

producten dat beleggers zich soms afvragen of het conglomeraat niet te veel ballen in de lucht houdt. "Het is waar", zegt Pelsma, "dat we veel verschillende producten verkopen, maar ik vind het een complete portfolio en geen samenraapsel."

Analisten en beleggers zagen dat vaak anders. Menigmaal hebben ze bepleit dat het bedrijf in stukken meer waard is dan de som der delen. Jan Aalberts wist druk om het bedrijf op te splitsen telkens te weerstaan. Als hij naar de 'adviezen' van analisten en beleggers had geluisterd, was Aalberts Industries allang failliet geweest, zo liet hij in een eerder gesprek weten. "In de jaren negentig werd er veel geld verdiend in Flow Control en riep iedereen dat het beter zou zijn als de andere tak verkocht zou worden, maar in de crisis van 2009 was het juist Industrial Services die ervoor zorgde dat er genoeg geld in de kas stroomde."

Het gelijk uit het verleden is geen reden voor zelfgenoegzaamheid, zo maakt Pelsma duidelijk. Verbeteringen blijven mogelijk. "Het moet nog meer een bedrijf zijn met toegevoegde waarde, dan kun je je onderscheiden en de prijzen hoog houden ten opzichte van de concurrenten. Lagere prijzen, daar praat ik niet eens over." Dit wil Pelsma doen door de verschillende onderdelen van zijn bedrijf meer met elkaar te laten samenwerken. "De cultuur van Aalberts Industries is een ondernemende, de verschillende werkmaatschappijen moeten dan ook allemaal hun eigen broek ophouden. Ik moet ervoor zorgen dat onze ondernemers elkaar leren kennen en dat ze het nut zien van bijvoorbeeld het samenvoegen van producten of het gebruiken van elkaars technologieën."

Ook is de topman bezig de organisatie meer te laten focussen op de waaier aan klanten waar het bedrijf zijn pijlen op richt. "Loodgieters, bouwvakkers, maar ook architecten via onze klimaat-systemen die we aanbieden – het

'HET IS WAAR DAT WE VEEL VERSCHILLENDE PRODUCTEN VERKOPEN, MAAR IK VIND HET EEN COMPLETE PORTFOLIO EN GEEN SAMENRAAPSEL'

zijn allemaal klanten van ons. Dit betekent dat we precies moeten weten wat ze willen, niet voor niks creëren sommige onderdelen van ons bedrijf meer dan tweehonderd nieuwe producten per maand. Veelal gaat dit in samenspraak met diezelfde klanten."

"BLIJVEN KOPEN"

Toen Jan Aalberts nog eindverantwoordelijk was, besteedde het concern veel aandacht aan het overnemen van andere bedrijven. Dat is onder Pelsma niet veranderd. "We hebben het afgelopen jaar drie overnames gedaan en zullen er de komende jaren nog genoeg doen. Het geld is er, want we hebben afgelopen jaren onze balans sterk verbeterd. Schulden zijn afgebouwd en dat is een groot voordeel als er iets voorbij komt. We hebben nog ongeveer 150 tot 200 miljoen euro in onze oorlogskas."

Ook aan mankracht ontbreekt het niet. "We hebben nog niet zo lang geleden iemand aangenomen die hier de hele dag bezig is met mogelijke overnames." Pelsma waakt ervoor om te gulzig bedrijven op te slokken. "Alleen als we een bedrijf heel graag willen, kopen we het op. Dat gaat niet van vandaag op morgen. Het is voor ons belangrijk dat we een relatie opbouwen met de eigenaar, en

hem overtuigen dat hij met ons in zee moet. Maar dat kost tijd."

Is er eigenlijk een verschil in overnamestrategie met zijn voorganger? Als antwoord op die vraag wijst Pelsma naar de winstmarges en marktpositie. "Aalberts Industries kan niet overal de beste in zijn, hiermee bedoel ik dat we meer willen verdienen in de markten waar we zitten en dat we kansrijke onderdelen binnen Aalberts Industries hebben gemarkeerd waar overnames extra interessant zijn."

De interessante markten zijn volgens Pelsma vooral de onderdelen die zich richten op de olie- & gassector en de markt voor klimaatssystemen. "Bij deze onderdelen moeten we het trucje uitvoeren dat we eerder hebben gedaan bij de markt voor installatietechniek, waar we ondertussen een van 's werelds grootste spelers zijn. Dat betekent slim acquireren van bedrijven die meteen waarde kunnen toevoegen aan onze bedrijvenportefeuille."

Pelsma heeft nog een truc: opschuiven in de waardeketen via het aanbieden van onder meer klimaatssystemen. De ingenieurs van Aalberts Industries tekenen ontwerpen voor architecten van Shenzhen tot Moskou vol met producten van het bedrijf. Dat in-tekenen is gratis, maar wanneer architecten inderdaad

zuinigere gebouwen willen laten neerzetten, zullen ze de complete systemen met spullen van Aalberts Industries moeten bestellen bij het bedrijf uit Langbroek.

ANDERE WERELD

De bedrijven binnen Aalberts Industries hebben veel zelfstandigheid. Dat veel vrijheid bij bedrijfs-ondelen tot ongelukken kan leiden, ondervonden Imtech-beleggers afgelopen jaar. Door fraude en mismanagement moest technisch dienstverlener Imtech uiteindelijk met de pet rond bij beleggers omdat het geld op was. Pelsma hoopt het nooit mee te maken. "Ik heb de rapporten over Imtech niet gelezen, maar een graai van wel honderd miljoen uit de kas, dat is de nachtmerrie van iedere topman."

Over het feit dat de gevallen Imtech-CEO, René van der Brug-

Foto FOTOBUREAU DIJKSTRA

