

Scherper uit de crisis tevoorschijn



Arnoud van Raak

Waar sommige projectontwikkelaars nu de pijn voelen en afscheid moeten nemen van delen van hun personeelsbestand, overkwam TCN dat proces al kort na 2008. Vier jaar zit het bedrijf inmiddels in de crisis, maar dat is voor directievoorzitter Arnoud van Raak en partner Arjan Kuilman geen reden voor een sombere outlook. Zeker, de afgelopen jaren waren niet gemakkelijk, maar TCN heeft een businessmodel gevonden waarmee men weer volop vooruit kan. Een reconstructie en vooruitblik.

door Kees de Graaf

IN HET KORT

- Voorzichtig optimisme bij TCN-directie.
- Herontwikkeling blijft voornaamste tak van sport, vooral binnen de bestaande portefeuille.
- Samenwerking in platformformule om projecten haalbaar te krijgen.

Plaats van handeling voor het gesprek is de – inmiddels bijna geheel verhuurde – Atoomclub van TCN op bedrijventerrein Lage Weide in Utrecht. Op een steenworp afstand langs de A2 is autohandelaar Hessing net failliet verklaard (naar verluidt wegens een slecht lopend vastgoedproject, de *gated community* Bloeyendael), hier binnen gaan de zaken gelukkig beter. TCN bestaat nog en als onafhankelijk projectontwikkelingsbedrijf is dat al een prestatie in deze tijden. Met Arnoud van Raak en Arjan Kuilman blikken we eerst kort terug. Hoe valt te verklaren dat bij TCN de eerste grote klap al zo vroeg kwam?

Van Raak: “Ik denk dat wij als eerste het naderende onheil zagen en er direct op hebben gereageerd. Begin 2008 hebben wij al de eerste maatregelen genomen, terwijl de meeste andere ontwikkelaars nog in la-la-la-land waren en dachten: dit komt wel goed. We handelden dus ver voor iedereen

uit. De meest majeure maatregelen hebben we in dat jaar al uitgedacht en samen met onze stakeholders vertaald in een overlevingsstrategie.”

Kuilman: “Wij kregen de indicaties eerder dat het mis ging en daardoor konden we ook sneller stappen zetten, waar anderen tot 2009 of 2010 wachten. Zij keken het nog een jaartje aan en schoven daarmee de problemen voor zich uit. Wij wilden meteen duidelijkheid scheppen; wat is de *rock bottom* en hoe gaan we van daaruit verder.”
Van Raak: “Wat destijds natuurlijk wel hielp, was dat onze toenmalige CEO Rudy Stroink zijn antenne in de markt altijd vol had aanstaan. Ik herinner me dat we in het voorjaar van 2008 samen bij een diner aanzaten met mensen uit Engeland en de VS en dat hij toen al aangaf: er komt een heel donkere wolk aan. Zij waren echt ontzet en dat maakte diepe indruk op ons; de rest van het diner ging het alleen nog maar over het naderende onheil. Het versterkte ons in de overtuiging dat we snel maatregelen moesten nemen.”

Hoe zagen de jaren die volgden eruit?

Van Raak: “In 2008 hebben we de strategie bedacht, in 2009 hebben we de ergste medicijnen geslikt en 2010 moest het herstel inluiden – wat ook gebeurde. In het begin van 2011 leken we de weg verder omhoog gevonden te hebben, maar in de kwartalen twee tot en met vier vertraagde de markt toch weer. De verkoop van uitontwikkelde projecten liep terug, met huurders hebben

we kortere en meer flexibele contracten af moeten sluiten. Als alle andere partijen ook in de vertraging gaan, komt vervolgens een hele sector tot stilstand. De banken zijn bijvoorbeeld nog uitermate voorzichtig met het verstrekken van financieringen. Sterker nog: die zeiden eind 2011 en masse: we hebben ons budgetplafond bereikt en gooien de luiken dicht. Aan die kant moet het vertrouwen echt terugkomen.”

Kuilman: “Om onze pijn met projecten te vullen – aan de voorkant van het ontwikkelingstraject – hebben we de banken nog steeds hard nodig. Maar zij kunnen op dit moment aan *cherry picking* doen: ze kunnen kritisch zijn en die projecten eruit pakken die het meest aanspreken. Exploitatiegedreven vastgoed, waar TCN vanouds in gespecialiseerd is, heeft het dan moeilijk.”

Van Raak: “Een methode die we hebben gevonden om risico's te beperken en samen met partners kansen te creëren, is het samenstellen van platforms. In die platforms werkt TCN samen met partijen als de gemeente en de bouwer. Samen kijken we hoe we projecten haalbaar kunnen krijgen. In Almere (Retail Park Almere Poort) en Hengelo (Plein Westermaat fase 2) hebben we daar goede ervaringen mee opgedaan, respectievelijk met Dura Vermeer en VolkerWessels.”

Kuilman: “Juist in de risicovolle voorfase is het interessant om meer de samenwerking op te zoeken. Iedereen moet dan wat inschikken – de gemeente krijgt later betaald voor de grond, de adviseurs wachten nog

even met de factuur totdat de eerste ontwikkelingsrisico's eruit gefilterd zijn – en daarvoor gaan we slimmer met de cashflow om.”

Nieuwbouw of herontwikkelen

Almere en Hengelo zijn nieuwbouwprojecten, hoe verhouden deze zich tot het aandeel herontwikkeling in jullie portefeuille?

Kuilman: “Onze focus heeft altijd gelegen op het her- of doorontwikkelen van bestaande gebouwen en gebieden. Vanwege die ervaring worden we steeds vaker door partijen met problematisch vastgoed gevraagd om daar onze visie op te geven. Dat is een rol die ons wel bevalt: je hebt niet gelijk het bezit van dat vastgoed om je nek, maar kunt – bijvoorbeeld met een *fee*-achtige constructie – wel je kennis vermarkten en participeren in de gecreëerde waarde.”

Van Raak: “Herontwikkeling is van oudsher de kern van ons bedrijf. Op een huidige omzet van circa 100 miljoen is 75 procent stabiel, in de vorm van de huurpenningen die door onze duizend huurders worden opgebracht. Goed beheer is daarvoor essentieel en dan blijkt je daar ook een goed rendement op te kunnen draaien. De andere 25 procent komt uit de ontwikkeling van nieuwe projecten, die eventueel ook kunnen leiden tot nieuwe huurinkomsten.”

Welke sectoren pakken jullie wel en juist niet mee waar het gaat om de aanpak van bestaand vastgoed? Zien jullie bijvoorbeeld een rol in het opknappen van verouderd zorgvastgoed?

Van Raak: “Bij onze overlevingsstrategie paste ook een scherpere keuze in wat we wel en niet wilden doen. We willen in een paar sectoren de expert zijn. De zorg is een sector waar we in 2011 bewust afscheid van hebben genomen. Verder deden we bijvoorbeeld al nauwelijks woningbouw. Daarentegen vormen gethematiseerde bedrijven-terreinen een belangrijk focusgebied. Bestaande gebieden als het Media Park in Hilversum en Arnheims Buiten, het voormalige KEMA-terrein in Arnhem – waar we een *energy business park* van gaan maken – blijken nog enorm veel doorontwikkelingspotentie te hebben. Daar kunnen we nog jaren opereren.”

Kuilman: “Dat is wel een belangrijk verschil met vier jaar geleden. Toen zouden we na de herontwikkeling van het KEMA-terrein wellicht gezegd hebben: op naar het volgende terrein. Nu proberen we nog dichter tegen de eindgebruikers op onze

bestaande terreinen aan te kruipen, om samen te kijken welke huisvestingsbehoefte er bestaat.”

Van Raak: “Ook hier bewijst de platformformule, waar we er inmiddels 25 van hebben, goede diensten. Bij een concept als het *energy business park* voor Arnheims Buiten blijkt de gemeente dat ineens heel goed op te pakken. En KEMA overweegt vervolgens op het park een ander TCN-concept, de Atoomclub, te implementeren voor *energy professionals*. Die ideeën ontstaan gewoon aan tafel, door met elkaar te sparren.”

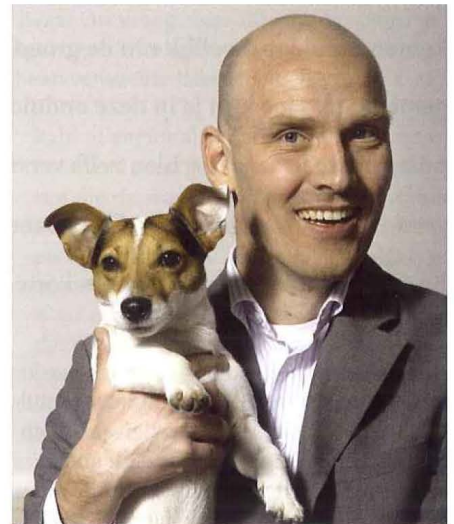
Kuilman: “Voor het complete beeld: naast bedrijventerreinen zijn onze vijf andere kernsectoren *themed offices* zoals de Atoomclub, *retail parks* zoals Almere Poort en Plein Westermaat, *data hotels* (data centra), *trade marts* (groothandelscentra voor de mode- en interieurbranche) en *educational campus* (zoals ROCvA en de herontwikkeling van het huidige hoofdkantoor van Achmea tot Apeldoorn Business Campus). Herontwikkeling speelt in bijna alle kernsectoren een belangrijke rol. We onderzoeken bijvoorbeeld momenteel of we in het Achmea-kantoor in Apeldoorn, een schepping van architect Herman Hertzberger, onderwijsfuncties kunnen combineren met studentenhuisvesting.”

Rol Rudy Stroink

Welke rol vervult Rudy Stroink, jullie voormalig directeur, nog in dit geheel?

Van Raak: “Rudy is nog steeds grootaandeelhouder en denkt actief mee. Hij is volop aanwezig in de markt, legt contacten en komt met ideeën. Daar besluiten we dan vervolgens met de directie over: dit wel en dit niet. En daar moet je dan ook consequent in zijn. Bijvoorbeeld als zich een leuk woningbouwproject aandient, dan toch zeggen: ‘Nee dat doen we niet.’ Daarnaast is de filosofie van *gardening your own assets* – door Rudy ook wel uitgelegd als het tuinieren in de bestaande stad – die we in 2009 bedrijfsbreed hebben gelanceerd, nog steeds uitermate actueel. Nogmaals, waarom steeds nieuwe dingen najagen als je in de bestaande portefeuille nog zo veel meerwaarde kunt genereren?”

Kijkend naar de toekomst; heeft de pur sang projectontwikkelaar nog bestaansrecht? Uit een recente studie van Deloitte blijkt dat bepaalde businessmodellen over en uit zijn, hoe kijken jullie daar tegenaan?



Arjan Kuilman

Van Raak: “Ik zie meerdere ontwikkelingsrichtingen. Een deel van de ontwikkelaars zal dichter tegen bouwbedrijven aankruipen, is mijn verwachting. Daarnaast zullen ontwikkelaars met complementaire competenties meer gaan samenwerken of wellicht zelfs fuseren.”

Kuilman: “De pur sang ontwikkelaar krijgt het moeilijk, zo veel is duidelijk. Er is geen ontwikkelaar meer die zijn projecten nog op de traditionele manier gefinancierd krijgt. Waar ik nog wel kansen in zie, is in de uitruil van projecten met andere ontwikkelaars – zonder dat je het eigendom daarvan overneemt. In Groningen werken wij nu ook zo samen met een andere ontwikkelaar. Zij richten zich op enkele woningbouwposities die wij nog hadden, wij nemen hun werklocaties over.”

Van Raak: “De macro-economische ontwikkeling hangt hier natuurlijk als een cruciale externe factor boven. In dat verband is het weleens goed om op te houden met de navelstaarderij op de situatie in dit kleine landje. Kijk je namelijk even over de grens dan zie je in Duitsland een situatie waarbij investeren in vastgoed nog steeds als zeer aantrekkelijk geldt. Ook particulieren zien vastgoed daar als veilige haven. Wanneer we in Nederland erin slaagen om privaat kapitaal op een vergelijkbare manier los te krijgen, kunnen we heel wat projecten aan de praat krijgen.” ◀◀