versnellingsbakken. Een opkomende productlijn zijn de druksensoren voor remsystemen, koelvloeistof in airco's of brandstofinjectie.

Vrijwel alle producten van Melexis doen omzettingen van fysieke, analoge naar digitale signalen en omgekeerd. Die mixed-signalhalfgeleiders gebruiken oudere technologie en vereisen niet de gigantische ka-

pitalen die nodig zijn voor geheugens of processoren. Melexis is een *fabless* chipfabrikant (zonder eigen productie), net zoals Qualcomm, Xilinx en het Antwerpse Cmosis. De eigenlijke halfgeleiderfabricage is uitbesteed. In het geval van Melexis blijft dat grotendeels binnen de familie. Ruim 59 procent van de inkopen van Melexis, hoofdzakelijk wafers, gebeurt bij X-FAB Silicon Foundries, een productiebedrijf met halfgeleiderfabrieken in Maleisië, Texas en Duitsland, dat 2400 medewerkers heeft. X-FAB is voor 59 procent eigendom van Xtrion, de holding die ook 53,58 procent van Melexis controleert en zelf fiftyfifty in handen is van Françoise Chombar, de CEO van Melexis, en haar echtgenoot Rudi De Winter enerzijds, en van Roland Duchâtelet anderzijds.

Rudi De Winter is sinds 2011 CEO van X-FAB. Voordien was hij co-CEO van Melexis. Een nauwe samenwerking tussen het designhuis en de chipbakker helpt om de yield van de productie, het percentage verkoopbare chips, te verhogen. De drie productiesites van Melexis fabriceren de chips niet zelf, maar ze testen ze wel. Dat is essentieel voor een bedrijf dat nul defecten per miljoen eenheden nastreeft. Ieper is de oudste en de grootste site en levert — onder meer met zijn 3D-magnetische sensoren — 40 à 45 procent van de afzet. De vestigingen in Sofia (Bulgarije) en Erfurt (Duitsland) delen de rest. De verpakking van de chips — het omvormen van de minuscule halfgeleiders tot een inbouwbaar product — gebeurt in Azië, wat de logistiek niet vereenvoudigt.