

stel, die we ook bij elke andere opleving van de economie gezien hebben. Dat begint bij blauwe boorden in de Verenigde Staten, dan in de administratieve sector, dan professionals en specialties.”

Uw omzet kelderde in de crisis, heeft u dan wel op elk weertype het juiste antwoord?

“Ja, dat kan ik wel zeggen. We hebben een doelstelling van 5 à 6 procent ebitda en in een recessie 4 procent. Maar we hebben erbij gezegd: in een normale recessie, en wij kwalificeren de vorige recessie niet als een normale. Als een bedrijf 28 procent van zijn omzet kwijtraakt, is dat extreem. Toen ik ceo werd in 2003 hadden we 5 miljard omzet, vorig jaar zijn we 4,7 miljard omzet kwijtgeraakt. In de vijftig jaar dat we bestaan is zo iets nog nooit voorgekomen. Maar ondanks die extreme dip zijn we winstgevend gebleven en hebben de schuld teruggebracht van 2,2 naar 1,2 miljard. We waren in staat onze kosten en infrastructuur aan te passen aan die nieuwe werkelijkheid. En tegelijkertijd waren we bezig met de grootste fusie ooit in onze industrie, de integratie met Vedior. Hoe het met Vedior gaat? Het gaat erg goed.”

Kunt u dat met cijfers onderbouwen?

“We hebben 20 miljoen meer kosten bespaard dan verwacht. En die 100 miljoen besparing hebben we een jaar eerder gerealiseerd dan gepland. We hebben gezegd: 20 miljoen belastingbesparing, dat is 40 miljoen geworden. Alle fusies zijn pijnloos verlopen en dat was best een klus. We hebben meer dan honderd ‘rebranding’-projecten gedaan over de hele wereld. De overname en de integratie van Vedior zijn prima gegaan. En het is nu één bedrijf, aparte cijfers over Vedior kun je niet meer vinden.”

Nederland blijft achter en daar bent u groot.

“Nederland is qua omzet onze tweede markt. In Nederland groeit de industrie nu ook weer behoorlijk, maar professionals nog niet. Dat patroon van marktherstel is hetzelfde als altijd. Naar mijn inschatting is de enige verstoring die zou kunnen optreden er één in de financiële wereld, als een land niet meer als kredietwaardig wordt beschouwd of zo.”

U bent actief in landen waar het mis kan gaan, een flink risico?

“We zitten in Spanje, zijn marktleider in Iberia, in Italië zijn we nummer vijf. In Griekenland zijn we niet groot, maar we groeien geweldig hard, ondanks de crisis.

