

Is de klus geklaard?

“Het efficiencyproces is nooit afgerond. Als je efficiënt en klantgericht wilt blijven, wordt van je verwacht dat je het steeds beter doet. Maar in het ene bedrijf is er meer te doen dan in het andere bedrijf. Bij een minder modern bedrijf zijn grotere stappen te zetten. In elk geval is dit een proces waar we nog wel even mee bezig zijn.”

Is er synergie tussen de bedrijven?

“Synergie speelt hier altijd. Met synergie bedoel ik niet: bedrijven samenvoegen, want het zijn zelfstandige bedrijven. Soms kan kennis worden gedeeld, ervaringen met bepaalde kranen, of kunnen drijfkranen van elkaar worden ingehuurd. En je kunt samenwerken op het gebied van veiligheid.”

Welke business heeft u afgestoten en waar zette u vol op in?

“We hebben ingezet op kolen, industriële mineralen en agri, maar hebben agri later een stuk afgebouwd, daarin zijn we een kleinere speler geworden. Agri is ook een mooie markt, maar bepaalde delen waren minder mooi. Wat we hebben gedaan is een proces van tien jaar geweest. De grote investeringen doe je voor minimaal dertig jaar. Dat heeft voor Hes goed uitpakkt, bij het ene bedrijf wat meer dan bij het andere. Waar we nu ook flink in investeren zijn terminals voor de opslag van olieproducten. Ja, dat is de markt van Vopak, maar er zitten zoveel partijen in de markt van Vopak.”

Maar de meeste bedrijven behandelen in elk geval kolen.

“In de droge bulk is kolen de afgelopen tien jaar stapsgewijs gegroeid en daar verwachten we ook de komende jaren groei. Dat heeft te maken met een hoger energieverbruik, in een lange reeks van jaren is dat zo geweest. En er zijn kolencentrales bijgebouwd of die worden nu bijgebouwd. Belangrijk is ook de sluiting van de mijnen in Duitsland. Rotterdam en Amsterdam liggen voor het Duitse gebruiksgebied het meest gunstig voor de afvoer van kolen. De mijnbouw in Duitsland wordt stapsgewijs afgebouwd. Dat is niet omdat die kolen niet goed zijn, die zijn zelfs hoogwaardiger dan de kolen die geïmporteerd worden. Het probleem is alleen dat die kolen diep liggen, waardoor de kostprijs hoog en import goedkoper is.”

Kolen staat haaks op het energiebeleid, dat verschuift naar nieuwe energie.

“Dat gebeurt natuurlijk ook wel. De oude kolencentrales zijn niet te vergelijken met

