

projecten. En dat zijn nou juist projecten waarvoor Heijmans goed positioneerd is. Dus voor ons is het een gemêleerd beeld.”

#### **De koers heeft ooit op 45 euro gestaan, gaan we dat dan nog meemaken?**

“Heijmans was ooit 1 miljard waard. En nu is dat niet meer dan 250 miljoen en daarvan is dan ook nog een keer 100 miljoen door aandeelhouders opgebracht. Wij kijken er meer als ondernemer naar, soms is de markt goed en soms is de markt slecht. Je moet daar op inspelen. In slechte tijden moet je zorgen dat je je kosten in lijn hebt, je financiering goed op orde hebt, zodat je daar ongeschonden doorkomt om dan straks de kansen te pakken die op lange termijn echt wel komen.”

#### **Kan Heijmans weer 1 miljard waard worden?**

“Heijmans is een ander bedrijf geworden, kleiner, maar efficiënter en weerbaarder, met kansen op goede rendementen. Of je dan weer richting die 1 miljard kan, daar ga ik niet over speculeren. Heijmans is een topspeler op het gebied van wegen en droge infrastructuur. Ons installatiebedrijf doet het beter dan de markt. Het vastgoedbedrijf is nu stilgevallen vanwege de huizenmarkt. Als die weer op gang komt, gaan we weer terug naar de volle potentie van een op Nederland georiënteerd bouwbedrijf; met buitenlandse activiteiten valt niet zo gek veel synergie te behalen.”

#### **Dus buitenlandse activiteiten verkopen is strategie en geen financiële noodzaak?**

“Vooropstaat dat wij de strategische keuze gemaakt hebben. Als je geen groeiambities hebt in het buitenland, heeft het ook niet zo gek veel zin de springplankposities die we daar hadden aan te houden. Er zitten hele mooie bedrijven bij die het goed doen. Maar dan is het toch beter daar nieuwe eigenaren voor te zoeken en minder schuld op de balans te hebben.”

#### **Is er al interesse, voor redelijke prijzen?**

“Er is enige interesse, maar het is geen verkopersmarkt. Daarom willen we, ook al omdat de bedrijven hun financiële bijdrage nog leveren, niet tegen benedenmaatse prijzen verkopen. En dat hoeft ook niet. De strategie is helder en de markt zal dicteren hoe snel we op dat deel van de strategie kunnen bewegen. Het moet een faire prijs zijn die recht doet aan de kwaliteit en positie van die bedrijven. Zoals met de verkoop van Heitkamp, dat is onze insteek voor de andere bedrijven.”



#### **Wat betekent het voor u dat de crisis- en herstelwet er nu toch door is?**

“De vooruitzichten voor 2011 en 2012 zijn daardoor wat beter. In de infra hebben werken een lange aanloopperiode voordat ze uitgevoerd kunnen worden. Voor 2010 is die trein allang op gang gekomen. De nieuwe wet betekent dat de gang er in 2011 en 2012 keurig in blijft. Dat minister Eurlings wegenknelpunten aanpakt, betekent vooral kansen voor grotere spelers, zoals Heijmans. Het volume in infra zal niet erg groeien, maar vooral grotere partijen als Heijmans zullen op die grote projecten voordeel behalen. De markt voor kleinere projecten is duidelijk minder.”

#### **Kunnen de marges in infra dan omhoog?**

“Een goede ontwikkeling, vooral met die grote projecten, is dat je niet alleen op prijs geselecteerd wordt, maar ook op kwaliteit en de meest economische aanbidding. Als je kwaliteit en innovatie brengt kun je er een goede boterham aan verdienen. En dat betekent dat je daar naar betere marges kunt.”

#### **Heeft u nog verliesgevende projecten in de orderportefeuille?**

“In de aannemerij en in de projectenbusiness is het begrip ‘marge’ altijd een optelsom van goede en minder goede projecten. Als je zorgt wat meer van de betere projecten te hebben dan van de slechtere kom je

wel aan je marge. Heijmans had een groot aantal slechte projecten. Dat was het gevolg van de drijfveer naar groei en in 2005 en 2006 is meer werk aangenomen dan het bedrijf aankon.”

#### **U doet het nu anders, geen bleeders meer?**

“De verliesgevende projecten zijn in 2008 en 2009 opgeleverd. Nu zeggen we: marge is belangrijker dan volume. Dan neem je voor lief dat de omzet wat terugloopt. We sturen erop aan dat we met minder omzet betere marges hebben. In de tweede helft van 2009 zie je al de resultaten van dat beleid. We gaan er wel van uit dat 2010 op z'n minst net zo'n lastig jaar wordt als 2009, misschien zo hier en daar nog wel lastiger. Maar we staan er wel beter voor om in die magere marktomstandigheden het schip in evenwicht te houden. Ja, de bleeders zijn er nu echt uit.”

#### **U neemt geen projecten aan om personeel aan het werk te houden?**

“Het uitgangspunt voor ons is: de kosten van de onderneming aanpassen aan de omvang van de onderneming. En daar past dus niet in dat we volume aannemen om de organisatie bezig te houden. Het is: meedemen met de markt. We hebben grote stappen in de goede richting gezet, maar het is een proces van ‘frappez toujours’. Er is zeker nog ruimte voor verbetering, bijvoorbeeld op het gebied van faalkosten in de bouw. Het is ook een gezond spanningsveld, werkmaatschappijen willen een positie in die markt hebben. Als ondernemingsleiding moet je ervoor zorgen dat dat op een gezonde manier gebeurt. Dat proces hebben we weer op orde. Heijmans staat weer met beide benen op de grond.”

#### **Als in Nederland ‘Japanse toestanden’ komen, zoals u ooit opperde, is Heijmans weer in last.**

“De vraag was: wordt deze crisis kort en diep, een V, of wordt deze crisis een W? Toen heb ik gezegd: kijk wat in het verleden gebeurd is, het zou best weleens kunnen dat het niet zo snel op het niveau van 2007-2008 komt. En daar mag je nu nog rekening mee houden. Maar dat wil helemaal niet zeggen dat wij geen gezonde economie kunnen hebben op een niveau dat een tandje minder is dan een paar jaar geleden. We hebben de afgelopen jaren een periode gekend dat de zon en de maan tegelijkertijd schenen. We weten dat dat natuurverschijnsel een keer ophoudt. En bij Heijmans zijn we ingesteld op magere marktsituaties.” ■