

NICOLAS DE CLERCQ (KINEPOLIS) IS DE NIEUWE TRENDS CFO OF THE YEAR

‘Ik draai nooit rond de pot’

De 48-jarige Oost-Vlaming Nicolas De Clercq bouwde Kinopolis als CFO mee uit tot een wereldspeler in de bioscoopsector. Voor die prestatie, zijn visie op en zijn aanpak van finance en zijn sterke communicatie werd hij uitgeroepen tot Trends CFO of the Year 2020.

Bert Lauwers en Patrick Claerhout, fotografie Jonas Lampens

Sinds Nicolas De Clercq in 2012 overstapte van USG People naar Kinopolis, heeft de bioscoopgroep een sterk groeitraject afgelegd. Het beursgenoteerde bedrijf is actief in zeven Europese landen, Canada en de Verenigde Staten. Sinds 2012 zijn de omzet en de bedrijfskasstroom van de groep en het aantal bezoekers verdubbeld, en is het aantal bioscopen vervienvoudigd tot 111. De Clercq zorgde er samen met CEO Eddy Duquenne voor dat dat binnen een strak financieel keurslijf gebeurde. Zo orkestreerde hij vorig jaar nog een private plaatsing van 225 miljoen euro en werd over een nieuw doorlopend krediet onderhandeld. Van dat financieringsbeleid plukt Kinopolis in coronacrisistijden de vruchten. Terwijl grote internationale spelers zoals AMC flink zwalpen, heeft de maandenlange lockdown Kinopolis zelfs niet aan het wankelen gebracht. Hoe De Clercq dat heeft klaargespeeld, legt de opvolger van Catherine Vandenborre van Elia als Trends CFO of the Year graag uit. Duidelijk communiceren met alle belanghebbenden is een topprioriteit voor de

48-jarige stripfanaat, die een financieel team van 64 mensen leidt.

Hoe greep u als CFO in toen duidelijk werd dat de coronacrisis zou uitmonden in een lockdown?

NICOLAS DE CLERCQ. “Het merendeel van onze klanten betaalt cash voor filmtickets, snoep en andere, samen goed voor 83 procent van onze omzet. Door de lockdown vallen die inkomsten weg en wordt het het werkkapitaal negatief. Je moet nog je leveranciers betalen voor eerder geleverde diensten. De liquiditeit bewaken en een goede cashflowvoorspelling zijn dan heel belangrijk. We hebben ook heel veel tijd gestopt in de communicatie met de banken, analisten en investeerders. Iedereen wilde weten hoelang we voort konden met de beschikbare middelen. We hebben ontelbare videoconferenties gehouden en uitgelegd dat we het dankzij de geno-

men maatregelen zelfs bij een volledige sluiting en zonder inkomende cash minstens tot een groot stuk in 2021 konden uitzingen.”

Hoe groot was de cashburn?

DE CLERCQ. “Tussen begin maart en eind juni hebben we iets meer dan 50 miljoen euro verbrand. Dat was een combinatie van een operationele cashburn van 5,8 miljoen euro per maand, een negatief werkkapitaal en gemiddeld 1,1 miljoen aan maandelijkse financiële lasten.”

En dat was geen onoverkomelijk probleem?

DE CLERCQ. “Kinopolis heeft altijd een voorzichtig financieringsbeleid gevoerd. Hoewel we veel cash genereerden, hebben we onze overnames stevast gefinancierd met uitgiftes waarvan de looptijd overeen kwam met de tijd die nodig is om de overnames zichzelf te laten te- ➔

“Dankzij de genomen maatregelen konden we het zelfs bij een volledige sluiting en zonder inkomende cash minstens tot een groot stuk in 2021 uitzingen”

NICOLAS DE CLERCQ
"Ik zeg regelmatig tegen
mijn mensen: stap in je heli-
kopter en stijg eens op."



➤ rugbetalen. Bovendien leenden we heel goedkoop. Voor de crisis hadden onze leningen een gemiddelde looptijd van 5,8 jaar en een gemiddelde rente van 2,75 procent. Ook de spreiding in de tijd zit goed. Pas in 2022 moeten we een eerste obligatielening terugbetalen en in 2026 een van 225 miljoen. Die private plaatsing hadden we vorig jaar proactief gedaan om de overname van MJR in de Verenigde Staten te financieren. Omdat de banken aan die plaatsing best wat commissies verdienden, hebben we van de gelegenheid gebruikgemaakt om onze kredietlijn op te trekken van 90 naar 120 miljoen euro. Daardoor is Kinopolis de crisis ingegaan met 70 miljoen euro cash en die kredietlijn van 120 miljoen, en hoeven we ons niet onmiddellijk zorgen te maken.

“Wij hebben nooit toegegeven aan financiële adviseurs die vonden dat we het vastgoed in een aparte vennootschap moesten onderbrengen en verkopen. Zo zouden we volgens hen een hefboomeffect creëren en een grote overname kunnen doen, waardoor we veel sneller aandeelhouderswaarde zouden creëren. In Excel werkt dat allemaal, tot er iets gebeurt zoals deze coronacrisis, en dan zit je plots met een existentieel probleem. Enkele concurrenten, zoals AMC en Cineworld, hebben grote moeite om hun financiële schulden af te lossen.”

Hebt u de kredietlijn van 120 miljoen euro opgenomen?

DE CLERCQ. “Ja, volledig. Niet omdat we een liquiditeitsprobleem hebben, maar puur uit voorzorg. Omdat we niet het slachtoffer wilden worden van een creditcrunch. In de nasleep van de financiële crisis gingen de banken in 2008 en 2009 op de rem staan. Daarom hebben we gekozen voor zekerheid en dat geld opgenomen.”

Hoe evalueert u de houding van de banken in deze crisis?

DE CLERCQ. “Kinopolis heeft altijd geïnvesteerd in een vertrouwensrelatie met de banken. Wij zijn open en transparant, geven inzage in onze cijfers en draaien niet rond de pot. Toen onze cashflowvoorspelling tot het einde van het jaar klaar was, heb ik die meteen aan



“Wij zeggen tegen onze mensen dat ze moeten doen alsof we volgend jaar 5 procent minder bezoekers hebben, maar toch dezelfde bedrijfskasstroom willen”

onze bankiers bezorgd. Ook in goede tijden houd ik als CFO twee keer per jaar een uitgebreide presentatie voor hen. Dat betaalt zich terug als er problemen opduiken.”

Uw financiële schuld stijgt lichtjes, terwijl de operationele cashflow wegvalt. Dat zorgt ervoor dat u uw bankconvenanten schendt?

DE CLERCQ. “Wij hebben heel snel met de banken gepraat over een vrijstelling. Zij begrijpen dat het geen existentieel probleem is. Sommigen hebben ons

zelfs opgebeld met de mededeling: als jullie van de crisis willen profiteren om overnames te doen, weet dat wij klaar staan met een cheque. Dat bewijst dat het vertrouwen in ons financiële beleid heel groot is.”

Waarom stapte u over van USG People naar Kinopolis?

DE CLERCQ. “De stap naar de eindverantwoordelijkheid als CFO was mijn belangrijkste drijfveer. En de beursgenoteerde context, met een rol naar de raad van bestuur en de investeerders, sprak

NICOLAS DE CLERCQ
"Ik heb heel veel van je geleerd", is het mooiste compliment dat ik al kreeg."

me aan. De groeiambitie van Kinopolis was toen al duidelijk. En na een kleine tien jaar alleen op een appartement in Nederland was ik blij naar België te kunnen terugkeren."

Welk advies zou u geven aan collega-CFO's?

DE CLERCQ. "Op persoonlijk gebied: blijf jezelf, doe je niet anders voor dan je bent en laat je niet veranderen door de bedrijfswereld. Als je eerlijk en getrouw overkomt bij klanten, investeerders en collega's, krijg je de meeste geloofwaardigheid. Op professioneel gebied: een CFO moet oog hebben voor de details, maar mag het brede kader van de onderneming niet uit het oog verliezen. De langetermijnvisie steunen, verder kijken dan die maandelijkse *closing*. Dat merk

BIO

- Geboren in Lochristi op **9 december 1971**
- Studie **toegepaste economie** UGent, managementopleiding Vlerick Business School
- **1994-1998:** diverse posities bij KB, onder meer productmanager, business-controller, lid fusieteam KB/CERA/ABB
- **1998-2002:** businesscontrolling-manager Telenet
- **2002-2004:** international businesscontroller Solvus
- **2004-2005:** financial manager Solvus Nederland
- **2005-2006:** financial manager Start People
- **2006-2010:** VP finance USG People Nederland
- **2010-2011:** VP finance USG People Nederland en Duitsland
- **Sinds maart 2012:** CFO Kinopolis

je ook in mijn cv. Ik ben opgegroeid in de businesscontrolekant van finance. Juistheid, tijdigheid en volledigheid van de cijfers zijn gigantisch belangrijk, maar leggen het verleden vast. Wat je daarmee doet, hoe je ze doorgrondt en je helikopterzicht zijn zeker zo belangrijk. Ik zeg regelmatig tegen mijn mensen: stap in je helikopter en stijg eens op."

Moet een CFO meer durven?

DE CLERCQ. "Met durven te vliegen bedoel ik het overzicht bewaren. Ik was bij USG People in Nederland verantwoordelijk voor heel wat werkmaatschappijen. Ik vond toen al dat je altijd het recht hebt jezelf uit te nodigen voor elke vergadering waarvan je denkt dat je toegevoegde waarde levert. Dat advies gaf ik ook aan mijn mensen. Steeds kijken naar de verbanden, ook voor nieuwe productconcepten of businesscases. Je moet die assumpties kritisch bevragen aan je collega's van sales en marketing, die vanuit ons oogpunt soms een wat te roze bril dragen. Die spiegel voorhouden is de toegevoegde waarde van finance."

Dat is een heikel punt bij veel ondernemingen. Het is vaak finance versus de andere departementen.

DE CLERCQ. "Dat heeft veel te maken met de manier waarop je je opstelt, met die arrogantie van: wij zijn finance, en alles moet langs ons passeren. Wij zijn niet de rechterlijke macht die beslist. Het moet een ondersteunende en verbredende rol zijn. 'Ik heb heel veel van je geleerd', is het mooiste compliment dat ik al kreeg, en dat kwam meestal van directeurs in de business. Finance om de finance is de verkeerde attitude. Finance is een middel om de doelstelling van de onderneming te bereiken."

Collega's omschrijven u als een harde werker. U maakt ook weinig gebruik van consultants. Bent u een controlefreak?

DE CLERCQ. (*Lacht*) "Ik heb het geluk dat als ik één keer iets lees, ik heel snel de hoofd- en de bijzaken van elkaar kan onderscheiden en heel goed cijfers ont-houd. Ik kan ook heel snel verbanden leggen en zie snel fouten. Soms tot frustratie van mensen die drie dagen aan een case gewerkt hebben. Ik ken mijn dossiers heel goed. Dus om op de vraag te antwoorden: ja, ik behoud graag de controle."

Hoe belangrijk is een goede verstandhouding tussen de CFO en de CEO?

DE CLERCQ. "Je bent elkaars klankbord. Als de CEO en de CFO elkaar niet vertrouwen, is dat niet optimaal voor de onderneming."

En een CFO moet haar op de tanden hebben?

DE CLERCQ. "Ja, hoewel ik mezelf eerder in de diplomatieke hoek plaats. Al zal je het wel merken als het mij niet aanstaat. Dat is functioneel boos worden, zeggen: tot hier en niet verder."

U maakt zich soms ook binnen het bedrijf kwaad?

DE CLERCQ. "*(lacht)*. Waarom? Voor mij is een woord een woord. Doen wat je zegt en zeggen wat je doet, vind ik het belangrijkste. Ik kan moeilijk omgaan met oneerlijkheid. Ik heb er geen enkel probleem mee dat er fouten worden gemaakt in een businesscase, in de *closing* ➔



NICOLAS DE CLERCQ OVER...

ZIJN GEZIN

"Een nieuw samengesteld gezin met vijf kinderen tussen 17 en 24, vier jongens en een meisje. Mijn work-lifebalance zat vele jaren verkeerd. Ik doe nog altijd veel uren, maar het grote voordeel is dat ik nu nog nauwelijks tijd verlies aan de woon-werkverplaatsing. Ik woon in Lochristi en de hoofdzetel van Kinopolis is in Gent. 's Avonds ben ik in tien minuten thuis. Veel en hard werken is nu eenmaal de aard van het beestje. Mijn vader was tuinbouwer.

Meehelpen in het tuinbouwbedrijf deed ik van kleins af aan. Vakantie kenden wij niet, buiten tien dagen kamp met de jeugdbeweging."

ZIJN HOBBY

"Ik verzamel al heel lang stripverhalen. Elke maand plaats ik een bestelling, fantasy, sciencefiction, geschiedenis, de Tweede Wereldoorlog... Geen manga's of comics, wel wat de kwalitatieve Franse strip heet."

"Daar sta je als manager bij stil: wat hadden we beter kunnen doen? Belast ik mijn mensen niet te veel? Geef ik ze voldoende adempauze?"

➤ of in de rapportage van cijfers. Maar wees eerlijk en zeg het gewoon. Probeer het niet weg te stoppen of de schuld op iemand anders te steken. De waarheid komt altijd naar boven."

U hecht naar eigen zeggen veel belang aan spreken in mensentaal.

DE CLERCQ. "In het begin van mijn carrière dacht ik: er lopen toch heel veel enorm slimme mensen rond, die allemaal dat enorm moeilijke jargon hantieren. Maar ik leerde al snel dat als iemand het moeilijk heeft om in klare taal uit te leggen waarmee hij of zij bezig is, hij dat misschien zelf niet begrijpt. Je kunt je heel goed verschuilen achter jargon. Ik zeg tegen mijn businesscontrollers dat ze steeds opnieuw 'waarom' moeten vragen. Zo merken ze dat mensen die te omslachtig en te breed praten niet altijd weten waarmee ze bezig zijn. Ik draai, bijvoorbeeld bij gesprekken met onze revisoren, nooit rond de pot. Ook met onze bankiers heb ik altijd een open relatie."

Kinopolis hanteert een -5 procentoefening. Hoe ziet u dat?

DE CLERCQ. "Wij zeggen tegen onze mensen dat ze moeten doen alsof we volgend jaar 5 procent minder bezoekers hebben, maar toch dezelfde bedrijfskasstroom willen. Zo kweek je een

cultuur van permanente verbetering, om na te denken over hoe we meer kunnen verkopen en hoe we kosten kunnen besparen. In dat proces speelt finance een cruciale rol."

Wat zijn uw vuistregels voor een investering?

DE CLERCQ. "Wij maken altijd zes analyses, drie van de huidige toestand en drie van het verbeterpotentieel, met telkens een basisscenario, een optimistisch en een pessimistisch scenario. We staan ervoor bekend om heel diep in detail te gaan. Zo kreeg ik al eens op het eind van een diner het verwijt van een eigenaar, die net zijn keten had verkocht: 'Nu ken je zelfs de maat van mijn onderbroek.' Ik beschouw dat als een compliment" (lacht).

Hoe hebt u uw financiële afdeling uitgebouwd?

DE CLERCQ. "Ik ben vertrokken van de mensen die al in 2012 bij Kinopolis werkten. Ik ben niet de man die ergens aankomt en alles overhoop gooit, of mensen met wie hij eerder samenwerkte binnenbrengt. Ik geef de aanwezige mensen vertrouwen. De afgelopen jaren hebben wij het departement enorm gecentraliseerd. We hebben in Gent een *shared service center* voor de Benelux en Frankrijk. Het bedrijf is wel sneller ge-

groeid dan het financiële departement. We hebben een hoop sprintjes getrokken. Er is dan een gevaar dat mensen soms in het rood gaan. Op de consolidatieafdeling ben ik iemand verloren met een burn-out. Daar sta je als manager bij stil: wat hadden we beter kunnen doen? Belast ik mijn mensen niet te veel? Geef ik ze voldoende adempauze?"

Wat is uw persoonlijke ambitie?

DE CLERCQ. "Ik ben er nog niet uit. Ik denk te mogen zeggen dat ik een redelijk goede CFO ben. Maar ik ben niet zeker of ik ook een goede CEO zou zijn. Ik zou niet op voorhand nee zeggen als de kans zich aandient. Maar ik kan nog veel leren voor ik die stap zet. En voor alle duidelijkheid: ik ben het hier nog niet beu."

Tot slot, bent u een filmfanaat?

DE CLERCQ. "Ik was geen fervent bioscoopganger voor ik bij Kinopolis arriveerde. Tijdens de vele jaren in Nederland kwam ik in het weekend wel terug naar België, maar dan wilde ik het liefst met rust worden gelaten. Maar een filmliefhebber ben ik wel altijd geweest. Er hangen twee filmaffiches in mijn bureau: *Star Wars* en *The Hobbit*. Dat zegt iets over mijn voorkeur voor sciencefiction en fantasy." ©