

fen goed moet inkopen. Dat is dus die toegevoegde-waardemarge, die moet nog beter.”

Europa is de zwakke broeder, daar zit u vooral.

“We zitten voor 50 à 60 procent in Europa. Europa is nog steeds een lappendeken. Maar als je kijkt naar Airbus, Dassault, Siemens, ASML, automotive, machinebouw, de export van Duitsland, dan is er genoeg power en dynamiek. De Europese wereld is op het ogenblik niet zo goed, dat klopt. Maar we zitten ook in China en Amerika. In Amerika hebben we volgend jaar 500 miljoen dollar omzet en dat moet naar 1 miljard dollar, niet morgen, niet overmorgen. Oost-Europa ligt nog steeds op niveaus die veel lager zijn dan in West-Europa, dus daar is nog enorme groeipotentie. Azië is veel moeilijker. We hebben niet een enorme verkoop in China, dat zal ook morgen niet gebeuren. De focus ligt op Amerika, Oost-Europa, West-Europa, misschien India. We kijken naar de ontwikkeling in Azië, maar je kunt ook niet alles tegelijk. We zijn een mini-multinational, geen multinational. We willen overnames doen in West-Europa en Amerika vooral.”

In 2009 haperde de overnamemachine.

“We hebben in 2009 maar één acquisitie gedaan. Als je een acquisitie doet heb je niks aan het verleden van zo'n bedrijf, de waardering is gebaseerd op de resultaten van vandaag en de verwachting voor de toekomst. De resultaten van veel bedrijven stonden onder druk. Dat betekent dat de prijs van die bedrijven enorm daalt. Er waren mensen die nog steeds dachten dat hun bedrijf 100 waard was, terwijl wij zeiden: in de huidige situatie is het nooit meer dan 50. Daarom deden we dus geen overnames.”

U praat nu met een aantal partijen?

“Ja, altijd, in 2009 ook. Het kopen van bedrijven is riskant. Het is niet zo dat je zegt: ik koop een bedrijf, dat geeft zo veel omzet. Nee, je koopt een bedrijf omdat dat in je strategie past, en omdat je door gebundelde verkoop en productie-efficiency en inkoop betere resultaten kunt halen.”

Aalberts heeft baat bij de beurs.

“We gebruikten negen keer de kapitaalmarkt voor acquisities. Ook voor het aan-



trekken van mensen, voor acquisities, voor je markten is beursgenoteerd zijn goed, maar het heeft ook nadelen, zoals de administratieve rompslomp, media, roadshows. Een roadshow, twee dagen, tien gesprekken, oef... het is vermoeiend. Soms denk je dat je iemand twee keer hetzelfde zit te vertellen.”

Nu een persoonlijke vraag...

“Daar houd ik niet van. Ik ben een raderdje in het horloge. Ja, ik ben het bedrijf gestart, in 1975. Ik heb de fout gemaakt het bedrijf Aalberts Industries te noemen. Het is gebeurd onder de druk van de beursgang in 1987. Ik zei tegen de banken dat we die naam moesten veranderen. Nee, zeiden ze, u bent al een beetje bekend. Nu zal de naam niet meer veranderd worden, maar je weet het nooit. Maar zonder Aalberts is er geen Aalberts Industries.”

Wanneer is het genoeg geweest?

“Voor een functie als ceo moet je ze toch een klein beetje op rijtje hebben staan. En je moet de energie hebben om het te doen. Is dat niet meer zo, dan moet je ermee ophouden. Dat geldt ook voor mij. Er komt gegarandeerd iemand vanuit de organisatie die mij gaat opvolgen. We hebben zo veel mensen die het heel goed zouden kunnen. Of er al een kandidaat is? Dat zou best kunnen.

Veronderstel dat je tegen een boom rijdt, dan moet er iemand zijn. Als ik wegga, zeg ik dat zes maanden van tevoren. Dan zal ik ook de naam van die kandidaat noemen. Als ik wegga is het best mogelijk dat ik niet meer deze functie heb, maar een andere functie binnen de organisatie, adviserend, of als commissaris. Ik zou me ook kunnen voorstellen dat ik nog een aantal jaren hierin continueer.”

Wat drijft u?

“Het is leuk, het is boeiend, uitdagend, het houdt je scherp. Ik leer nog elke dag van dingen die wij doen en die toch weer anders gaan dan vroeger. Prestaties leveren is natuurlijk ook een drijfveer. Zo is het toch heel mooi, zeggen mensen. Dan zeg ik: leg nou die lat wat hoger, dat is aardiger om daarover heen te springen. Het wedstrijdement drijft mij ook, het beter doen dan wie dan ook.”

En leeftijd speelt dan geen rol?

“Wat is leeftijd? Daar praten we niet over. Ik ben gewoon wie ik ben, ik doe wat ik doe. Die pluim die ik af en toe krijg, is eigenlijk ten onrechte. Hoe moet in godsnaam een eenling 150 bedrijven runnen? Ik ben maar een beetje een entrepreneur. Veel ceo's zijn beter, professioneler, kunnen een beter verhaal houden.”

Als u ze nog een op rijtje heeft, zit u er over tien jaar nog.

“Maar ik kan me niet voorstellen dat ik dit over tien jaar nog doe. Het zou kunnen, maar dat weet ik niet. Het is hetzelfde als dat je zegt: over tien jaar zul je 10 miljard omzet hebben. Dan zeg ik: dat zou best kunnen. Natuurlijk kan dat. Tien jaar geleden waren we de helft van wat we nu zijn, minder zelfs. In 2000 hadden we 500 miljoen omzet. Nu is het 1,7 miljard. Per jaar zijn we gemiddeld met 17 procent in omzet gegroeid en ook bijna 17 procent in de winst en bijna 17 procent met de winst per aandeel. Doel is om die trend weer op te pakken en in dezelfde lijn verder te groeien, autonoom en met acquisities. We zijn verre van klaar, er is nog ongelooflijk veel mogelijk.” ■