

‘We zijn gekomen om het hier te maken, niet voor de kleine klussen’

Renaissance kocht Ballast Nedam voor te veel geld en zette de zieltogende bouwer op zijn kop. Topman Erman Ilicak voorziet nu weer groei. Zelfs internationaal

Arend Clahsen
Nieuwegein

Ooit hielp Ballast Nedam de Afsluitdijk bouwen, een pronkstuk van Nederlandse weg- en waterbouwkunde. Maar na de eeuwwisseling ging het steeds slechter met de bouwer uit Nieuwegein. Na aanhoudende verliezen op projecten zoals de verbreding van de autosnelweg A15 bij Rotterdam, was Ballast Nedam op sterven na dood. Tot in juni 2015 het Turkse Renaissance een bod uitbracht. De onderneming was gered.

Althans, voor even. De tegenvallers bleven komen. Topman en oprichter van Renaissance Erman Ilicak kreeg begin 2016 van zijn financiële adviseurs te horen dat hij beter de stekker uit Ballast kon trekken. Toch hield hij vertrouwen. Afgelopen jaar was er nog een verlies van € 60 mln door de erfenis uit het verleden, maar volgens Ilicak breekt nu de groeifase aan.

V Het is op zijn zachtst gezegd geen eenvoudige periode geweest...

‘Het was de eerste keer dat we een bedrijf met zo’n omvang en zo veel verschillende specialismen kochten. Daarom waren we minder voorbereid. Ook was er een beperkte toegang tot informatie vanwege de beursnotering. Dat creëerde verrassingen voor ons, ook negatieve. Ik herinner mij een citaat van Dik Wessels over de te lage inschrijvingen die Ballast Nedam in het verleden deed, zoals bij de provinciale weg N31 in Friesland. Toen dacht ik dat hij misschien overdreef. Nu begrijp ik dat hij 100% gelijk had.’

V Het is dus een serieuze optie geweest om de stekker er uit te trekken?

‘Begin 2016 overwogen we om ons verlies te nemen. Maar ik geef niet snel op. De tegenvallers waren weliswaar een negatieve ervaring, maar als ik naar de mensen onder de hoogste managementlaag keek, zag ik slimme, betrouwbare mensen. Mensen die het bedrijf kenden. Dat gaf me de hoop dat we samen



Erman Ilicak in Nieuwegein, waar het hoofdkantoor van Ballast Nedam is. ‘Ik heb besloten niet naar mijn financiële adviseurs te luisteren.’

FOTO: ROB VOSS VOOR HET FINANCIËLE DAGBLAD

de organisatie konden veranderen. Ik heb een klein team meegebracht van zes Turkse jongens die al langer bij Renaissance werken, jong en slim. Samen met de goede mensen bij Ballast Nedam is daar een goed team van gemaakt. In maart heb ik besloten niet te luisteren naar mijn financiële adviseurs en door te gaan.’

V Wat is er gereorganiseerd?

‘Bijna iedereen is van plek veranderd, behalve zo ongeveer de directiechauffeur. Het hele topmanagement is vervangen door mensen uit lagere lagen. Na interviews, eerst in groepen en daarna individueel, hebben we de sleutelposities ingedeeld. Toen is er geherstructureerd en zijn we hier ingekrompen van twee torens naar één kantoor. Ook lichtten we de projecten op locatie door om te kijken wat de problemen waren. Daardoor merkte ik ook dat klanten echt tevreden zijn met de op kwaliteit gerichte cultuur en de dienstverlening van Ballast Nedam. Dat sterkte mij in het idee dat de oude problemen vooral een zaak van het hogere management waren.’

V Toch lijkt het complex. Uw hoofdkantoor zit in Turkije. Hoe stuurt u zo’n ingrijpende reorganisatie aan?

‘Het is gelukt omdat we zeer gefocust waren. Ikzelf kwam hier vijf maanden lang elke twee weken drie dagen om alle mensen te ontmoeten en te begrijpen

wat we samen kunnen doen. Ik sliep in een hotel. Ik heb een huis in Amsterdam (Ilicak kocht in 2015 voor € 6,7 mln een grachtenpand, red.), maar de reistijd naar Utrecht kostte meer tijd dan ik kon missen. Toen we het team hadden, werd het simpel en konden we een strategie ontwikkelen. Niet mijn strategie, maar onze strategie. We hebben nu elf businessunits waar we in willen groeien. Niet-kernactiviteiten, zoals het grondstoffenbedrijf of belangen in concessies, hebben we verkocht en de cash terug laten vloeien in het bedrijf. Tegelijk is er nu doorlopend scherpe financiële controle op tenders en projecten. Ook begonnen onze regionale bedrijven en specialistische onderdelen weer wat opdrachten te winnen.’

V Ballast Nedam is terug?

‘Ja dat zijn we. We willen in onze drie Nederlandse regio’s uitbreiden, met name in de Randstad. We richten ons meer op private klanten en niet langer vooral op overheden. We hadden in 2016 een omzet van circa € 760 mln; die willen we in 2019 verdubbelen. We willen met projectontwikkelaars samenwerken en eventueel kapitaal inbrengen om complexe projecten van de grond te krijgen. We willen onze balans inzetten om opdrachten te winnen. Verder kijken we naar de overname van een installatiebedrijf. Anders bouwen we dat zelf op. We willen dat niet meer uitbesteden.’

Banken

Ballast Nedam heeft afgelopen jaar nieuwe kredietafspraken met de banken gemaakt. Ilicak: ‘Voor onze overname waren er nieuwe afspraken gemaakt die weinig ruimte boden voor expansie. Er waren allerlei beperkingen, omdat voor de overname niemand geloofde dat de onderneming het zou overleven. Dat gaf ons bij garanties en kredietlimieten beperkingen die ons remden bij nieuwe opdrachten. Nu zijn er nieuwe afspraken. De banken hebben de verbeteringen gezien.’

Ilicak roemt de kwaliteit van de banken in Nederland. ‘Ze begrijpen de dynamiek van deze sector. Aan de ene kant zijn ze voorzichtig met de risico’s, maar ze willen bedrijven steunen en aan het werk houden. Ze zien het belang van de sector voor economie en werkgelegenheid. We zijn in veel landen actief, maar hier beschikken banken over een diepere kennis en zijn ze strikter en helderder.’ Doordat Renaissance extra kapitaal heeft ingebracht, is de solvabiliteit, de ratio voor de financiële deegelijkheid, van Ballast Nedam verbeterd van 3,8% naar 6%. Die zal de komende jaren volgens Ilicak verder verbeteren door winsten terug te laten vloeien in het bedrijf.

V Dat is een ambitieus groeidoel.

‘Dat is het. We zijn hier gekomen om het te maken, niet om kleine klussen te doen. Ballast Nedam zal ook weer meer internationaal gaan opereren. We willen 20% van de omzet uit het buitenland halen, onder meer op de Cariben, waar Ballast Nedam een goede naam heeft. Onlangs heeft Ballast Nedam samen met onze Duitse dochter een opdracht van € 120 mln voor een fabriek van Siemens gekregen. Verder is Ballast Nedam sterk in waterwerken en infrastructuurprojecten als bruggen en tunnels. Die kennis en het merk kan Renaissance ook in andere markten gebruiken, wellicht ook weer in offshore. De komende vier tot vijf jaar ligt de focus echter op Nederland, een van de meest veelbelovende markten wat betreft de bouw. We willen eerst een goede basis opbouwen. We gaan dit jaar ook weer mensen aannemen.’

V Kijkt u over een paar jaar met genoeg terug op de overname en de prijs die u heeft betaald?

‘Ik kijk nooit terug. Ik hoop dat ik en Ballast Nedam dan mooie opdrachten uitvoeren en met de zaken bezig zijn. Persoonlijk ben ik erg blij dat we dit gedaan hebben. Het was een grote uitdaging voor mij en mijn collega’s hier. We hebben te veel betaald. Maar in een gevecht tel je niet de stoten die je krijgt. Je moet overleven en dat hebben we gedaan. Nu gaat het makkelijker worden.’



‘Bijna iedereen is van plek veranderd bij Ballast Nedam, behalve zo ongeveer de directiechauffeur’



‘In een gevecht tel je niet de stoten die krijgt. Je moet overleven en dat hebben we gedaan’