

bruiken, de premixen, dat zijn vitaminemengsels. We hebben daarin zo'n 12 procent marktaandeel. En we willen met name in Azië meer actief zijn in het niet-zalmsegment."

#### **Een aantal jaren geleden had u last van dierziekten, zoiets kan ook nu gebeuren.**

"De industrie in Chili halveerde toen, maar het betekende wel dat er minder aanbod van zalm was, waardoor onze klanten in Canada, Noorwegen en Schotland recordjaren hadden. Als je in de agrarische wereld werkt, zal er altijd wel een dierziekte zijn. Er is maar één antwoord mogelijk: blijf internationaal spreiden. En blijf spreiden over diersoorten en zorg voor geografische spreiding. Als er varkenspest is in Nederland, zie je de varkensprijs in Spanje omhooggaan. Als er iets met kippen is, zie je dat de vraag naar varkens toeneemt en andersom. Dat zijn de compenserende effecten die wij in onze portfolio hebben."

#### **De beurskoers zakte toen in.**

"Ja, zo'n overdreven koersreactie zie je altijd rond voedingsmiddelenbedrijven, daar wordt makkelijk geschreven over schandaaltjes, de 'product recalls'. Wij kennen investeerders die gespecialiseerd zijn in dit soort zaken, omdat de markt altijd doorslaat in zijn reactie, die mensen stappen juist dan weer in. Maar het is juist, in onze koershistorie zitten pieken en dalen."

#### **Maar niet in de resultaten?**

"Nee, maar wij hebben wel onze portfolio aangepast. Nutreco heeft de afgelopen vijf jaar van de helft van zijn bedrijven afscheid genomen. Die bedrijven waren volatieler dan de bedrijven die we nu hebben. Tot vier jaar geleden was Nutreco de grootste zalmproducent ter wereld. Die activiteit hebben we verkocht. Nutreco was ook actief in de vleesverwerkende industrie in Nederland, die activiteit hebben we ook verkocht. Met de opbrengsten hebben we deels superdividend uitgekeerd, maar 50 procent van de inkomsten hebben we gebruikt om de Canadese marktleader in diervoeding te kopen. En we hebben acht vitaminefabrieken van BASF gekocht in acht landen."

#### **De vleesactiviteiten in Spanje draaien nu goed, tijd om te verkopen?**

"Nutreco is nog steeds nummer 1 in Spanje



als producent van kip en kipproducten. De helft van onze omzet doen wij met Mercadona, de winnende retailer in Spanje. De resultaten van onze kippenbusiness in 2008 waren teleurstellend, maar de vier jaar daarvoor was het goed. Vorig jaar ging het goed en ook het eerste halfjaar van 2010 was goed. Spanje is voor ons weer het bewijs dat je veel beter nummer 1 kunt zijn in een sector die – volgens anderen – niet zo attractief is. Wij zijn in een aantal sectoren drie keer zo groot als de nummer 2. Met meer dan 1 miljard omzet in Spanje staan we in de top-3/top-5 van agribedrijven in het land, tussen de Nestlé's en de Marsen. We zijn een heel grote speler daar en gaan de business verder ontwikkelen."

#### **De syndicaatlening is op uw initiatief verlengd, waarom?**

"U moet dat zien als een 'vote of confidence' van de banken richting Nutreco. Tussen 2012 en 2014 moesten veel bedrijven herfinancieren. Alle banken in het syndicaat hadden grote interesse om op nóg langere termijn met Nutreco te werken. We hebben nu de lening weten te verlengen, tegen heel mooie condities. De goede tijden komen er weer aan. Analisten zullen constateren dat Nutreco relatief weinig schuld heeft, terwijl we wel kredietfaciliteiten van banken hebben. Dus komen er vragen als: wat

ben je van plan met die sterke balans te doen? Ga je acquireren of denk je nog een keer aan superdividenden?"

#### **Gaat dat superdividend er komen?**

"Het gaat goed met het bedrijf, de winstgevendheid is goed, de schuld komt omlaag en je hebt veel bankfaciliteiten. Maar op dit moment hebben we geen enkele indicatie gegeven dat er weer een superdividend aan gaat komen. We hebben een uitstekende balans en meer dan voldoende ideeën om die balans goed te gebruiken."

#### **Dus eerder acquisities dan superdividend?**

"Absoluut. De kans op acquisities is groter op dit moment. Op de vraag of de balans de ambitie aankan, kunnen we volmondig 'ja' zeggen. We hebben bij elk van de drie groeirichtingen meerdere paarden in de race. Nutreco is in visvoer nummer 1 in de wereld en met premixen nummer 2. Dan heb je een goede positie om de groeiambitie waar te maken. Een wereldwijde trend is dat in alle ketens concentratie plaatsvindt. Wereldwijd zijn we nummer 3, in een groot aantal sectoren zijn wij nummer 1. We hebben meer dan voldoende ideeën, goede mensen en geld – veel meer heb je niet nodig om business te doen."

#### **U heeft een grote oorlogskas voor overnames.**

"We houden 400 tot 500 miljoen aan. Dat is dan een vrij veilig getal. Dat geld is beschikbaar. De ruimte die je mag gebruiken, is natuurlijk wel afhankelijk van je financiële resultaten. En die zijn in orde bij Nutreco."

#### **Is Provimi een geschikte prooi?**

"Provimi is een heel mooi bedrijf, drie jaar geleden is het van de ene private-equity-company doorverkocht naar een andere, Permira. Het voordeel van private equity is dat het vroeg of laat weer te koop wordt aangeboden. Drie jaar geleden hebben we al een bod gedaan, dat kennelijk niet hoog genoeg was."

#### **Blijft de beurskoers van Nutreco beter presteren dan de markt?**

"Ik ben nu tien jaar ceo van dit schitterende bedrijf. En ik heb geleerd dat ik geen uitspraken doe over koers en koersontwikkeling. Maar zo nu en dan terugblikken en kijken hoe een bedrijf presteert ten opzichte van een index of sectorgenoten, dat geeft vertrouwen." ■