



extreem hoog. Daarvoor was er veel geld geleend bij de bank en waren er zeer hoge rentekosten. Wij hebben de waarde van alle bezittingen beoordeeld. Met die waardering in de hand hebben we de afschrijvingslasten flink verlaagd en daarna tegen de bank gezegd: 'Sorry, je krijgt niet al je geld terug.'

3 U kon de schuld onderdeel van de onderhandelingen maken. Hielp het daarbij dat ABN Amro behalve de bank ook de eigenaar was?

"Ja, die rentelasten hebben we meteen meegenomen in de onderhandelingen. Dat zijn onderwerpen waar onze financiële man zich heel erg in kan uitleven. Met de financiële herstructure-

ring van Helvoet heeft hij echt een kunstje gedaan."

4 U noemt dat het belangrijk was dat er goed management kwam bij Helvoet. Wat betekent dat in de praktijk?

"Ik geloof er sterk in dat het belangrijk is dat het management er operationeel bovenop zit en snapt wat er speelt. Op het moment dat je ziet dat er een probleem is, moet je knopen durven doorhakken. Aan de andere kant is pragmatisme ook belangrijk. Niet doordrammen, maar ook kunnen zeggen dat het misschien goedkoper is om iets langzaam af te bouwen. Wij zijn ook niet van het ophangen van mooie verhalen en interessante

visies op de toekomst waardoor we nu heel veel geld moeten uitgeven."

5 U bent bij Hydratec binnengekomen als directeur van Pas Reform, dat onder u hard is gegroeid. Wat maakt dit bedrijf uniek?

"Dit is het enige bedrijf ter wereld dat complete boerderij-inrichtingen levert: industriële broedmachines, broederij-automatiseringssystemen, klimaatbeheersingsapparatuur, broederij management software en service en ondersteuning. Het is een geïntegreerde oplossing en daar zijn we uniek in. En dat doen we wereldwijd."

6 Dit bedrijf bestond al tachtig jaar. Hoe heeft u het groeipotentieel eruit gehaald?

"Het was een hele technische organisatie. De verkoop liep alleen via de technische dienst van de klant. We waren vergeten waarom een klant bij ons een machine koopt. Dat doet hij niet vanwege de technische eigenschappen van de machine, maar omdat hij er geld mee kan verdienen. We zijn gaan nadenken hoe onze machines waarde toevoegen voor de klant. We waren intern ook heel blij met onszelf, maar reclame maken vonden we een beetje banaal. Als heel de wereld je klant is dan moet je ook indruk maken op afstand. Je moet het verhaal goed kunnen vertellen. Dat zijn in hoofdlijnen de dingen."

7 Hydratec haalde in 2016 een operationele winstmarge van circa 5 procent. Is er nog veel ruimte voor verbetering?

"We hebben enkele jaren achter de rug waarin de winstmarges niet spectaculair waren. Dat is vorig jaar wel verbeterd. We zeggen tegen al onze bedrijven dat ze toch wel 10 procent operationele winstmarge moeten maken, maar Hydratec als geheel zal dat waarschijnlijk nooit halen. Op het moment dat we het halen, doen we

'EEN KLANT KOOPT GEEN MACHINE VANWEGE DE TECHNISCHE EIGENSCHAPPEN, MAAR OMDAT HIJ ER GELD MEE KAN VERDIENEN'