

somo
Paulus Potterstraat 20
1071 DA Amsterdam



HOLLANDSE BETON GROEP NV

EEN PROFIEL

Samengesteld door: SOMO/Steven van Slageren
Paulus potterstraat 20
1071 DA Amsterdam
In opdracht van: Bouw- & Houtbond FNV
Postbus 520
3440 AM Woerden

Amsterdam, 30-5-1991

INHOUDSOPGAVE

SOMO

Paulus Potterstraat 20

1071 DA Amsterdam

1. INLEIDING EN KORTE GESCHIEDENIS	2
2. DE STRUCTUUR VAN HET BEDRIJF	4
2.1 De functionele structuur	4
2.2 De juridische structuur	4
2.3 Samenstelling concernleiding	5
3. FINANCIËLE GEGEVENS	7
3.1 Omzet/winst ontwikkeling	7
3.2 Balans/vermogenspositie	9
3.3 Omzetontwikkeling per sector	10
3.4 Personeelsontwikkeling	12
4. CONCERNSTRATEGIE	14
4.1 Situatie tot 1986	14
4.2 De recente bedrijfsstrategie	15
5. INTERNATIONALISATIE	18
5.1 Algemene ontwikkelingen	18
5.2 De Europese markt	19
5.3 De Nederlandse bouwbedrijven	20
5.4 De positie van HBG	21
BIJLAGEN	
1. Groepsmaatschappijen HBG NV	23
2. Bestuurssamenstelling HBG NV	26

HOOFDSTUK 1:

INLEIDING EN KORTE GESCHIEDENIS

HOLLANDSCHE BETON GROEP NV (HBG)

Kantooradres: Generaal Spoorlaan 489, Rijswijk
Postadres: Postbus 81, 2280 AB Rijswijk
Telefoon: 070-3153911
Fax: 070-3152408
Aandeelhouders: Nationale Nederlanden (8%).
 Koninklijke Volker Stevin (5 à 10%).
 Overige beurs.

HBG is een Europese bouwgroep, die internationaal een breed scala van projecten realiseert. Het bedrijf is in zijn meest oorspronkelijke vorm in 1902 opgericht onder de naam 'Hollandse Maatschappij tot het maken van werken in gewapend beton'. In 1929 wordt de naam veranderd in 'Hollandsche Beton Maatschappij (HBG)'. Inmiddels is HBG door een groot aantal overnames en fusies uitgegroeid tot een divers conglomeraat met vele tientallen werkmaatschappijen en dochterondernemingen.

Gestart als betonverwerkend bedrijf, is het werken met beton nog steeds een van de sterke punten van het bedrijf. Enkele jaren na de oprichting wordt het werkterrein echter al gediversificeerd door de oprichting, samen met 'Van Hattum' van een speciale baggermaatschappij. Deze baggermaatschappij, de Hollandsche Aanneming Maatschappij (HAM), blijft tot 1970 een joint-venture waar HBG een belang van 52% in had. Sinds 1970 is de HAM een volle dochter van HBG.

Van de jaren '60 diversificeert het bedrijf verder, met name door het overnemen van (delen van) andere bedrijven. Zo vond in 1963 een fusie met 'Intervam' plaats, waardoor HBG een rol ging spelen op de markt voor traditionele en industriële woningbouw. In 1968 werd de 'Hollandsche Constructie Groep (HCG)' overgenomen. HCG werd de basis voor het leveren van zogenaamde turn-key projecten, waardoor de risico's van het opereren op de sterk fluctuerende bouwmarkt beter gespreid werden.

De wegenbouw is dan nog de enige bouwactiviteit dat aan het pakket van HBG ontbreekt. Na enkel overnames op dat terrein werd in 1971 de 'Hollandsche Wegenbouw Zanen (HWZ)' opgericht als nieuwe groep binnen HBG.

De overnames op nieuwe activiteitenterreinen namen niet weg, dat op reeds bestaande terreinen ondertussen eveneens fors werd uitgebreid. Een groot aantal bedrijven en bedrijfjes werden overgenomen. De meest belangrijke in die serie was waarschijnlijk de overname in 1979 van delen van het inmiddels ontbonden Nederhorst-concern.

Vandaag de dag zijn groepsmaatschappijen van HBG actief in meer dan 30 landen in de wereld. Tot de activiteiten van de groep behoren een groot aantal verschillende bouwactiviteiten, zoals de utiliteits- en woningbouw, tunnel-, weg- en waterbouw, funderingstechniek, offshore- en staalconstructies, plant-, apparaten- en ketelbouw, bagger-, ballast- en opspuitwerk, plan- en projectontwikkeling en raadgevend ingenieursschap. Tot de aanverwante activiteiten behoren de produktie en toelevering van bouwmaterialen. Voorts is HBG betrokken bij de opsporing en winning van olie en gas.

Mede door het acquisitiebeleid is HBG reeds geruime tijd het grootste bedrijf in de sector in Nederland. Een belangrijk deel van de omzet, de laatste twee jaar meer dan de helft, wordt buiten Nederland gerealiseerd. In de jaren '60 werd daarvoor de basis gelegd toen de activiteiten buiten Nederland werden ondergebracht bij 'Interbeton'. Inmiddels heeft HBG een groot aantal dochterbedrijven buiten Nederland. Verschillende daarvan zijn marktleider in hun sector.

Momenteel is een belangrijke doelstelling van het bedrijf om zich om te vormen tot een Europese in plaats van Nederlandse bouwer. Daarvoor is volgens de bedrijfsleiding een minimale omzet nodig. HBG wil daarom tussen nu en 1997 groeien van een omzet van 4,2 miljard tot 7 à 8 miljard gulden omzet.

HOOFDSTUK 2: DE STRUCTUUR VAN HET BEDRIJF

2.1 De functionele structuur

HBG onderscheid een zevental deelsectoren van de bouw. Deze sectoren zijn achtereenvolgens: de utiliteitsbouw, woningbouw, wegenbouw, droge waterbouw, natte waterbouw, metaalconstructies en installatietechniek.

De activiteiten van HBG zijn ondergebracht in een 17-tal zogenaamde groepsmaatschappijen¹ waarvoor HBG als holding opereert. De meeste groepsmaatschappijen zijn gevestigd in Nederland, enkele hebben hun hoofdvestiging in België of Groot-Brittannië. Deze groepsmaatschappijen kunnen dochtermaatschappijen hebben of deelnemen in andere ondernemingen. De dochterondernemingen zijn meestal gevestigd in het land waar de activiteiten worden uitgevoerd. De verantwoordelijkheid voor deze dochters ligt in de eerste plaats bij de betreffende groepsmaatschappij.

Hoewel de groepsmaatschappijen over het algemeen één hoofdactiviteit hebben, zijn zij ook in andere deelsectoren actief. Meer dan eens werken verschillende maatschappijen met elkaar samen bij een project.

De groepsmaatschappijen zijn zelf volledig verantwoordelijk voor de rentabiliteit en de continuïteit van hun activiteiten op langere termijn. De directies van de groepsmaatschappijen rapporteren aan de Raad van Bestuur van HBG. Ondanks de eigen verantwoordelijkheid van de groepsmaatschappijen staat HBG bekend als een tamelijk centralistisch geleid bedrijf. Dit centralisme houdt in, dat de Raad van Bestuur nauw toezicht houdt op het reilen en zeilen van de werkmaatschappijen. Dat deze laatste toch een relatief grote mate van zelfstandigheid hebben komt voornamelijk omdat bij HBG weinig belang gehecht wordt aan de voordelen die van het opereren van een concern uit kunnen gaan. De lijnen lopen hiërarchisch van boven naar beneden, maar veel minder horizontaal, dus tussen de groepsmaatschappijen onderling.

2.2 Juridische structuur

Eind 1990 had HBG 2.948.753 aandelen geplaatst van nominaal 20 gulden per stuk. Deze aandelen zijn grotendeels verhandelbaar op de Amsterdamse beurs. Reeds lange tijd heeft Nationale Nederlanden 8% van deze aandelen in haar bezit. In 1991 heeft Volker Stevin, als onderdeel van een akkoord tussen Volker Stevin en HBG, een belang in HBG gekregen met een omvang van tussen de 5 en 10%.

HBG heeft in de tweede helft van 1990 een pakket zelf ingekocht om daarmee toekomstige

¹ In bijlage 1 wordt een overzicht gegeven van de groepsmaatschappijen, hun dochterondernemingen en het activiteitenterrein waarop zij actief zijn.

acquisities te financieren. Het bedrijf Heerema heeft ongeveer 10% aandelen HBG in haar bezit, welke verworven zijn in ruil voor aandelen Volker Stevin.

Voor zover bekend zijn er verder geen personen of instellingen die een substantieel deel van de aandelen HBG in bezit hebben.

In 1985 ontstond enige onrust toen een pakket HBG-aandelen opgekocht werd door een bank uit het Midden-Oosten die handelde in opdracht van een onbekende. Uiteindelijk heeft deze koop geen gevolgen gehad in de richting van een poging tot overname. Wel was deze ongewenste belangstelling voor HBG aanleiding haar beschermingsconstructie te versterken. De beschermingsconstructie van HBG bestaat uit drie onderdelen. Ten eerste heeft HBG reeds lange tijd 2000 prioriteitsaandelen. Deze prioriteitsaandelen geven verregaande bevoegdheden aangaande het beleid van het bedrijf. De prioriteitsaandelen zijn ondergebracht in de Stichting tot Beheer van Prioriteitsaandelen van HBG, gevestigd te Rijswijk. Ten tweede vormde de onbekende aankoop van aandelen HBG in 1985 de aanleiding tot het uitgeven van 350.000 preferente aandelen HBG. Preferente aandelen geven in vergelijking met gewone aandelen voorrechten op het financiële vlak. HBG is door deze emissie duurder geworden voor een bedrijf dat HBG wil overnemen. Bovendien is het voor het overnemend bedrijf, de verkoop van HBG in delen financieel minder aantrekkelijk geworden. De preferente aandelen zijn ondergebracht bij de Stichting Hollandsche Beton Groep, welke gevestigd is in Rijswijk.

De derde beschermingslinie vormt onderdeel van de begin 1991 overeengekomen regeling met Volker Stevin. HBG en Volker Stevin hebben over en weer een belang in elkaar genomen, welke niet zonder toestemming van de ander verhandeld mag worden. Voor buitenstaanders wordt het daardoor moeilijker een controlerend belang in een van beide bedrijven te verwerven.

2.3 Samenstelling concernleiding

De leiding van HBG bestaat uit een Raad van Bestuur en een Raad van Commissarissen. In de Raad van Bestuur (RvB) zitten voornamelijk mensen die hun carrière voor een belangrijk deel binnen het bedrijf hebben gemaakt. Het bedrijf streeft er bewust naar om mensen in de leiding te krijgen die een lange geschiedenis binnen het concern achter de rug hebben. Dit voor het creëren van een 'HBG-gevoel'. Dit gevoel wordt ook gepoogd over te dragen aan functionarissen van geacquireerde bedrijven. Dit lijkt zelfs een voorwaarde om binnen het bedrijf promotie te maken. Tot op heden is nog geen buitenlander doorgedrongen tot de concernleiding, hoezeer de huidige topman Endtz dat ook betreurd². Om verschillende redenen kan dit als een zwak punt van het bedrijf gezien worden. Allereerst wordt inmiddels meer dan de helft van HBG's omzet buiten Nederland gerealiseerd, waardoor ontwikkelingen in het buitenland van groot belang zijn geworden. Daarnaast wil HBG zich nadrukkelijk als Europees bouwbedrijf profileren. Het lijkt logisch dat dit ook zijn weerslag moet hebben op de samenstelling van de concernleiding.

De Raad van Commissarissen (RvC) bestaat evenals de leden van de RvB uit alleen

² Baller, Carola en André Oosterman, HBG goes Europe, in: Economisch Bulletin, nummer 5 1990/1991.

Nederlanders. Een overzicht van de nevenfuncties en overige commissariaten³ van de leden van de RvC laat zien dat met name de bankensector daar goed in vertegenwoordigd is. Drie van de zeven commissarissen zijn ook commissaris bij een of meerdere banken. Met commissaris Wijffels is zelfs een vooraanstaand Nederlands bankier binnengehaald. Overigens heeft ook de president van de RvB nevenfuncties bij een bank. Deze relatief nauwe relaties met de bankwereld is des te opvallender, daar de vermogenspositie van HBG dusdanig sterk is, dat het bedrijf relatief weinig vreemd vermogen kent en dus betrekkelijk weinig met banken van doen heeft.

De overige nevenfuncties van de commissarissen bevinden zich voor een groot deel op het terrein van onderzoeksinstellingen en universiteiten.

³ Een overzicht van de nevenfuncties van de leden van de RvB en RvC is opgenomen in bijlage 2.

HOOFDSTUK 3: FINANCIËLE GEGEVENS

SOMO

Paulus Potterstraat 20

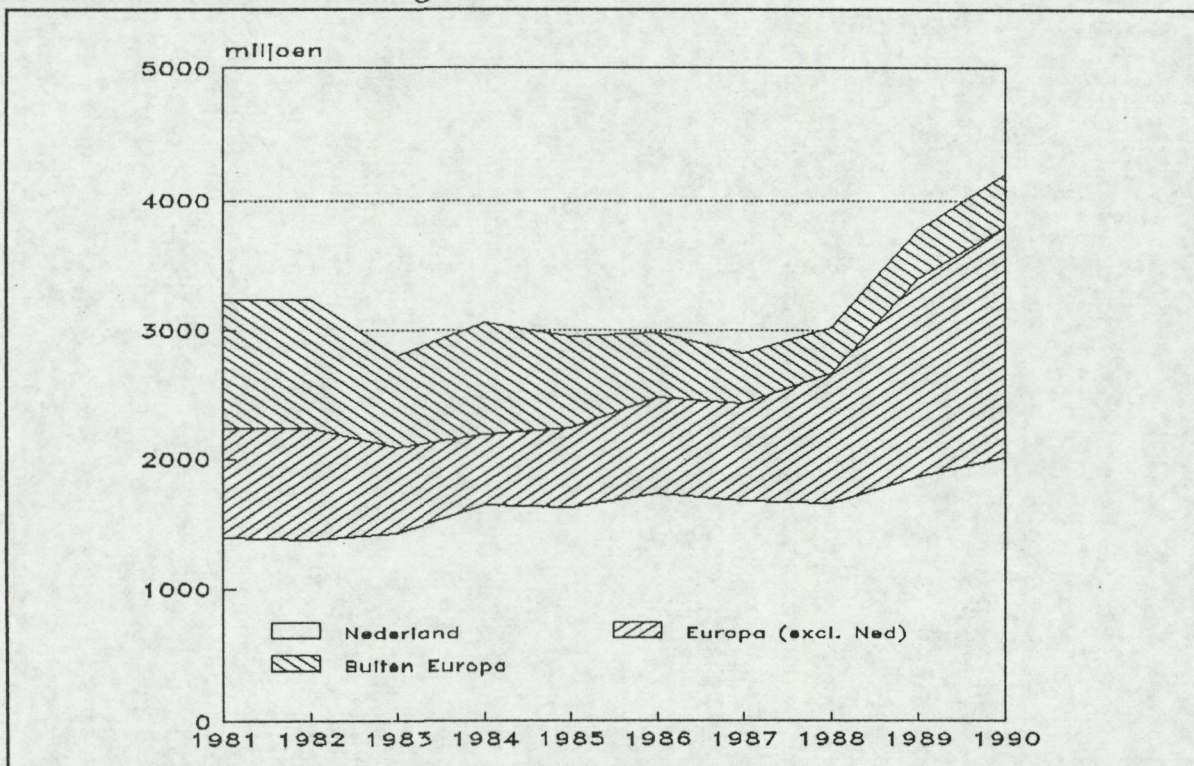
1071 DA Amsterdam

3.1 Omzet/winst ontwikkeling

HBG is zowel wat betreft omzet als wat betreft personeelsbestand de grootste bouwmaatschappij van Nederland. Deze positie neemt het bedrijf reeds jaren in.

In de ontwikkeling van de totale omzet van de afgelopen 10 jaar zijn twee periodes te onderscheiden. De eerste loop van 1980 tot 1988. In die periode laag de omzet rond de f 3 miljard per jaar, zij het met de nodige fluctuaties naar boven en beneden. In 1986 vindt een wijziging van het beleid plaats, waarvan de gevolgen voor de omzet vanaf 1988 duidelijk merkbaar zijn. Na het slechte jaar 1987, wordt in de drie daarop volgende jaar een snelle groei gerealiseerd. De omzet groeide met bijna 50% tot f 4,2 miljard in 1990. De groei werd voor het grootste gedeelte gerealiseerd door overnames van andere bedrijven en niet zozeer door autonome groei.

Grafiek 1: Omzetontwikkeling HBG 1981-1990



Bron: HBG jaarverslagen 1981-1990

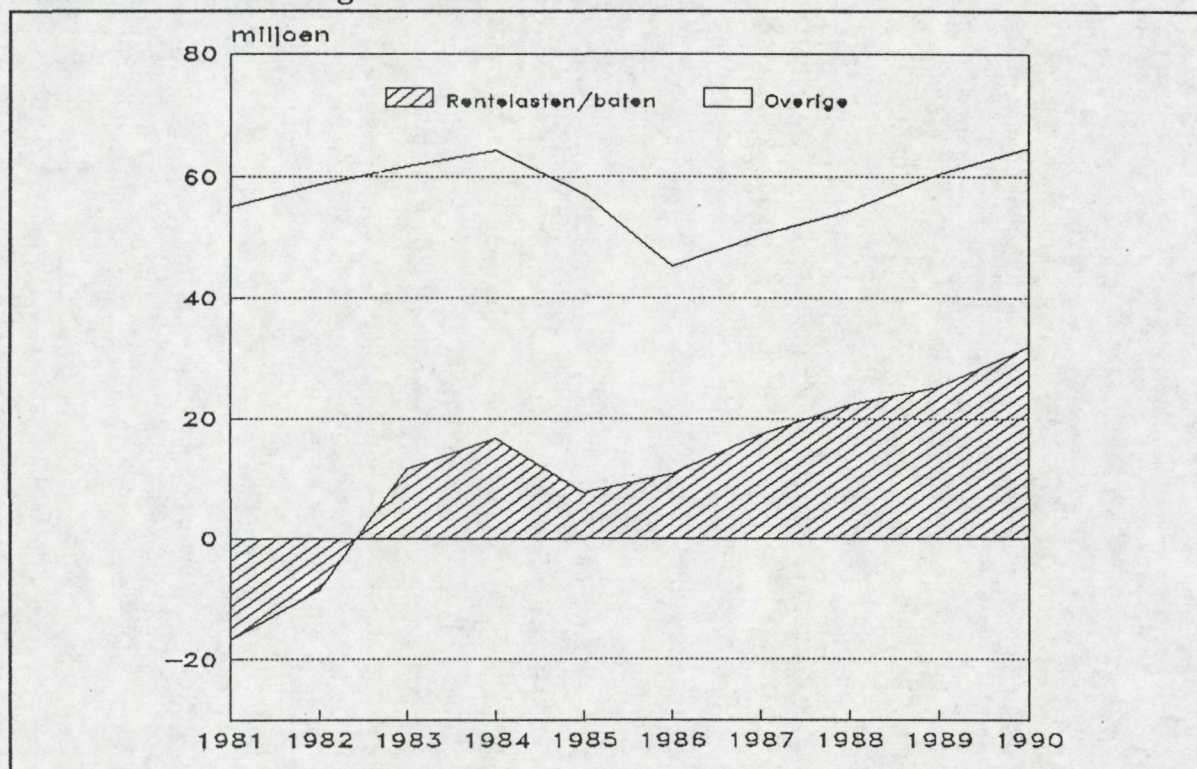
De wijziging in het beleid in de richting van een groeistrategie werd om een tweetal redenen ingegeven. Ten eerste besloot HBG zich nadrukkelijk als internationale bouwer te gaan profileren. Om echter de internationale markt te kunnen bedienen moet een bedrijf over een

minimale 'kritische massa' beschikken. Groei werd dus noodzakelijk.

De tweede reden om voor een groeistrategie te kiezen was van bedrijfsinterne aard. De stagnatie van de meeste sectoren van de bouwmarkt in het begin van de jaren '80 gaf maar beperkte mogelijkheden tot het vergroten van de omzet. De winsten uit die jaren werden dan ook voor een belangrijk deel aan het eigen vermogen toegevoegd. Een gelijkblijvende omzet, door inflatie zelfs feitelijk teruglopend, en een stijgend eigen vermogen zorgden voor een dalend rendement op het eigen vermogen (de verhouding tussen de netto-winst en het eigen vermogen). Dit is een belangrijke graadmeter voor de rentabiliteit van een onderneming. In het middellange termijn plan van 1986 werd het strategisch beleid gewijzigd in de richting van een rendementsverbetering van de bestaande activiteiten en groei door overname van gezonde ondernemingen.

Dat het rendement met het nieuwe beleid verbeterde laat de ontwikkeling van de winst zien. Bij de winstontwikkeling ligt eveneens een omslagpunt in het midden van de jaren '80, met 1986 als het jaar waarin de laagste nettowinst behaald werd. Na 1986 loopt de nettowinst weer op tot bijna f 65 miljoen in 1990.

Grafiek 2: Ontwikkeling nettowinst HBG 1981-1990



Bron: HBG jaarverslagen 1981-1990

De grafiek van de nettowinst laat echter ook nog iets anders zien. De nettowinst mag na 1986 dan wel gestegen zijn, de stijging is volledig te danken aan stijgende rente-inkomsten. Zonder de rente-inkomsten, vooral afkomstig van belegde gelden, zou de netto-winst ongeveer gelijk blijven. En dat terwijl de omzet sterk gegroeid is. HBG is, overdreven gezegd, een betere bankier dan bouwmaatschappij.

Alleen gekeken naar de totale nettowinst heeft van 1986 heeft in ieder geval als effect gehad,

dat de daling van het rendement van het eigen vermogen is gestopt. Dit rendement daalde tussen 1981 en 1986 van 12,6% tot 7,5%. Na 1986 loopt dit percentage weer op tot 10,1 in 1991. Het blijft hiermee wel ver onder de door de bedrijfsleiding in het verleden gestelde norm van 15%. Die 15% geldt voor Nederlandse investeringen en is gebaseerd op een vergelijking met een Nederlandse staatslening van 7%, plus 3% risicovergoeding en 5% belasting. Voor veel buitenlandse investeringen wordt door HBG zelfs een norm van 30% gehanteerd. Ook deze norm wordt niet gehaald. De HBG-directie verwacht dat de stijgende lijn in het rendement de komende jaren gehandhaafd kan worden. Dan zal daardoor de doelstelling bereikt worden, omdat inmiddels de normstelling verlaagd is tot 11,5 à 12%. Dat percentage werd in 1990 dus bijna bereikt.

Met de netto-marge (de verhouding tussen de netto-winst en de totale omzet) loopt het evenwel minder voorspoedig. In 1988 bedroeg de netto-marge 1,8%. In de navolgende jaren daalde deze tot 1,5%. Deze marge wordt door de HBG-directie als te laag gezien. De groei van de netto-winst zal in de komende jaren volgens de directie moeilijker worden door een verhoogde belastingdruk. Dit laatste is het gevolg van het opsouperen van fiscaal compensabele verliezen in Nederland. Hierdoor moest het bedrijf in 1989 voor het eerst sinds lange tijd Nederlandse vennootschapsbelasting betalen.

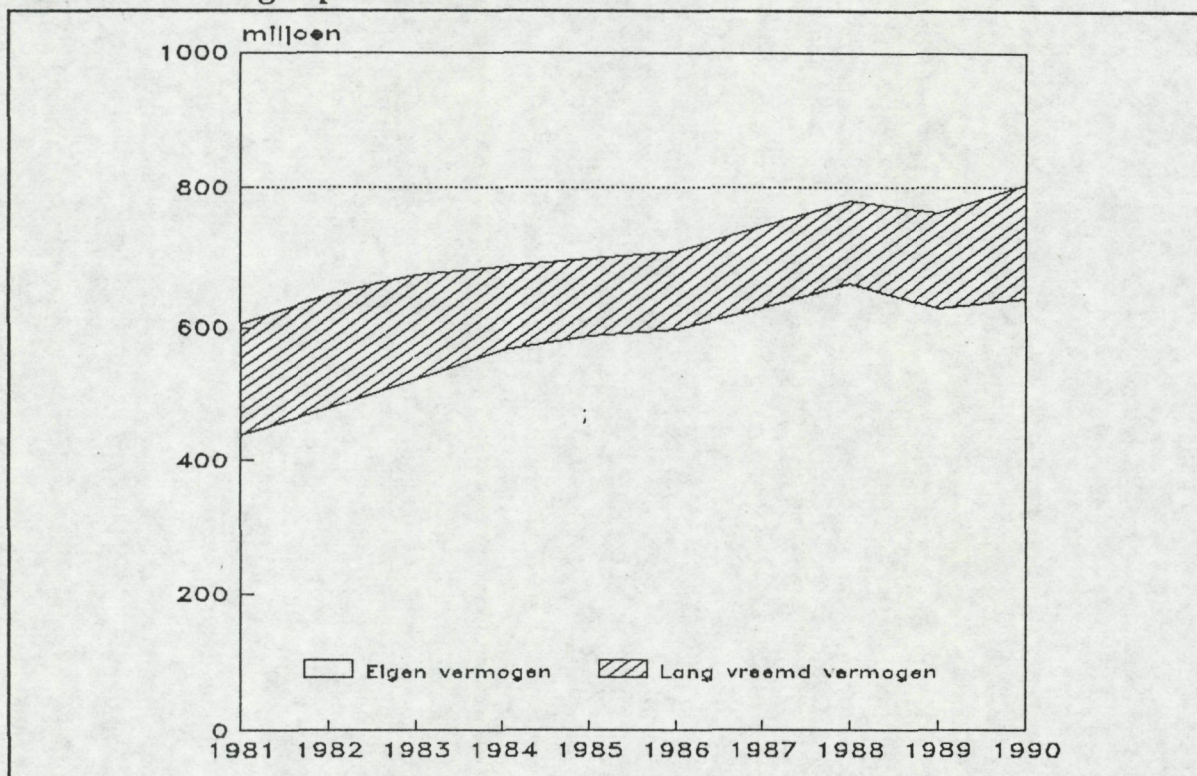
3.2 Balans/vermogenspositie

De vermogenspositie van HBG is zeer solide. In de periode 1981 tot 1988 groeide het eigen vermogen sterk van 436 tot 663 miljoen gulden. Tegelijkertijd bleef het lang vreemd vermogen min of meer stabiel op f 120 miljoen. De verhouding tussen eigen en vreemd vermogen groeide daardoor sterk.

De grafiek laat zien dat de verhouding alleen in de laatste twee jaar gedaald is. Dit is een gevolg van het acquisitie-beleid waar geld voor nodig was. Met name het vreemde vermogen groeide die laatste twee jaar. Het eigen vermogen daalde alleen in 1989 enigszins toen de afboekingen, met name die van f 34 miljoen als betaalde goodwill bij acquisities, groter waren dan de toevoegingen. In 1990 groeide het eigen vermogen alweer, ondanks een afboeking voor betaalde goodwill van f 24 miljoen.

Voor het ten uitvoer brengen van het acquisitiebeleid is niet alleen een goede vermogenspositie nodig, dat vermogen moet ook op redelijk korte termijn beschikbaar zijn. Het bedrijf heeft daarom veel geld in kas, eind 1990 voor een totaal van f 400 miljoen. Het grootste gedeelte van dit geld bestaat uit deposito's (bij banken belegd geld met een vaste, korte looptijd van maximaal 1 jaar). In 1990 was ruim f 235 miljoen aan liquide middelen vastgelegd in deposito's. Bijkomend effect van die beleggingen is, dat het bedrijf aanzienlijke rente-inkomsten incasseerd. Over 1990 ontving het bedrijf bijvoorbeeld f 39 miljoen aan rente-inkomsten, terwijl er slechts iets meer dan zeven miljoen gulden rente betaald werd. Het zijn deze grote rente-inkomsten die ervoor zorgen dat de netto-winst voor een substantieel deel (in 1990 bijna voor de helft) bestaat uit opbrengsten van beleggingen.

Grafiek 3: Vermogenspositie HBG 1981-1990



Bron: HBG jaarverslagen 1981-1990

3.3 Omzetontwikkeling per sector

Een van de sterke kanten van HBG is volgens veel analisten haar grote spreiding over verschillende sectoren van de bouwmarkt. Deze spreiding wordt zelfs gezien als een belangrijke reden waarom het bedrijf de turbulente ontwikkelingen in de bouwmarkt in de eerste helft van de jaren '80 relatief goed heeft doorstaan. Het bedrijf vooral een imago van 'droge aannemer'.

Tabel 1: Omzetopbouw HBG 1981, 1986 en 1990

	1990	1986	1981
Utiliteitsbouw	32,8	21,8	17,8
Woningbouw	8,4	14,3	15,5
Wegenbouw	9,5	11,8	11,9
Droge waterbouw	20,3	17,8	27,4
Natte waterbouw	5,8	7,1	8,8
Metaalconstructie	9,2	18,1	11,6
Installatietechniek	5,2	2,6	---
Overige	8,6	6,4	7,1
	100%	100%	100%

Bron: HBG jaarverslagen 1981, 1986, 1990

Tabel 1 laat zien, dat zich in de laatste 10 jaar grote wijzigingen voorgedaan hebben in de omzetontwikkeling per sector. Daaruit zijn een aantal opmerkelijke ontwikkelingen op te maken. Ten eerste is het aandeel in de omzet van de droge waterbouw reeds geruime tijd voorbij gestreefd door het aandeel van de utiliteitsbouw (kantoren, scholen, ziekenhuizen, ed). De positie van werkmaatschappij Hollandsche Beton Maatschappij (HBM) op de Nederlandse markt is vrij sterk, ondanks het feit dat het totale marktvolume reeds enkele jaren nauwelijks groeit. HBG is van oorsprong een betonbouwer, en is dat voor een belangrijk deel nog steeds. Binnen HBM doen vooral een aantal aanverwante activiteiten zoals restauratie en herstel/verbouw het relatief goed ten opzichte van de nieuwbouwprojecten.

Een tweede punt dat opvalt in tabel 3 is, dat de spreiding van de omzet in 1990 minder is dan vijf jaar geleden. Meer dan de helft van de omzet wordt in slechts twee sectoren gerealiseerd.

Een derde opvallend punt is de groei van de sector installatietechniek. In 1981 vormde deze sector nog een onderdeel van metaalconstructies. Door de grote concurrentie op veel deelmarkten van de bouw, worden de grote bouwers, die een leidende rol willen spelen, steeds meer gedwongen extra toegevoegde waarde te leveren. De toetredingsdrempel in de bouw is laag, waardoor kennisvoorsprong belangrijker wordt evenals het kunnen leveren van aanverwante producten en diensten. Een voorbeeld is de in 1990 opgezette samenwerking tussen vijf grote bouwers (HBG, BAM, Ballast Nedam, Volker Stevin en Wilma) met vier grote toeleveranciers (Polynorm, Durox, BetonSon en Bruynzeel). Het opkopen van installatiebedrijven is daar een ander voorbeeld van. In 1990 verstevigde HBG haar positie op de Nederlands installatiemarkt door de overname van Ergon Holding, nadat het al eerder Asselbergs & Nachenius had overgenomen. Op de Belgische markt werd dochterbedrijf CEI marktleider op de installatiemarkt door de overname van RET. Een pikante ontwikkeling deed zich in het midden van 1990 voor, toen de directeur van HBM zich op persoonlijke titel inkocht bij het bedrijf Van den Berg, gespecialiseerd in het aanleggen van kabels. De HBG-directie wilde hier niet aan, omdat de prioriteit in het acquisitiebeleid bij buitenlandse overnames lag. De HBM-directeur had hier een andere mening over, evenals Volker Stevin trouwens, die kabellegger Van Eijk overnam.

De groei van de installatiepoot van HBG staat haaks op de afbouw van de metaalconstructies. Nadat het al jaren slecht ging met deze tak, werd in 1990 de Hollandsche Constructie Groep (HCG) geherstructureerd. Met name de staalbouw werd aangepakt, als gevolg waarvan een groot deel verkocht werd aan Damtrade. HCG-dochter NEM Ketels & Apparatenbouw werd ondergebracht in een joint-venture met het Duitse bedrijf C&G Steinmüller, een meerderheidsdochter van de Duitse aannemer Philip Holzmann. Alleen het industrienservice-deel van HCG bleef volledig gehandhaafd. Vooralsnog blijft deze activiteit bij HCG en wordt niet met Ergon geïntegreerd in de nieuwe werkmaatschappij Hollandsche Maatschappij Installatietechniek (HMI).

Het aandeel van de woningbouw (Intervam) binnen het concern verliest gestaag terrein. In het midden van de jaren '80 verschoof de markt van de sociale woningbouw naar renovatie en de nieuwbouw van koopwoningen, terwijl ook de gemiddelde projectomvang daalde. Intervam had evenwel een goede positie in de sociale woningsector en de naam vooral grote projecten aan te nemen. Inspelend op de marktveranderingen wijzigde Intervam haar beleid en richtte het zich op drie speerpunten: het handhaven van de positie in grote nieuwbouw-

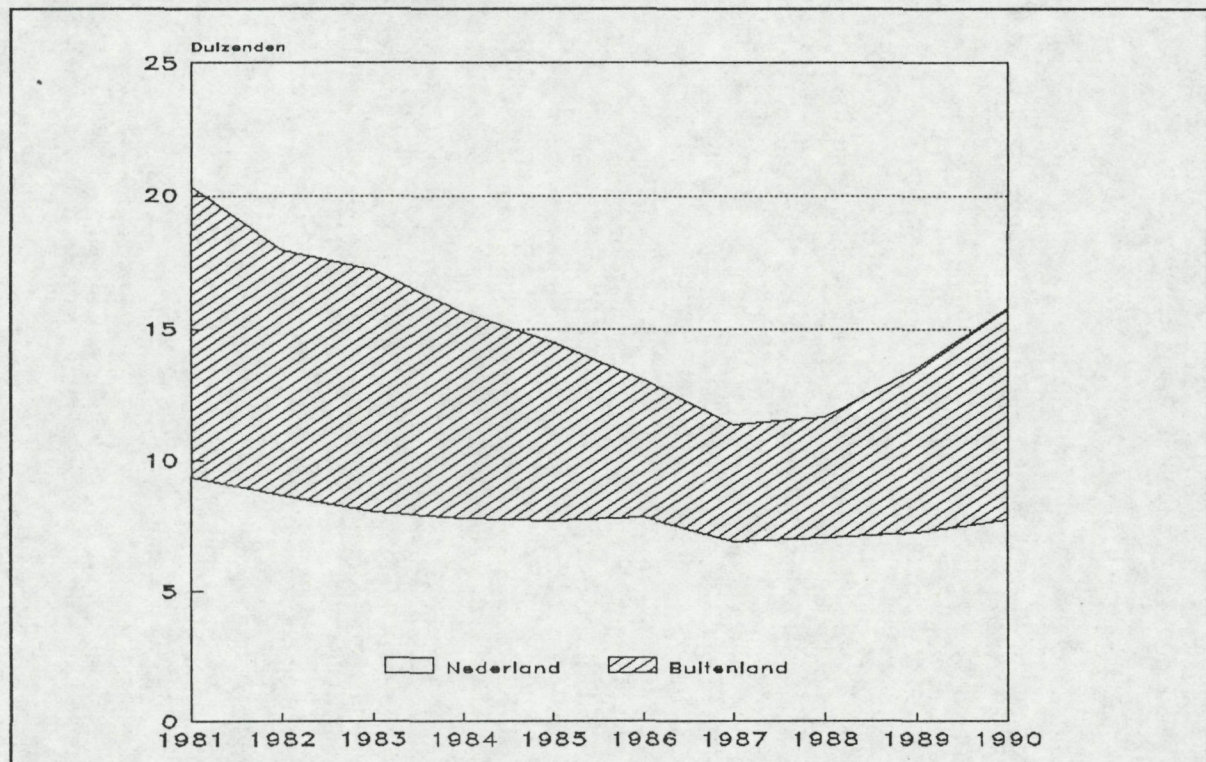
projecten in de Randstad; proberen greep te krijgen op kleinere projecten buiten de Randstad; en meer aandacht voor renovatie en groot onderhoud. Het aansluiten bij de veranderingen in de markt is maar ten dele gelukt. De omzet steeg weliswaar, maar de resultaten bleven marginaal. De woningmarkt ontwikkelde zich niet goed en slechts door een selectief aannemingsbeleid werden de resultaten moeizaam verbeterd. Vanaf 1989 probeert Intervam ook de recreatiemarkt binnen te komen.

De woningmarkt ontwikkelt zich onder meer slecht door de hoge rentestand. Voor HBG betekent de hoge rentestand ook hogere rente-inkomsten van de belegde gelden. Inkomsten die verloren zouden gaan als de rentestand daalt.

3.4 Personeelsontwikkeling

De ontwikkeling van het personeelsbestand van HBG laat deels eenzelfde ontwikkeling zien als de ontwikkeling van de omzet. Tot 1987 nam het aantal personeelsleden af, in de jaren daarna steeg dit aantal. Dit wordt zichtbaar gemaakt in grafiek 4.

Grafiek 4: Personeelsbestand HBG 1981-1990



Bron: HBG jaarverslagen 1981-1990

De vergelijking met de omzetontwikkeling gaat met het buitenlandse personeel nog verder. Zo waren de veranderingen in korte tijd relatief groot. In 1981 was meer dan de helft van het personeel in het buitenland werkzaam. In het midden van de jaren '80 daalde dat tot onder de 50%, om pas weer in 1990 daar weer bovenuit te stijgen. Dit laatste werd bijna volledig veroorzaakt doordat Interbeton haar belang in Netherlands Harbourworks Nigeria tot boven de 50% uitbreidde. Hierdoor werden 1.128 personeelsleden voor het eerst in de

telling opgenomen. Dit geeft aan, dat met het interpreteren van de cijfers enige voorzichtigheid betracht moet worden.

Het Nederlandse personeelsbestand laat een opvallend verschil zien ten opzichte van de omzetontwikkeling. Terwijl de Nederlandse omzet de afgelopen 10 jaar een licht stijgende lijn liet zien, vertoonde het Nederlandse personeelsbestand een dalende tendens. De daling lijkt de laatste paar jaar tot staan gebracht te zijn. Dit komt voornamelijk door de recente Nederlandse acquisities die de daling bij bestaande werkmaatschappijen compenseerden. In 1990 zorgde de overname van Egon bijvoorbeeld tot bijna 500 extra personeelsleden.

Een uitsplitsing van het aantal personeelsleden per werkmaatschappij laat een aantal grote schommelingen zien. Het sterkst is dat het geval bij Interbeton, de werkmaatschappij die het sterkst te lijden gehad heeft van de terugval van orders uit het Midden-Oosten. In 1981 werkten bij Interbeton 4.813 mensen. In 1986 waren dat er nog maar 2.050 en in 1989 zelfs maar 1.339. Mede door de consolidatie van Netherlands Harbourworks Nigeria, steeg dit aantal in 1990 weer tot 2955.

Tabel 2: Personeelsontwikkeling per werkmaatschappij per ultimo 1981, 1986 en 1990

	1990	1986	1981
HBM	1.086	1.389	1.399
HBW	1.367	1.359	1.500
Intervam	1.046	1.368	1.866
HWZ	904	1.009	1.055
HMI	532	---	---
Mabon	68	59	82
TBN	438	---	---
CEI	1.704	747	1.338
Nutall	1.393	1.260	2.721
Kyle Stewart	917	---	---
Interbeton	2.955	2.050	4.813
HAM	796	768	1.039
HCG	1.376	1.733	1.886
Tebodin	1.035	892	802
Staf holding	214	210	242
Overige	---	212	1.574
TOTAAL	15.831	13.056	20.317

Bron: HBG Sociaal jaarverslagen 1981, 1986, 1990

HOOFDSTUK 4: CONCERNSTRATEGIE

4.1 Situatie tot 1986

Vanaf het begin van de jaren '80 bevindt de Nederlandse bouwmarkt zich in een ernstige crisis, waar bijna geen enkel marktsegment zich aan kon onttrekken. In Nederland stond in de jaren '50 en '60 de woningbouw centraal. In de jaren '70 waren dat vooral grootschalige waterbouwkundige werken, wegebouw en stadsuitbreiding en tot ongeveer 1975 industriële investeringen. Rond 1980 slaat het tij om. De daling van de olieprijzen zorgde niet alleen voor problemen in de bouworders van de offshore-industrie, maar liet ook de orderstroom uit de olieproducerende landen sterk dalen. In eigen land zijn de Oosterschelde-werken zo goed als voltooid, zonder dat zich nieuwe projecten aandienen om de ontstane overcapaciteit op te vangen. Bezuinigingen van de overheid voorkomen bovendien dat andere infrastructuurele werken worden aangenomen en het nieuwbouwprogramma voor woningen werd versneld omlaag gebracht. De woningmarkt werd meer kleinschalig en meer gericht op onderhoud in plaats van nieuwbouw. De verzadiging van de kantorenmarkt voorkwam groei in dat marktsegment. Cijfers van het CBS laten zien dat het aandeel van de bouw in het bruto nationaal produkt tussen 1980 en 1985 terugliep van 13% naar 9,5%. Het is dan ook niet verwonderlijk dat bijna alle grote aannemings- en bouwconcerns in de problemen kwamen en grootscheepse reorganisatieplannen gingen maken.

HBG was een van de laatste die daartoe overging. Onder begeleiding van het adviesbureau McKinsey werd het zogenaamde 'fitness-programma' in werking gesteld. Binnen dit programma werd de hele organisatie doorgelicht waarbij een verhoging van het rendement en een flexibeler optreden centraal stonden. Na afsluiting van het vooronderzoek ging fase twee in werking onder de naam SPAN, systematische prioriteitenanalyse. Met SPAN werd per bedrijfsonderdeel bekeken welke activiteiten beter, anders of in zijn geheel niet aangepakt moesten worden. In de derde fase volgde de uitvoering.

Wellicht kenmerkend voor de bedrijfscultuur van HBG werden nauwelijks spectaculaire veranderingen in het beleid naar buiten gebracht. In het beleid van HBG heeft behoedzaamheid altijd voorop gestaan. Het bedrijf is wars van onverwachte stappen en kijkt eerst de kat uit de boom voordat men zich in een avontuur stort. In slechte tijden wordt in plaats van het afstoten van bedrijfsonderdelen liever gewacht op betere tijden, desnoods in afgeslankte vorm. De grote spreiding van de bedrijfsactiviteiten en de uiterst solide financiële structuur moeten dan zorg dragen voor de nodige speelruimte. Bovendien is HBG over het algemeen, zeker in het buitenland, snel geneigd om met partners samen te werken. Risico's worden hierdoor gespreid, terwijl er een goede instroom is van kennis van de lokale omstandigheden. Wellicht vormt deze uitgangspunten de achtergrond waarom HBG, eigenlijk als enige grote Nederlandse bouwer, de malaise van het begin van de jaren '80 relatief goed heeft doorstaan.

De veranderingen in de concernstrategie zoals die zich vanaf het midden van de jaren '80 hebben voorgedaan laten zich samenvatten in een tweetal uitgangspunt. Allereerst is dat een

nadruk op het leveren van extra toegevoegde waarde, mede door het aanbod van aan de bouw verwante producten en diensten. Daarnaast is uitgangspunt het verwerven van voldoende kritische massa, niet alleen ter dekking van extra investeringen, maar ook om op internationale schaal te kunnen opereren.

4.2 De recente bedrijfsstrategie

somo

Paulus Potterstraat 20

1071 DA Amsterdam

Extra toegevoegde waarde

Door de aanhoudende crisis in de bouw verscherpte de concurrentie en daalden de marges. Bedrijven werden grofweg voor de keus gesteld tussen of specialisatie op een bepaald marktsegment of juist diversificatie waardoor een extra toegevoegde waarde kan worden aangeboden. De HBG-directie heeft zich uitgesproken voor het handhaven en verder ondersteunen van de diversificatie van het bedrijf. Hoe belangrijk dat is, kan geïllustreerd worden met een voorbeeld. Op de Nederlandse bouwmarkt opereren ongeveer 18.000 aannemers. De vijf grootste hebben slechts een klein deel, minder dan 10%, van de nieuwbouwmarkt in handen. De toetredingsdrempel tot deze markt is laag en slechts door het leveren van 'iets extras' kunnen de grote aannemers hun positie handhaven. De relatie met toeleveranciers en installateurs vormen daar een onderdeel van. Toeleveranciers zijn de laatste tijd steeds belangrijker geworden. Vaak onderhandelen zij zelfs direct met de opdrachtgever en architect over het gebruik van materialen. De aannemers hebben zich daar maar bij neer te leggen. Een mogelijkheid om daar controle op uit te oefenen is het aangaan van nauwe relaties met deze toeleveranciers. Voor toeleveranciers zit daar ook een belang bij, omdat de ontwikkeling van nieuwe materialen steeds hogere investeringen vergt. Ter dekking van die kosten en om verzekerd te zijn van een minimale afzet zoeken de grote toeleveranciers contact met de bouwers. Eerder is de samenwerking tussen vijf grote Nederlandse bouwers en vier grote toeleveranciers al genoemd. Deze ontwikkeling wordt nog verder gestimuleerd door de industrialisatie van het bouwproces. Een optimale controle op het verloop van het volledige bouwtraject is daarvoor essentieel. HBG is een van de initiatiefnemers van het EDIpract-project, waarin met subsidie van het Ministerie van Economische Zaken een omvangrijk computernetwerk wordt opgezet tussen de bouwers, de toeleveranciers en de bouwplaats.

Voor het dragen van de kosten voor dit soort dure projecten is niet alleen controle over alle verschillende fases van het bouwproces nodig, maar ook een zekere omvang ter dekking van de kosten. Alleen de grote bouwbedrijven kunnen zich dit veroorloven. Om op internationale schaal te kunnen opereren is het zelfs van nog groter belang.

Eenzelfde ontwikkeling heeft zich bij de installatiebedrijven voorgedaan. In de omzetopbouw van HBG blijkt dan ook het groeiende belang van de installatie-activiteiten.

HBG heeft zich zowel in de toeleveringssector als de installatiesector een zekere positie proberen te veroveren. Dochterbedrijven van de speciaal voor de toeleveringssector in 1988 geformeerde werkmaatschappij Toelevering Bouw Nederland (TBN) maken bijvoorbeeld verschillende soorten prefab heipalen en doen aan pijpbekleding. Andere dochters leveren kunststofafwerkingen, bedrijfsvloeren en betonmortel. In 1990 werd een 50%-aandeel verworven in Key & Kramer Coatings, een bedrijf gespecialiseerd in anti-corrosieve pijpbekleding.

Op het terrein van de installatietechniek nam HBG in 1990 Ergon Holding over, een bedrijf gespecialiseerd in de ontwikkeling, levering en installatie van interne transportsystemen en elektrotechnische installaties. Voor het onderbrengen van Ergon werd een nieuwe werkmaatschappij opgericht, de Hollandsche Maatschappij Installatietechniek (HMI). Ook de Hollandsche Constructiegroep Industrieservice (HCGI) begeeft zich op dit terrein.

Kritische massa

Volgens het in 1988 bekend gemaakte middellange termijn strategieplan wil HBG groeien in die sectoren waarin het in Nederland geen marktleider is en expanderen in Europa. Om dit te bereiken was het nodig in de verschillende activiteitensectoren een voldoende omvang te hebben. Doelstelling was het bereiken van een omzet van f 4 miljard in 1992. Deze doelstelling werd in 1990 reeds bereikt. Inmiddels is als volgende doel gesteld om in het midden van de jaren '90 een omzet van tussen de vijf en zeven miljard gulden te realiseren. Gevolg van deze groeistrategie was, dat HBG zich actief op het overnamepad ging begeven. Bij het overnemen van bedrijven werden en worden twee uitgangspunten gehanteerd. Allereerst moet de situatie, waarin het over te nemen bedrijf opereert, bekend zijn. Internationaal betekent dat, dat HBG zich met name richt op die landen waar het bedrijf al aanwezig is. Is de situatie niet volledig duidelijk, dan worden er samenwerkingspartners gezocht, vaak op incidentele basis. Het tweede uitgangspunt is, dat de hulpbronnen, met name R&D-mogelijkheden, niet te versnipperd raken. Dreigt dat te gebeuren dan worden de kleinere eenheden gesloten ook al maken ze winst.

Bij de recente acquisities van HBG baarde het belang dat het bedrijf verwierf in concurrent Koninklijke Volker Stevin (KVS) het meeste opzien. In 1988 werd een aandeel van 27% in KVS overgenomen van Heerema. Dit belang werd geleidelijk uitgebreid tot 60% in 1990. Door de beschermingsconstructies van KVS was dit meerderheidsaandeel echter niet voldoende om zeggenschap over het beleid van KVS te verkrijgen. HBG was om verschillende redenen uit op controle over KVS. Het bedrijf wilde buitenlandse gegadigden buiten de deur houden. Verder sloten de activiteiten van KVS volgens de HBG-directie goed aan op die van HBG. Met name zouden de gecombineerde baggeractiviteiten het mogelijk maken deze weer rendabel te maken. In de baggersector heerst namelijk al jaren een overcapaciteit, reden waarom HBG-dochter Hollandsche Aanneming Maatschappij (HAM) een zorgelijk bestaan leidde. HBG en Volker Stevin hadden ieder ongeveer 10% van de baggermarkt in handen. Dat aandeel was afzonderlijk te klein om rendabel te blijven opereren. HBG zegt door de overname nu voldoende omvang bereikt te hebben om verantwoord de verouderde apparatuur te moderniseren zonder een nog grotere overcapaciteit te laten ontstaan. Behalve baggeraar is KVS vooral een wegebouwer, een sector waar de HBG niet zo goed presteert.

In 1991 werd een akkoord tussen HBG en KVS bereikt dat eruit bestond dat HBG de baggeractiviteiten van KVS overnam in ruil met de verkoop van het HBG-belang in KVS. De bedrijven beloofden elkaar verder met rust te laten.

Voordat dit akkoord tot stand kwam had HBG de positie van haar werkmaatschappij voor de wegebouw, Hollandsche Wegbouw Zanen (HWZ), al versterkt door de overname van Hazeleger Wegbouw. In 1989 kondigde HBG aan haar wegebouwactiviteiten te 'herpositioneren'. Blijkbaar werd daar een uitbouw mee bedoeld. Een samenvoegen met Volker Stevin, dat na de verkoop van de baggeractiviteiten weer een wegebouwer is geworden, wordt volgens de HBG-directie vooralsnog niet overwogen.

Beide sectoren, bagger en wegenbouw, waren reeds langere tijd zorgenkinderen binnen HBG. In 1987 adviseerde McKinsey nog om de baggeractiviteiten af te stoten. De HBG-directie wilde echter de spreiding in activiteiten handhaven, en was tegen afstoten. Uiteindelijk worden alleen de activiteiten in de metaalconstructie uit het pakket van HBG verwijderd, zij het pas na verschillende pogingen om het rendement te verbeteren.

Het HBG-uitgangspunt van uiterst behoedzaam manoeuvreren en geen overhaaste beslissingen nemen bleef leidraad bij dit alles. Tot dusverre heeft dit beleid HBG behoedt voor de grote verliezen waar een aantal andere aannemers wel mee te maken hebben gehad. Dit neemt niet weg, dat op die manier ook een belangrijke ontwikkeling gemist kan worden. Zo weerhoudt de behoedzaamheid HBG momenteel om mee te gaan in de investeringen in milieuzorg.

Het acquisitiebeleid heeft zich niet beperkt tot Nederland. Als onderdeel van de Europese expansie van het bedrijf, is met name in het buitenland een actief beleid gevoerd op dit punt.

HOOFDSTUK 5: INTERNATIONALISATIE

5.1 Algemene ontwikkelingen

De internationalisatietendensen binnen de bouwwereld zijn de afgelopen decennia aan verschillende schommelingen onderhevig geweest. Het gevolg daarvan was dat zowel de omvang van bouwopdrachten als de plaats waar deze verricht werden in korte tijd wijzigden. Tot op heden is de periode met de grootste volumes aan bouwopdrachten de periode tussen 1978 en 1983 geweest. Voor een belangrijk deel werd dat veroorzaakt door de opdrachtenstroom uit het Midden-Oosten. In een groot aantal Arabische landen werd op de vloed van de petrodollars een infrastructuur uit de grond gestampt waar andere landen veel langer over gedaan hebben. Voor deze opdrachten werden veel buitenlandse bouwbedrijven ingeschakeld. De totale orderomvang was omvangrijk, maar ook de orders afzonderlijk waren gemiddeld groot. Het betrof de bouw van industriële complexen en vooral het aanleggen van havens voor de aan- en afvoer van de olie. Niet verwonderlijk dat in eerste instantie vooral de baggerbedrijven konden rekenen op grote orders. Aan het einde van de jaren '70 werden ook grond-, weg- en waterbouw, alsmede utiliteitsbouw belangrijker. Deze ontwikkeling deed zich ook, zij het in mindere mate, voor in de niet-Arabische olieproducerende landen.

Na 1982 verliest het Midden-Oosten aan belang. De olie-inkomsten daalden en daarmee het ordervolume. Tegelijkertijd groeide de markt in andere delen van de wereld. Voor het topjaar 1982 wordt de totale omvang van grote internationale bouwprojecten geschat op \$ 123 miljard. Daarvan was meer dan \$ 50 miljard, dus ruim 40% afkomstig uit het Midden-Oosten. Inmiddels is de orderstroom uit die regio gedaald tot onder de \$ 20 miljard. Let wel, het betreft hier de omvang van orders die aan internationale bedrijven vergeven worden. Wellicht kan in de terugval van de orders uit deze regio verandering komen nu na beëindiging van de Golfoorlog in Koeweit en Irak en de al eerder beëindigde oorlog tussen Irak en Iran, een periode van herstel lijkt aan te breken. Zeker Koeweit kan daarbij een interessante markt worden. In dat land zijn grote vernielingen aangericht aan de infrastructuur en het land beschikt over voldoende geld om snel met herstelwerkzaamheden te beginnen. Terwijl de Golfoorlog nog gaande was, begon daarom achter de schermen de lobbywerkzaamheden voor het verkrijgen van die herstelorders.

Vooralsnog neemt dat niet weg dat de bouwmarkt in Azië en vooral Europa in omvang de markt in het Midden-Oosten ruim voorbij gestoken zijn. De snelle economische groei van verschillende Aziatische landen zorgden voor een hausse in de kantoor- en fabrieksbouw en voor noodzakelijke verbeteringen van de infrastructuur. Hierdoor werd de regio aantrekkelijk voor internationale bouwbedrijven. Britse, Franse en Japanse bouwers hebben een goede positie in die regio veroverd.

Maar het is vooral de markt in Europa die, onder invloed van de Europese eenwording, een enorme opgang kent.

5.2 De Europese markt

Wat betreft het totale volume is de Europese bouwmarkt de grootste in de wereld. Projecten als de aanleg van de kanaaltunnel tussen Frankrijk en Groot-Brittannië, en de verbindingen tussen het Deense eiland Sjealand en het Deense vasteland en tussen Sjealand en Zweden behoren tot de grootste projecten in de wereld.

De omvang van de bouwmarkt in de landen van de Europese Gemeenschap wordt door de Europese Commissie geschat op f 1000 miljard. Slechts een klein gedeelte daarvan komt in aanmerking voor internationale aanbesteding. Algemeen geldt, dus ook voor landen buiten Europa, dat de voorschriften, reguleringen en procedures wat betreft aanbesteding, uitvoering, en dergelijke, per land sterk verschillen. Om een order in het buitenland te verwerven moet een bedrijf goed van al deze regels op de hoogte zijn. In veel gevallen is een lokale partner of dochterbedrijf daarbij onontbeerlijk. Door de harmonisatie van de Europese markt is evenwel een begin gemaakt om al deze regelingen langzaam maar zeker te harmoniseren. Bovendien bestaat er een groeiende politieke druk om markten, dus ook de bouwmarkten, open te stellen voor bedrijven uit andere EG-landen. Met name deze ontwikkeling vormt de achtergrond voor het groeiende aantal inter-europese acquisities en joint-ventures van de grote bouwbedrijven. In tabel 2 wordt een overzicht gegeven van een aantal belangrijke inter-Europese deelnemingen.

Tabel 3: Internationale deelnemingen van Europese bouwbedrijven

BEDRIJF	DEELNEMING IN	%
Bouygues (Fr)	Centro/Trabajos (Sp)	85%
	Fercaber (Sp)	70%
Dumez (Fr)	Dywidag (Dts)	10%
	CFE (B)	34%
Dywidag (Dts)	Dumez (Fr)	5%
Fougerolle (Fr)	Maurice Delena (Nl)	40%
GTM Entrepose (Fr)	Wiemer & Trachte (Dts)	50%
SGE (Fr)	Norwest Holst (GB)	55%
	G&H Montage (Dts)	100%
Spie Batignolles (Fr)	Davy Corp (GB)	14%
Jean Levebre (GTM) (Fr)	Probisa (Sp)	14%
Bilfinger & Berger (Dts)	Birse Group (GB)	15%
Holzman (Dts)	Jotsa (Sp)	50%
	Hillen & Roosen (Nl)	100%
Trafalgar House (GB)	Sofresid (Fr)	40%
Italstrade (I)	Solius (Sp)	100%
Impresit (I)	Hasa-Huarte (Sp)	33%

Bron: Financial Times, 18-6-1990

Het aangaan van inter-europese samenwerkingsverbanden moet het voor het betreffende bedrijf mogelijk maken om orders in andere landen te verwerven. De concurrentie neemt daardoor sterk toe. Daarnaast kampt de Europese bouw met een aantal problemen waar ook de Nederlandse mee te maken heeft.

In de meeste landen is een verschuiving te zien van nieuwbouw naar onderhoud en

renovatie. Het aantal opdrachtgevers neemt toe en de gemiddelde projectomvang neemt af. Maar ook op Europese schaal geldt, dat er kansen liggen voor bedrijven die een extra toegevoegde waarde weten te leveren. Een verschuiving derhalve van de bouwfase naar het voortraject en toeleverancie.

De recessie in de bouw treft bijna elk EG-land. Zelfs Spanje, tot voor kort de snelst groeiende markt, moet het met lagere groeipercentages stellen. Een uitzondering wordt verwacht in Duitsland. De groei zit daar vooral in de woningbouw, in het oostelijk deel van Duitsland door een groeiend levenspeil voor een deel van de bevolking en in het westelijk deel door de toestroom van immigranten uit Oost-Europa en het oostelijk deel van Duitsland. Verder zullen de bouwbedrijven het in de EG met name moeten hebben van de investeringen in de infrastructuur, de enige sector waarde overheden geen terughoudend beleid betrachten.

5.3 De Nederlandse bouwbedrijven

De Nederlandse bouwwereld is relatief sterk internationaal gericht. Dit is vooral te danken aan de baggersector, waar Nederlandse bedrijven marktleider zijn in de wereld. Het in de jaren '70 samengaan van bagger- en bouwbedrijven zorgde ervoor dat andere delen van de bouw mee op het internationale sleeptouw genomen werden, al bleef de bagger toonaangevend.

Het hoogtepunt van de bouwexport voor Nederlandse bedrijven lag in 1982 toen voor f 8,2 miljard geëxporteerd werd, met name naar het Midden-Oosten. Toen die markt inzakte, zakte ook de Nederlandse export in. In 1987 bedroeg de export nog maar f 2,5 miljard. Sindsdien gaat het weer opwaarts. In 1988 vond van de totale bouwproductie van f 45 miljard, f 3,1 miljard in het buitenland plaats. Daarvan namen de andere EG-landen f 1,3 miljard voor hun rekening, waardoor de EG de belangrijkste afzetmarkt werd.

Hoewel de Nederlandse bouw wat volume betreft relatief sterk geïnternationaliseerd is, is de export bij een paar bedrijven geconcentreerd. In het topjaar 1982 zorgde vijf bedrijven (HBG, Volker Stevin, Boskalis, Bredero en Ballast Nedam) voor 87% van de bouwexport. De gezamenlijke omzet van deze bedrijven vond in dat jaar voor 70% in het buitenland plaats. Drie jaar later was dat al gedaald tot onder de 50%. In 1989 vond de omzet van HBG voor ongeveer 50% in het buitenland plaats, van Volker Stevin 37%, Ballast Nedam 40%, en alleen Boskalis was met ruim 80% vooral een exporteur. Minder buitenlandse omzet dus en van de buitenlandse omzet was alleen voor Ballast Nedam het Midden-Oosten de belangrijkste exportmarkt. Voor de andere was dat Europa geworden.

Op de Europese markt nemen de Nederlandse bedrijven vooralsnog een bescheiden plaats in. De verreweg grootste Nederlandse bouwer, HBG, heeft een omzet die ongeveer eenderde bedraagt van de omzet van de grote Franse, Duitse en Britse bouwers.

Behalve de bagger, hebben de Nederlandse bouwers nog een sterk punt, en dat is de beschermingsconstructie waardoor een onvrijwillige overname erg moeilijk is.

5.4 De positie van HBG

De geografische verdeling van de omzet van HBG (grafiek 1) laat een drietal opmerkelijke zaken zien. Allereerst wisselt de verhouding tussen de omzet in Nederland en die in het buitenland sterk. In 1981 en 1982 maakte de buitenlandse omzet 57% van de totale omzet uit. Tussen 1983 en 1987 daalde dat tot 40%, om vervolgens weer te stijgen tot 52%.

Een tweede opmerkelijk feit is dat de Nederlandse omzet over de gehele periode zich relatief rustig groeit. De buitenlandse omzet laat daarentegen veel grotere fluctuaties zien.

Ten derde is er een verandering in herkomst van de buitenlandse omzet. Dankt de buitenlandse omzet in het begin van de jaren '80 haar omvang voor het grootste deel aan de omzet buiten Europa, aan het eind van de jaren '80 is dat beslist niet meer het geval. De omzet buiten Europa is sterk gedaald, terwijl die buiten Nederland maar binnen Europa sterk gestegen is. HBG is daarmee een illustratie van de eerder vermelde ontwikkelingen binnen de mondiale bouwmarkt.

In het HBG-beleidsplan van 1986 werd de nadruk gelegd op de profilering van HBG als Europese bouwer, waarvoor een aantal acquisities noodzakelijk zijn. Reeds langer bezat HBG werkmaatschappijen in het buitenland. Reeds lange tijd was CEI in België actief en Edmund Nuttall in Groot-Brittannië. Overige landen, ook buiten Europa, worden bediend door Nederlandse werkmaatschappijen al kan het zijn dat die dochtervestigingen opzetten in het buitenland.

Het buitenlandbeleid sluit aan bij dat in het binnenland: omzichtig handelen, geen overhaaste stappen. Tot acquisitie wordt pas overgegaan als de lokale omstandigheden door en door bekend zijn. Bovendien moet de vestiging van een HBG-bedrijf iets toe te voegen hebben. Is dat niet het geval, dan wordt er gewerkt met lokale partners. Dit was de belangrijkste reden waarom HBG geen dochterbedrijven in de Verenigde Staten had. Pas in mei 1991 wordt vaste voet op Amerikaanse bodem verkregen. HBG neemt via Interbeton een 46%-aandeel in Misener Marine. Wellicht wordt in de toekomst dit bedrijf, met momenteel 400 mensen in dienst en een omzet van f 130 miljoen, volledig overgenomen. Dit is niet onwaarschijnlijk, want HBG hecht veel waarde aan volledige controle over een dochter. Het activiteitengebied beperkt zich voorlopig tot Florida en het Caraïbisch gebied.

In Europa richt HBG zich met name op de west-oost as, of anders gezegd, op de landen die direct om Nederland heen liggen. Zuid-Europa, waar de markt meeste groei vertoont, valt daarmee buiten het gezichtsveld. De omstandigheden zijn daar volgens de HBG-directie dusdanig anders, dat een verantwoorde acquisitie momenteel niet mogelijk is. In Duitsland, de andere groeimarkt in Europa, is HBG al geruime tijd op zoek naar een geschikte overnamekandidaat. Deze werd niet gevonden. De verhouding tussen de aandelenkoersen en de winst bij Duitse bedrijven is erg hoog door de verwachtingen die door de Duitse hereniging gewekt zijn. Duitse bedrijven zijn daardoor erg duur, terwijl zij door kruisparticipaties met ondermeer banken ook moeilijk volledig in bezit te krijgen zijn. De blik blijft daarom voornamelijk westwaarts gericht. In België werd HBG via de aankoop van Galère en RET in 1989 marktleider op de installatiemarkt. In België werd in 1990 8% van de HBG-omzet gerealiseerd.

Maar het is vooral Groot-Brittannië waar HBG actief is. De beton-, weg- en waterbouwer Nuttall had maar beperkt geprofiteerd van de groeiende bouwmarkt in Groot-Brittannië in

het midden van de jaren '80. Verschillende reorganisaties volgden om het bedrijf uit de rode cijfers te krijgen. In 1986 lukte dat. Sindsdien groeide de omzet voortvarend. In 1989 werd utiliteitsbouwer Kyle Stewart gekocht. De totale Britse activiteiten zorgden in 1990 voor 28% van de HBG-omzet, en is daarmee na Nederland verreweg de grootste deelmarkt voor HBG.

In 1989 breidde HBG haar aandeel in de grootste Ierse bouwer Ascon uit van 50 naar 100%.

De omzet buiten Europa is in het laatste decennium gedaald van ongeveer een miljard gulden in 1981 tot 364 miljoen in 1988. Sindsdien is het weer iets gestegen tot f 400 miljoen. In tegenstelling tot bijvoorbeeld Ballast Nedam die tijdens het begin van de Golfoorlog veel mensen en materiaal in Irak had, voert HBG een uiterst voorzichtig beleid in gebieden met politieke spanningen. Zo dreigde Saoedi-Arabië het bedrijf vorig jaar voor de rechter te dagen omdat HBG-dochter HAM door de oorlog weigerde een stuk strand op te spuiten. Met de order was f 30 miljoen gemoeid, die HBG nu alsnog binnen probeert te halen.

De HBG-directie verwijst voor een verklaring voor de voorzichtige koers ook naar de betalingsproblemen die veel ontwikkelingslanden hebben, mede door de verminderde steun van nationale overheden en monetaire organisaties, bij het nakomen daarvan. Volker Stevin heeft zo een gevoelige veer moeten laten toen Nigeria niet meer kon betalen.

De Nederlandse overheid is over het algemeen uiterst behulpzaam geweest bij het ondersteunen van bouworders in het buitenland. Dit gebeurde vooral via zogenaamde zachte leningen van het ministerie van Ontwikkelingssamenwerking. Daarbij werd binnen de maritieme sector baggeropdrachten en de levering van apparatuur daarvoor sterk gestimuleerd. Zo werd Ballast Nedam in de periode 1979-1988 ondersteund met f 107 miljoen aan zachte leningen, die door het Nederlandse ministerie verstrekt werden.

HBG maakte veel minder gebruik van deze mogelijkheid. In 1986 werd de levering van ketels door HCG aan Kenya met een lening van f 15,8 miljoen ondersteund en Interbeton bouwde in Indonesië met een lening van f 22,6 miljoen als steun. In 1988 volgde nog een lening van f 15 miljoen aan Ghana.

Overheidssteun kan echter ook andere vormen aannemen dan het verstrekken van leningen. Te denken valt aan lobbywerk en exportcredietverzekering.

Hoewel de markt buiten Europa voor HBG aan belang heeft ingeboet, blijven verschillende werkmaatschappijen op dat terrein actief. Daar is niet altijd de Nederlandse overheid voor nodig. Recent kreeg HBG de opdracht voor Shell een raffinaderij te bouwen op de Filipijnen, een opdracht van f 100 miljoen. De belangrijkste ontwikkelingen voor het bedrijf zullen zich echter in Europa gaan voordoen.

BIJLAGE 1: GROEPSMAATSCHAPPIJEN HBG NV

WEST-EUROPA

HOLLANDSCHE BETON MAATSCHAPPIJ (HBM) BV

utiliteitsbouw

- Schakel & Schrale BV
- Nederhorst Bouw BV
- Kool & Wildeboer BV
- Schrale Beton- & Aannemersmij BV
- HBG-Bau GmbH

HOLLANDSCHE BETON- EN WATERBOUW (HBW) BV

beton- en waterbouw

- Nederhorst Grond Techniek (NGT) BV
- Torkret BV
- Torkret GmbH
- Ascon Ltd
- Delta Marine Consultants (DMC) BV
- HBW Beton- und Wasserbau GmbH

INTERVAM BV

woningbouw

- Volker Bouwmaatschappij BV
- BML Bouw BV
- Bouwbedrijf Brabant-Oost BV

HOLLANDSCHE WEGENBOUW ZANEN (HWZ) BV

wegenbouw

- Hazeleger BV
- Gerrit Ooms BV
- Aannemersbedrijf D. Schreuder BV
- Netherlands Pavement Consultants (NPC) BV
- Cobeton VoF (minderheidsdeelneming)

HOLLANDSCHE STAALBOUW MAATSCHAPPIJ (HSM) BV

staalbouw

HOLLANDSCHE MAATSCHAPPIJ INSTALLATIETECHNIEK (HMI) BV

installatietechniek

- Ergon BV

MABON BV

projektontwikkeling

TOELEVERING BOUW NEDERLAND (TBN)

bouwprojecten

- Schokindustrie BV
- Smits Neuchâtel BV
- Latexfalt BV
- Beatrix Mortel Beheer BV (50%)
- Key & Kramer Coatings BV (50%)

BELGIE

CONSTRUCTIES, ELECTRICITEITSWERKEN EN INDUSTRIEBOUW (CEI) BV
bouw, waterbouw, baggerwerken en elektrotechniek

- Société de Travaux Galère
- RET

GROOT-BRITTANNIE

NUTTALL LTD

beton- en waterbouw

- Ritchies Equipment Ltd

KYLE STEWART

utiliteitsbouw

- Wembley Laboratories
- Lakers Process England
- Mears Contractors Ltd

MONDIAAL

INTERBETON

water-, wegen- en utiliteitsbouw, installatietechniek

- Netherlands Harbourworks BV
- Netherlands Harbourworks Nigeria Ltd
- P.T. Decorient Indonesia
- Gulfbeton Pvt Ltd
- Tawoos Beton LLC
- Interbeton Lybia BV
- Foundation Construction Nigeria Ltd (50% of minder)
- Interbeton Inc
- Interbeton Abu Dhabi NV
- Interbeton Curacao NV
- Harbourworks Australia BV
- Volkervam Pakistan Ltd
- Netherlands Harbourworks Neth. Antilles NV
- Geobeton
- Interbeton Qatar NV

HOLLANDSCHE AANNEMING MAATSCHAPPIJ (HAM) BV

baggerwerken

- Brewaba Wasserbaugesellschaft GmbH
- Sodranord, Société de Dragage du Nord SARL
- Van Oort-Werkendam (VOW) BV
- HAM Dredging Ltd
- HAM Dredging Nigeria Ltd
- HAM Dredging Singapore Pte Ltd
- HAM Dredging Curacao NV
- HAM Dredging Malaysia Sdn Bhd
- Westham Dredging Company Pty Ltd (50%)
- Gulf Coast Trailing Company (12,5%)
- IFG Thai Ltd

HOLLANDSCHE CONSTRUCTIE GROEP INDUSTRIESERVICE (HCGI) BV
industrieservice

- Asselbergs & Nachenius (A&N) BV
- NEM BV (50%)
- Woestenburg & Van der Meer

SOMO
Paulus Potterstraat 20
1071 DA Amsterdam

TEBODIN BV
advies- en constructiebureau

- PLT Engineering
- Tebodin Middle East Ltd
- Xytel Europe BV (51%)

HOLLANDSCHE DELFSTOFFEN MAATSCHAPPIJ (HDM) BV
opsporing en winning van olie en gas

SEDNETH - Nederlandse Zeeboormaatschappij - (50%)
opsporing en winning van olie en gas

BIJLAGE 2: BESTUURSSAMENSTELING HBG NV

RAAD VAN COMMISSARISSEN

Erbé, Drs. J.P. (1927)

- voorzitter Raad van Commissarissen HBG
- voorzitter Raad van Commissarissen Norit NV
- lid Raad van Commissarissen Nationale-Nederlanden NV
- lid Raad van Commissarissen Koninklijke Nedlloyd Groep NV
- lid Raad van Commissarissen banque Paribas Nederland NV
- oud-voorzitter Raad van Bestuur Unilever NV

Kampfraath, Prof. Drs. A.A. (1929)

- lid Raad van Commissarissen HBG NV
- directeur Management Research Centre Nijenrode
- emeritus hoogleraar Faculteit Bedrijfskunde Landbouw Universiteit Wageningen
- voorzitter bestuur Nederlands Instituut voor Zuivelonderzoek
- lid curatorium Senior Management Forum
- lid Raad van Commissarissen Thomassen & Drijver-Verblifa NV
- oud-lid Dagelijks Bestuur Nederlandse Maatschappij voor Nijverheid en Handel

Kuilman, Prof. Ir. M. (1925)

- lid Raad van Commissarissen HBG NV
- voorzitter Raad van Bestuur NV Koninklijke Nederlandse Vliegtuigenfabriek Fokker
- bijzonder hoogleraar Faculteit Bedrijfskunde Technische Universiteit Eindhoven
- voorzitter Dagelijks Bestuur Nederlands Centrum Geestelijke Gezondheidszorg
- lid bestuur Catharina Ziekenhuis Eindhoven
- lid Raad van Toezicht NV Philips Gloeilampenfabrieken
- voorzitter Raad van Commissarissen Volvo Car BV
- lid Raad van Commissarissen Mignot & De Block BV
- lid Raad van Commissarissen Rottink's Reisbureau BV
- lid Raad van Commissarissen NKF Holding NV
- oud-vice-voorzitter Raad van Bestuur NV Philips Gloeilampenfabrieken
- oud-voorzitter Raad van Commissarissen NV Koninklijke Nederlandse Vliegtuigfabriek Fokker

Liemt, Mr. H.B. van (1933)

- lid Raad van Commissarissen HBG NV
- voorzitter Raad van Bestuur NV DSM
- president Raad van Commissarissen Macintosh NV
- lid Raad van Commissarissen AMRO Bank NV
- lid Raad van Commissarissen ABN AMRO Holding NV
- lid Raad van Commissarissen Algemene Bank Nederland NV
- lid Raad van Commissarissen NV Nederlandse Gasunie
- lid Raad van Commissarissen Sara Lee/DE NV
- lid Raad van Commissarissen NV Verenigd Bezit VNU
- oud-lid bestuur Nederlands-Duitse Kamer van Koophandel
- oud-lid Raad van Advies AMRO Bank NV

Molenaar, Ir. C. (1921)

- lid Raad van Commissarissen HBG NV
- lid Raad van Commissarissen Cindu-Key & Kramers NV
- oud-lid Raad van Bestuur HBG NV
- oud-lid Algemeen Bestuur Maritiem Research Instituut Nederland

Vrijer, Drs. W. de (1927)

- lid Raad van Commissarissen HBG NV

Wijffels, Drs. H.H.F. (1942)

- lid Raad van Commissarissen HBG NV
- voorzitter hoofddirectie Coöperatieve Centrale Rabobank BV
- penningmeester bestuur St. Toekomstbeeld der Techniek
- lid bestuur Nederlandse Vereniging van Banken
- lid Dagelijks Bestuur Nationale Coöperatie Raad voor Land- en Tuinbouw
- lid Raad van Toezicht Nederlandse Organisatie voor Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek
- voorzitter Raad van Commissarissen NV DSM
- lid Raad van Commissarissen De Nationale Investeringsbank NV
- voorzitter Steering Committee Unico Banking Group
- lid Bankraad De Nederlandse Bank NV
- oa. oud-algemeen secretaris NCW, oud-lid Raad van Commissarissen Nederlandse Scheepshypotheekbank NV, Bankgirocentrale BV en Nederlandse Participatie Maatschappij NV

RAAD VAN BESTUUR

Endtz, Ir. J.J. (1930)

- president Raad van Bestuur HBG NV
- lid Algemeen Bestuur Stichting de Baak
- lid bestuur Technische Universiteits Fonds Eindhoven
- lid bestuur Technische Universiteits Fonds Delft
- lid bestuur Internationale Kamer van Koophandel in Nederland
- lid Raad van Bestuur ICC Nederland
- lid Raad van Commissarissen ABN NV
- lid Raad van Commissarissen ABN AMRO Holding NV
- lid Raad van Commissarissen NUTS Verzekeringen NV
- lid Raad van Commissarissen AMRO Bank NV
- lid Raad van Advies Price Waterhouse Nederland
- oud-directeur Intervam BV
- oud-lid Raad van Advies AMRO Bank NV

Hofman, Ir. W. (1932)

- lid Raad van Bestuur HBG NV
- vice-voorzitter Raad van Bestuur Koninklijke Academie voor Beeldende Kunsten
- voorzitter Stichting Pensioenfonds HBG
- lid bestuur Haagse Hogeschool
- lid bestuur Koninklijke Hogeschool voor Beeldende Kunsten, Muziek & Theater
- lid bestuur Stichting Industriële Raad voor Energie- en Milieutechniek
- lid bestuur Residentie Orkest
- lid Raad van Commissarissen Verhulst Lastechniek BV
- lid Raad van Commissarissen KIWA NV
- lid Raad van Commissarissen Tebodin, Advies- en Constructiebureau BV
- lid Nederlands Forum voor Techniek en Wetenschap
- oud-lid Algemeen Bestuur Vereniging FME
- oud-lid bestuur Stichting Nederlandse Apparatuur voor de Procesindustrie

Ronde Bresser, Ir. N. de (1935)

- lid Raad van Bestuur HBG NV
- lid Algemeen Bestuur Stichting Waterbouwkundig Laboratorium
- lid Algemeen Bestuur Vereniging 'De Wittenburg'
- lid bestuur Stichting Nationaal Comité Nederland Wereld Petroleum Congressen
- lid Raad van Commissarissen Hovanes BV

Sinninghe Damsté, Mr. D. (1939)
- lid Raad van Bestuur HBG NV

Veraart, Ir. J.J.M. (...)
- lid Raad van Bestuur HBG NV

Bron: Financieel Economisch Lexicon, uitgave 1991