

Een 'degradatie' uit de AEX-index, 28 procent omzetkrimp in twee jaar, een grote reorganisatie. **Boskalis** is afgelopen jaren over de volle breedte geraakt door de olieprijsdaling. De uitzondering is de balans: het concern heeft amper schulden. Omdat dit voor veel sectorgenoten anders is, kan Boskalis nu goedkoop investeren. "Bodemvissen" in de woorden van **bestuursvoorzitter Peter Berdowski**.

Zo moet de ambitie om een speler van formaat te worden in de offshore energie alsnog gestalte gaan krijgen. Het transporteren en installeren van installaties voor olie- en gaswinning op zee is sinds de overnames van SMIT in 2010 en Dockwise in 2013 naast baggeren de tweede pijler waar Boskalis op rust.

Berdowski vertelt hoe het bedrijf zich 'in de luwte' van een slappe markt klaarstoomt voor als het onvermijdelijke herstel in komt. Onvermijdelijk, want "met z'n allen gebruiken we wel 100 miljoen vaten olie per dag". Hij legt ook uit wat bodemvissen in de praktijk betekent, kijkt terug op mislukken van de overname van Fugro en het slagen van die van het Britse Gardline en gaat in op de relatie met investeerders.

1 De groei moet voor Boskalis uit de offshore-energie komen. Wat is daar nu het plan?

"In offshore is er een bovcategorie met echt grote partijen. Zij kunnen een installatie ontwerpen, fabriceren en vervolgens transporteren, het hele pakket. Daar zijn er wereldwijd maar een paar van, denk aan McDermott, Technip en Subsea 7. Onder die grote jongens ontstaat in mijn optiek een vacuüm omdat de markt nu in hoog tempo wordt schoongespoeld. Wij willen nu de volledige set competenties opbouwen om straks dé gespecialiseerde partij te zijn die in samenwerking met werven middelgrote projecten kan doen. Samen kunnen we dan het aanbod doen

om de fabricage, het transport en de installatie voor onze rekening te nemen. We praten daar al over met grote werven als Hyundai of Daewoo."

2 Wat doet u nu om die positie straks te hebben?

"De luwte van de markt kunnen we nu benutten om de organisatie verder op te bouwen. Een groot voordeel is dat we nu schepen kunnen verwerven tegen betaalbare prijzen. Wij hebben vorig jaar een duikondersteuningsvaartuig van vijf jaar oud kunnen kopen voor 60 miljoen dollar. Nieuw kost die 150 miljoen dollar. We moeten eerst ervaring opdoen met het neerzetten van installaties onder water. Daar gaat tijd overheen waardoor de bezetting het eerste jaar laag zal zijn. Dat is makkelijker met een schip dat 60 miljoen dollar heeft gekost dan dat we met 150 miljoen dollar moeten rekenen."

3 Bent u de enige die dit soort koopjes kan doen?

"Er zijn maar heel weinig partijen die de balans en de kasstromen hebben om dit soort dingen te doen. Wij hebben nooit va-banque gespeeld. Ze stonden in de rij om aan ons te lenen, maar we hebben altijd gezegd dat we stappen willen maken en ondernemend willen zijn, maar niet gaan gokken met de balans van het bedrijf. Er zijn er die in 2014 en 2015 dachten dat de bomen tot in de hemel door zouden blijven groeien. We zijn nu bijvoorbeeld in gesprek om twee bootjes in China te kopen.

Die waren met geld van private investeerders speculatief gebouwd door de Chinese werf. Die kunnen we nu voor een fractie van de bouw prijs oppakken om toe te voegen aan Gardline. Dát zijn kansen. Om dat te kunnen doen, moet je ook de organisatie en de visie hebben. We hadden die bootjes vorig jaar al kunnen kopen, maar we hadden niets aan een boot voor bodemonderzoek omdat we de organisatie niet hadden. Met Gardline hebben we die nu wel."

4 Was de overname van die bodemonderzoeker ook een voorbeeld van zo'n kans?

"Toen we weggingen uit Fugro, besloten we niet dat we weg zouden gaan uit bodemonderzoek. We besloten het roer om te gooien en niet meer voor de wereldkampioen te gaan, maar voor regiokampioenen. Op de lijst met overnamekandidaten stond Gardline vanaf dag één op de eerste plaats. Ze werden drie jaar geleden alleen nog gewaardeerd op 250 miljoen pond. Dat waren ze ook echt waard, maar dat gingen wij natuurlijk nooit betalen. Toen raakten ze in de problemen en raakte de familie die de eigenaar was in paniek. Wij klopten op precies het goede moment aan en binnen een paar weken hadden we een transactie op 40 miljoen pond, een zesde van wat het was. Als ik kijk wat we nu kunnen kopen voor het geld dat wij in Fugro hadden moeten investeren, dan was Fugro te duur."

5 U had verwacht dat het aandeel Fugro verder zou zakken om een volledige overname te kunnen doen?

"Mijn verwachting was dat de operationele winst niet zo ver zou doorzakken. Toen wij begonnen met het opbouwen van een belang zat die op 350 miljoen euro. Wij hebben toen gekocht tegen 9 euro per aandeel. Op een gegeven moment zat ik met een koers van 13 euro en 100 miljoen euro

'WE GAAN NIET GOKKEN MET DE BALANS VAN HET BEDRIJF'