



**KNUT KLEIVEN**  
CFO VAN REZIDOR HOTEL GROUP

# FINANCE KIEST RESOLUUT VOOR BI ALS BEDPARTNER

*Naar aanleiding van zijn 35ste verjaardag binnen de organisatie, gingen we op gesprek bij Knut Kleiven, Deputy President & CFO van The Rezidor Hotel Group. Als Deputy President & CFO heeft hij het stijgende belang van technologie van dichtbij meegemaakt.*

MAÏTÉ HOLVOET | JERRY DE BRIE

Knut Kleiven heeft in zijn lange carrière heel wat meegemaakt. Hij herinnert zich bijvoorbeeld het moment dat hij, toen hij als interne auditor werkte, gevraagd werd om het accounting departement voor de hoteldivisie te vervoegen. “De hotelbusiness is gemakkelijker te begrijpen dan de luchtvaartbusiness. In hotels is het altijd duidelijk waar geld verdiend wordt, namelijk in de hotels. In de luchtvaart is het veel minder duidelijk. Vliegtuigen van het ene continent naar het andere laten vliegen genereert inkomsten, maar het is niet altijd eenvoudig te weten waar het geld precies vandaan komt. Die stap naar de hotelbusiness was dus gemakkelijker te maken voor mij. Een ander belangrijk moment was toen we uit Noorwegen naar Brussel verhuisden. Op dat moment werden we echt een internationale groep. Voorheen waren we voornamelijk een Scandinavische groep, aanwezig in een vijftal landen – vandaag kun je ons in 80 landen terugvinden. We hebben dus al een lange weg afgelegd. Ik vind die internationale omgeving erg interessant, omdat verschillende landen uiteenlopende uitdagingen en opportuniteiten bieden.” Een cruciaal moment in de carrière van Knut Kleiven was het moment dat SAS Airlines de hoteldivisie verkocht en The Rezidor Hotel Group een zelfstandige organisatie werd. “Finance speelde in dat verhaal uiteraard een centrale rol. Als Deputy President & CFO zat ik samen met een aantal adviseurs achter het stuur van heel dit proces.” Toen de groep vorig jaar in nieuwe handen terechtkwam – het Chinese bedrijf HNA werd hoofdaandeelhouder – moest finance zich opnieuw aanpassen. “De vorige hoofdaandeelhouder was een Amerikaans familiaal bedrijf, wat best wel anders is. Bovendien was het zo dat, aangezien de vorige hoofdaandeelhouder wilde verkopen, dat voor

finance best een oncomfortabele positie was. Een aandeelhouder die wil verkopen, investeert liever niet meer in de business. Een aandeelhouder die pas gekocht heeft, wil dat meestal wel.”

## DE FUNCTIE CFO IS VERANDERD

We krijgen niet elke dag de kans om iemand te interviewen die al 24 jaar lang CFO is binnen hetzelfde bedrijf. Hét moment om het eens te hebben over hoe de functie doorheen de jaren geëvolueerd is. Knut Kleiven: “Ik denk dat de CFO functie, of eigenlijk finance in het algemeen, op twee vlakken inherent veranderd is. Enerzijds zijn er uiteraard de technologische veranderingen, die een belangrijke impact gehad hebben op de finance functie. Bijvoorbeeld, toen ik mijn carrière begon, wist niemand iets van internet. Vandaag kunnen we dit niet meer wegdenken uit onze maatschappij. Voor onze business betekent dat ook dat we veel transparanter geworden zijn. Onze klanten kunnen met slechts een paar muisklikken de prijzen van een hotelverblijf opzoeken. Twintig jaar geleden verliep dat veel moeizamer. Een tweede domein waar finance belangrijke veranderingen gekend heeft, is corporate governance. Corporate governance is veel complexer geworden in vergelijking met een twintigtal jaar terug. Er zijn heel wat regels bijgekomen. Dat is zeker het geval omdat we beursgenoteerd zijn, maar zelfs voor niet beursgenoteerde bedrijven is het moeilijker geworden. Dit is teweeggebracht door bedrijven die in het verleden misdrijven gepleegd hebben. Het resultaat daarvan is uiteraard nieuwe en meer regels. Ik zou daar nog aan willen toevoegen dat databescherming ook een issue geworden is waar we binnen finance mee bezig moeten zijn. GDPR heeft uiteraard een belangrijke impact op onze business. Er zijn



## LEES DIT ARTIKEL INDIEN U WILT WETEN:

- Hoe de **finance functie** voor Knut Kleiven **veranderd** is
- Waarom **finance recentelijk ingezet heeft op BI**
- Hoe **finance de hotelbusiness** optimaal kan **ondersteunen**

implicaties op vlak van kost, organisatie, HR enzovoort. We bereiden ons voor door onze mensen op te leiden, consultants in te schakelen en een plan op te stellen om er helemaal klaar voor te zijn. Daarnaast zien we ook dat sommige landen heel protectionistisch worden rond data. Ik heb het dan bijvoorbeeld over China en Rusland, maar ook over de US. Dat impacteert uiteraard onze business.” Naar de toekomst toe ziet Knut Kleiven de technologie nog winnen aan belang.

#### FINANCE @ REZIDOR

The Rezidor Hotel Group is een relatief decentrale organisatie. Daaruit volgt dat heel wat administratieve taken lokaal verzorgd worden. “We zijn nu bezig om die administratie zoveel mogelijk weg te halen uit de verschillende entiteiten en die processen centraal te beheren. Met sommige hotels zijn we hier al vergevorderd in, met anderen hebben we nog een weg te gaan. Om dit waar te maken gaan we in 2018 één ERP pakket implementeren in alle entiteiten. We willen zoveel mogelijk processen in dat ERP pakket verzamelen en centraliseren om zoveel mogelijk te winnen aan efficiëntie en effectiviteit.” Met de implementatie van een nieuw ERP pakket, waar finance in de lead voor is, zal The Rezidor Hotel Group ook de eerste stappen zetten in RPA.

Het corporate finance team van The Rezidor Hotel Group is relatief lean. “We werken hier in totaal met 30 medewerkers, dat traditioneel opgedeeld is in treasury en taks, accounting en controlling. Lokaal zou het wel wat leaner kunnen – verspreid over al onze satellietkantoren en hotels werken er 700 finance medewerkers. De meeste hotels tellen minstens één finance medewerker. In hotels, zoals degenen in Duitsland, is dit niet het geval, aangezien we daar heel wat gecentraliseerd hebben. In andere landen is dat moeilijker.” Doorheen de jaren heeft het finance team trouwens een hele transformatie gekend. “Zeker op vlak van controlling is er veel veranderd. We hebben onze resources moeten vermeerderen om de grote groei van de organisatie te kunnen opvangen.”

Het doel van finance is de business ondersteunen. Knut Kleiven: “Voor ons is het daarom cruciaal om te investeren in technologie, zeker aan de revenuzijde. Ik bedoel daarmee websites, loyautiteitsprogramma’s enzovoort. Natuurlijk hebben we al websites en dergelijke programma’s, maar we moeten deze upgraden. Daarnaast moeten we investeren in revenue management systemen, reservatiesystemen, property management systemen, CRM, websites enzovoort. Ook is het belangrijk om onze hotels te renoveren en nieuwe hotels te openen. Het is onze taak om geld vrij te maken om die investeringen te kunnen maken. Op vlak van financiering maken we enkel gebruik van interne financiering. Het is namelijk zo dat wij geen hotels bezitten – we huren en franchiseren en maken gebruik van



KNUT KLEIVEN, CFO VAN REZIDOR HOTEL GROUP:

“Gelukkig vormt die seizoensgebondenheid geen groot probleem voor ons, aangezien het elk jaar hetzelfde is en wij bovendien een volledig schulden-vrije organisatie zijn. Opvolgen moeten we uiteraard wel doen.”

management contracten.” De contracten zijn niet overal gelijk. Soms moet The Rezidor Hotel Group een bepaald percentage van de inkomsten overdragen aan de eigenaar van het hotel, soms gaat het over een vaste maandelijkse kost. Maar de echte challenge op vlak van cost management ligt niet daarin, maar in de restaurants en events. De operating cost vergeleken met de revenue is daar namelijk veel hoger dan het verhuur van kamers. Revenue forecasting is daar dus cruciaal.”

Sinds een paar jaar zet het finance team ook in op rolling forecasting. Knut Kleiven: “Alle Business Units maken een eigen forecast, die dan maandelijks geconsolideerd wordt. Deze wordt dan voorgesteld aan de Raad Van Bestuur.”

Uiteraard volgt finance ook een aantal KPI's op. “We volgen het aantal transacties op om onze efficiëntie te meten. Ik heb het hier niet alleen over procure to pay transacties, maar ook over transacties aan de revenuzijde. We meten ook werkkapitaal voor alle hotels én op corporate niveau. Werkkapitaal is cruciaal voor ons. In onze sector betalen de klanten typisch voor de leveranciers betaald worden. Dit betekent dat we een negatief werkkapitaal hebben. Eén van de redenen waarom werkkapitaal zo belangrijk voor ons is, is de sterke seizoensgebonden-

heid van de hotelbusiness, zeker in Europa. Het eerste kwartaal is hier namelijk altijd relatief zwak. De drie andere kwartalen zijn meestal goed. Gelukkig vormt die seizoensgebondenheid geen groot probleem voor ons, aangezien het elk jaar hetzelfde is en wij bovendien een volledig schuldenvrije organisatie zijn. Opvolgen moeten we uiteraard wel doen.”

Finance wordt trouwens ook vanaf dag 1 betrokken bij het openen van een nieuw hotel. Of moeten we zeggen nog vóór dag 1. Knut Kleiven: “Bij elk voorstel voor de opening van een nieuw hotel, is het mijn taak om alles te reviewen. Pas als ik mijn goedkeuring geef, kan het project doorgaan. Dat de business de toegevoegde waarde van finance apprecieert, is duidelijk, omdat er naar finance geluisterd wordt.”

## BEURS & STRATEGIE

The Rezidor Hotel Group staat genoteerd op de Stockholm Stock Exchange. De reden voor de beursnotering in Stockholm is omdat onze oorsprong in Scandinavië ligt. Natuurlijk zijn er nadelen aan een beursnotering. De focus ligt namelijk nogal op korte termijn. Je zou kunnen argumenteren dat die focus op kwartaalrapporten niet altijd even goed is. Echter, het grote voordeel is de geloofwaardigheid en transparantie die met een beursnotering samengaan. Voor aandeelhouders, banken en hoteleigenaars is dit een groot voordeel, aangezien ze de financiële performance van het bedrijf goed kunnen kopen. Ik zou nog willen toevoegen dat discipline op vlak van strategie ook belangrijk is, en dat is iets wat minder vaak te vinden is in niet-beursgenoteerde bedrijven.” Als CFO speelt Knut Kleiven een essentiële rol in het definiëren en uitwerken van die strategie. “Ik maak deel uit van het executive comité. Dat is een klein team, waar de CEO, de COO, de resources manager, de revenue manager en ikzelf deel van uitmaken. Met dat team nemen we beslissingen en maken we strategische keuzes. De CFO mag dus zeker beschouwd worden als business partner. Finance beïnvloedt alles, van de overall strategie tot IT en revenue.”

Als beursgenoteerd bedrijf wordt The Rezidor Hotel Group uiteraard geconfronteerd met IFRS. “Dit heeft een grote impact op ons. Zo komt er binnenkort een nieuwe regel uit rond leasing. Onze balansesheet zal hier zeker en vast de gevolgen van dragen. We moeten nu alle leases kapitaliseren. Om hier mee om te gaan implementeren we een systeem om dit allemaal te berekenen.”

## BI

De voorbije jaren heeft finance ook sterk ingezet op het upgraden van de BI-tools. “We werken met een tool gebaseerd op SAP. We doen deze upgrade om meer nuttige en financiële informatie te distilleren uit het systeem. We willen vooral één van de belangrijkste KPI's voor onze business kunnen opvolgen. Dit is de 'revenue per available room'. Om wat dieper in te gaan op

die revenue, we segmenteren tussen plezier en business gasten. Dan zijn er in beide categorieën ook groepen / kleinere groepen / individuen. We willen zoveel mogelijk data over die segmenten verzamelen om te achterhalen hoe deze evolueren, want ze betalen niet dezelfde prijs. We moeten dit dus absoluut monitoren.”

## HET FENOMEEN AIRBNB

We kunnen ons voorstellen dat Airbnb, die de voorbije jaren een sterke groei gekend heeft, een zekere impact heeft op The Rezidor Hotel Group. Knut Kleiven vindt echter dat we dat met een zekere korrel zout moeten nemen. “Wij hebben daar eigenlijk niet zo heel veel last van. Je moet weten dat wij onze klanten onderverdelen in twee segmenten. We differentiëren namelijk tussen business en plezier. De meeste business reizigers maken geen gebruik van Airbnb. Airbnb trekt natuurlijk wel plezierreizigers aan. Daar is er dus wel een vorm van competitie. Echter, de markt van plezierreizigers is de voorbije jaren sterk gegroeid; veel meer dan de businessmarkt. Ik ben er dus van overtuigd dat er plaats is voor zowel Airbnb als hotels in die gegroeide markt. Ik denk ook dat veel mensen altijd zullen blijven kiezen voor hotels uit veiligheidsoverwegingen; als hotelketen moeten wij voldoen aan heel wat veiligheidsregels, die niet van toepassing zijn voor Airbnb appartementen en huizen.” ◀

---

## BIO

Knut Kleiven, geboren en getogen in Noorwegen, is van kindsaf betrokken in de hotelbusiness. Zijn tante was namelijk eigenares van een klein hotel, waar hij af en toe aan de receptie stond. Na zijn dienstplicht heeft hij audit gestudeerd, waarna hij vier jaar als auditor werkte voor de Noorse regering terwijl hij tegelijkertijd een diploma rechten behaalde. In 1982 begon hij bij SAS Scandinavian Airlines en maakte hij deel uit van het team dat binnen de hoteldivisie verantwoordelijk was voor de audit van hotels. In die tijd baatte SAS Scandinavian Airlines rond de 30 hotels uit in Noorwegen, Zweden, Denemarken en Koeweit. In 1986 werd Knut Kleiven gevraagd om het Group Accounting departement van de hoteldivisie in Oslo te vervoegen. Twee jaar later werd hij Group Controller. In 1989 verhuisde het hoofdkwartier van Oslo naar Brussel. In Brussel stond namelijk een coördinatiecentrum, dat samenhang met het eerste hotel van SAS Scandinavian Airlines in Brussel, de Radisson Blu Royal Hotel in het stadscentrum. In 1994 werd Knut Kleiven benoemd tot Deputy President & CFO, een positie die hij tot op de dag van vandaag invult. Dé belangrijkste dag in zijn carrière als CFO was de beursgang van Rezidor in 2006. The Rezidor Hotel Group is één van de meest dynamische hotelbedrijven ter wereld en maakt deel uit van the Carlson Rezidor Hotel Group. Binnen het portfolio van ons bedrijf vallen 479 hotels, met meer dan 106,000 kamers in gebruik of in ontwikkeling in 79 verschillende landen. Het hoofdkantoor van de groep is gevestigd in Brussel.

---

THE  
**REZIDOR**  
HOTEL GROUP



**43.700** MEDEWERKERS

**155** NATIONALITEITEN

1 OP 11 JOBS KOMT UIT TOERISME EN REIZEN

10% VAN GDP UIT TOERISME EN REIZEN



**479** HOTELS



REVENUE: **€ 961.2** MILJOEN

**106.000** KAMERS



EBITDA **€79.3** MILJOEN



AANWEZIG IN **79** landen

