



**4** U noemt het bedrag van 300 miljoen euro aan investeringen per jaar. Voor dit jaar is dat 330 miljoen euro.

**Ligt het niet voor de hand dat dit bedrag omhooggaat?**

“Laat ik kijken naar Dockwise (onderdeel van Boskalis dat zich richt op zwaar transport; red.), Smit (vooral sleepdiensten; red.) en onze baggeractiviteiten. Dat zijn drie onderdelen waarin de grote investeringen achter de rug zijn. Dockwise heeft materiaal waarmee je kunt excelleren. En dan hebben ze ook nog een aantal schepen dat soms wat ouder is en toch prima mee kan in minder veeleisende segmenten.”

**5** Dockwise-topman André Goedeze zei een half jaar geleden dat de overname gunstig zou zijn omdat Boskalis investeringen kan doen waar Dockwise geen ruimte voor heeft. Nu zegt u dat er niet echt investeringen nodig zijn bij Dockwise. Hoe is dat met elkaar te rijmen?

“Voordat we begonnen met het integreren van Dockwise, hebben we de markt in kaart gebracht. We zijn bij klanten van Dockwise langs geweest met de vraag ‘wat kan er beter, wat zijn de trends?’ We hebben dat gecombineerd met onze verwachtingen voor de komende vier, vijf jaar. Hoe zit het met vraag en aanbod en wat zijn de belangrijkste concurrenten? Daar is uitgekomen dat de kernvloot van Dockwise prima op orde is en dat we daar heel weinig aan hoeven te doen. André doelde destijds op uitbreiding van de activiteiten. Niet alleen zware dingen over zee vervoeren, maar bijvoorbeeld ook installeren. Daar vinden we elkaar, want wij zagen die witte vlek in dienstverlening ook al langer.”

**6** We horen regelmatig over een recordomzet, recordwinst, of een recordorderboek. Door de overnames



**staat op de balans nu ook een recordschuld. Hoe voelt u zich daarbij?**

“In dit bedrijf voelt dat *unheimisch*. Als je tien jaar teruggaat, zaten wij op nul schuld. We hebben heel lang geen schulden gehad, eigenlijk was dat onze traditie. Dat conservatisme zit hier echt heel diep geworteld in de bestuurskamer. Daar staat tegenover dat we inmiddels zoveel stabiele kasstroom toegevoegd hebben dat we zeggen: je doet jezelf en je aandeelhouders tekort als je daar niet ook een gezond stukje financiering hebt.”

**7** En wat betekent dat concreet? Hoeveel schuld kunt u hebben?

“We hebben in feite de boodschap afgegeven dat wij het niet verkeerd vinden om structureel één keer de bedrijfs-winst op de balans te hebben om ervoor te zorgen dat je kapitaal een beetje efficiënt kan werken. Met de banken hebben we een afspraak dat we tot drie keer de bedrijfs-winst aan schulden mogen hebben en daartussen zit ruimte om dingen te doen. Na de overname van Smit hadden we circa twee keer de bedrijfswinst als schuld. Die schuldpositie hebben we in tweeënhal-

jaar weer teruggebracht naar eenmaal. Na de overname van Dockwise zitten we weer rond het niveau van tweemaal met de verwachting dat we binnen een paar jaar weer op het oude niveau zitten. Het zijn schulden die zijn opgebouwd om strategische groeistappen te kunnen zetten.”

**8** U heeft met die overnames een markt-aandeel opgebouwd in de offshore energy van 2 tot 3 procent.

**Dat klinkt alsof u op deze markt nog een kleine speler bent.**

“Ten opzichte van die hele grote markt is het inderdaad niet veel, maar in het versnipperde peloton is het best wel omvangrijk. Het feit dat wij met 4,5 miljard dollar omzet een grote speler zijn, heeft mijzelf ook verrast. Als je bedrijven moet noemen die groot zijn in energieprojecten op zee, dan denk je al snel aan namen als Subsea 7 en McDermott. In de beeldvorming lijken dat echt megabedrijven. Als je goed kijkt dan blijken ze ongeveer even groot of zelfs kleiner. De markt is gewoon erg versnipperd over een aantal disciplines. Dat geeft wel aan dat daar onderliggend consolidatiepotentieel zit.”

**9** Wat houdt dat ‘consolidatiepotentieel’ in?

“Er zijn heel veel gespecialiseerde bedrijven die op zee hun specifieke activiteiten ontplooiën. Er zijn niet zoveel ondernemingen die een iets breder pakket aanbieden of zelfs een heel project aankunnen. Grote olie- en gasconcerns moeten dus met veel kleine partijen zaken doen. Als je je als grote partij aanbiedt, hoor je: ‘eindelijk een club die de boel op orde heeft’. Het is een mooi startpunt voor een partnerschap.”

**10** Is het denkbaar dat Boskalis komende jaren

**bedrijven gaat overnemen om nog bredere dienstverlening te kunnen bieden?**

“Overnames zijn een mogelijkheid voor ons, waarbij ik wil benadrukken dat wij geen acquisitiemachine zijn. Ik ga geen kralen krijgen. Ik doe liever twee overnames om Boskalis te versterken en verder uit te bouwen dan dat ik wereldwijd allerlei bedrijven ga overnemen die quasi- zelfstandig kunnen gaan opereren. Daar krijgen wij hier altijd een beetje de kriebels van.”

**11** U stuurt de boel graag centraal aan?

“Wij hebben een ander model dan bijvoorbeeld Imtech of Fugro. Wij zijn van de controle. Ik krijg het weleens voor de voeten geworpen: Berdowski is een controlfreak. Dat kan een valkuil zijn, maar in ons bedrijf willen wij bovenin mensen die sterk controlegedreven zijn, die goed begrijpen wat er gebeurt en waar belangrijke beslissingen vallen. Een decentraal versnipperd model maakt dat verrekte lastig. Voor je het weet gaan de zaken in een land met je op de loop. Een tegenvaller is zo gebeurd.”