

INTERVIEW

Menno Holterman is terug. En hoe. Na de verkoop van Norit verdween hij even uit de schijnwerpers, maar vanuit de coulissen werkte hij met zijn zakenpartner Ronald Ruijtenberg aan een investeringsplan dat de Nederlandse watertechnologiemarkt moet opschudden. “We willen nog één keer een leidende onderneming bouwen.”

Door Arjan Veering

Menno Holterman wil met Nijhuis Water Technology sprong op mondiale watermarkt maken

‘Ik had het gevoel nog niet klaar te zijn’

Met grote stappen snelt hij door de gangen van het gebouw, langs de wanden staan allemaal kasten. “We hebben het archief tijdelijk op de gang moeten onderbrengen. We hebben alle ruimte nodig voor extra werkplekken.” In december 2012 heeft Menno Holterman het roer overgenomen bij Nijhuis Water Technology en zijn bedoelingen met het bedrijf zijn snel duidelijk. Hij wil het watertechnologiebedrijf uit Dinxperlo in Achterhoek laten uitgroeien tot een sterke internationale speler. “Nijhuis zit nu in 50 landen, maar we willen naar zeker 176 landen.” Die 176 noemt hij niet toevallig, het is het aantal landen waar Holtermans vorige onderneming, Norit, actief was. In 2011 werd de water- en milieutechnologiepoot van Norit voor 750 miljoen dollar verkocht aan het Amerikaanse Pentair. Norit had zich eveneens via slimme overnames en een krachtige technologie-ontwikkeling mondiaal opgewerkt tot belangrijk leverancier van ‘clean process technology’. Samen met een van de vroegere financieel topmannen van Norit Clean Process Technologies, Ronald Ruijtenberg, is Holterman nu in Nijhuis Water Technology gestapt. “Of we nu van Nijhuis een nieuwe Norit willen maken? Nee, dat klinkt alsof we het willen kopiëren.” Holterman aarzelt even voordat hij verdergaat. “Maar, natuurlijk, ik wil graag nog één keer een nieuwe leidende onderneming bouwen, een bedrijf dat er wereldwijd toe doet. De verkoop van Norit was een goede deal, ook voor ons en de aandeelhouders. Toch had ik zelf het gevoel dat ik nog niet klaar was.”

Gouden handjes

Na zijn afscheid van Norit ging Holterman zich nog sterker bemoeien met de innovatiestrategie van de watertechnologiesector en de topsector water, organiseerde hij een ‘industrial leaders forum’ op de International Water Week in Amsterdam en nam hij zitting in de adviesraad van het Blue Tech Forum, een jaarlijks evenement voor internationale investeerders in de watersector.

Achter de schermen werkte hij met Ruijtenberg aan een nieuwe investeringsmaatschappij, Naesta, die zich specifiek op de watertechnologiemarkt richt. “Naesta is IJslands voor ‘volgende’. De naam geeft weer wat we willen”, zegt Holterman. De eerste stap voor Holterman en Ruijtenberg was het verwerven van een 20%-belang in Nijhuis Water Technology. Dat is ook een strategische zet, want Nijhuis was in handen van Egeria, een investeringsfirma die in 1997 is opgericht door Peter Visser en leden van de familie Brenninkmeijer. Naesta wil de komende jaren samen met Egeria 50 tot 100 miljoen euro in de watertechnologiemarkt investeren. “Natuurlijk zijn dat grote ambities, zeker in deze tijd”,

erkent Holterman. “Ik weet dat de afgelopen jaren meer partijen het hebben geprobeerd in de watertechnologie. Veel zijn er weer afgehaakt. De watertechnologiemarkt is voor investeerders van buitenaf moeilijk te doorgronden, onder meer door de sterke invloed van de publieke sector op de markt. Ik beweer niet dat wij de mensen met de gouden handjes zijn, maar wij kennen de ins en outs van de markt en hebben in veel landen zaken gedaan. Dat is cruciaal. We hebben in onze Norit-tijd natuurlijk heel veel gezien en die lessen kunnen we nu gebruiken.”

Holterman benadrukt dat dat hetgeen is waarop Naesta zich moet onderscheiden. “We zijn geen standaard investeringsfonds, maar een ‘industrial private equity’. Juist onze ‘industrial’ focus maakt ons als investeerders uniek. Wij richten ons op deze specifieke sector, die we inhoudelijk ook door en door kennen.”

Verdienmodel

Hij klapt zijn laptop open en aan de hand van enkele grafieken laat hij de belangrijke marktverschuivingen zien. Grote multinationals als Danaher, Xylem of Pentair zoeken steeds meer schaalgrootte, ook om de aandeelhouders op de beurs tevreden te stellen. Daar passen ook steeds grotere overnames bij. “De grote jongens kijken sterk naar elkaar. De grens waarop een bedrijf voor hen interessant wordt voor overname ligt inmiddels al bij zo’n 250 miljoen dollar omzet. Aan de andere kant van het spectrum ontstaan er veel nieuwe kleine bedrijven met nieuwe technologieën. Vaak spin-offs vanuit de universiteiten. In de middengroep van stevige MKB-ondernemingen ontstaat nu echter een vacuüm en daar denken wij een rol te kunnen spelen.”

Hij neemt Nijhuis als voorbeeld. “Het heeft in de industriële afvalwatermarkt een ijzersterke positie, vooral met ‘dissolved air flotation’, een bewezen en robuuste zuiveringstechniek.” Toch is er volgens Holterman nog veel meer op de markt te winnen, maar daarvoor moet het verdienmodel van het bedrijf worden aangepast. Hij wil meer ‘totaaloplossingen’ bieden en de klant ‘ontzorgen’ bijvoorbeeld door ook het beheer van zuiverings-, verwerkings- en vergistingsinstallaties in handen te houden. Zo kan Nijhuis ook het aandeel van ‘recurring business’ in zijn omzet vergroten.

De stap naar de integrale aanpak is opvallend, omdat juist verschillende grote technologiebedrijven – mede ingegeven door de crisis – zich juist in tegengestelde richting bewegen en zich weer meer op de harde levering van componenten richten. “Precies, daar ontstaat ruimte”, zegt Holterman. “Dat is essentieel, klanten zitten niet op deeloplossingen te wachten. En zeker niet in de markten die wij voor ogen

‘De industrie moet veel harder op de trom slaan. Daar vinden de echte vernieuwingen plaats’

hebben, zoals agro, food & beverage waar we al sterk vertegenwoordigd zijn, maar bijvoorbeeld ook de gas- en oliesector.”

Die ambities vergen investeringen, realiseert Holterman zich. “We moeten nog meer eigen technologie en innovatie in huis hebben. Alleen dan kunnen we grip houden op de prijsvorming en inspelen op ontwikkelingen in ‘emerging markets’. Daarnaast breiden we sterk uit en hebben we zowel in Nederland als bij onze buitenlandse vestigingen minimaal veertig nieuwe mensen nodig.”

Champions League

Holterman beseft dat hij het bedrijf op zijn kop zet sinds zijn aantreden. Nijhuis Water Technology stond vooral bekend als een gestaag groeiend bedrijf, dat ondanks grote internationale opdrachten graag wat in de luwte bleef, ook publicitair. Nu de nieuwe leiding alle schroom van zich afgooit, zou het bedrijf in zijn voegen kunnen gaan kraken. “Het bedrijf heeft het de afgelopen dertig jaar heel goed gedaan, maar het had wel steeds de handrem erop. We halen de handrem er nu af en natuurlijk besef ik dat we nogal wat vergen van iedereen. We moeten dus goed kijken of we niet te ver voor de troepen uitlopen. Dat is de eerste les van verandermanagement. Maar ik trek wel eens de vergelijking met een voetbalclub. We hebben fantastisch spelersmateriaal, dus willen we naar de Champions League.”

Nijhuis is zo de spil in de investeringsplannen, maar Holterman wil als geldschietter ook nadrukkelijk naar andere bedrijven kijken. De ene keer kan dat vanuit Nijhuis als de activiteit er goed bij aansluit, de andere keer kan het met investeringsmaatschappij Naesta. “Een start-up zou ervan kunnen profiteren als een bedrijf Nijhuis zich er achter stelt. Je komt dan makkelijker bij klanten binnen. Of je maakt gebruik van het internationale netwerk van vestigingen.” Zijn ideaal is een ‘community te creëren’ van complementaire watertechnologiebedrijven, ook samen met vooraanstaande universiteiten en kennisinstituten. “Dat hoeft niet alleen in Nederland of Duitsland, we kijken bijvoorbeeld ook naar de VS, Canada, Israël en Azië.”

Optelsom

In tijden van economische malaise klinken de plannen bijna te goed om waar te zijn. De Nederlandse watersector lijkt nu toch ook gevoelig te zijn geworden voor de recessie.



Investeerders zijn huiverig om de sector te betreden, om van banken al niet te spreken. “Natuurlijk is de situatie nu totaal anders dan tien jaar geleden. Toen kon je zomaar met 90% vreemd vermogen een overname financieren. Nu is het boter bij de vis”, beaamt Holterman.

Toch is hij ervan overtuigd dat hij de groeiplannen gaat waarmaken. “Het is een optelsom. Ten eerste groeit de industriële afvalwatermarkt nog steeds. Ten tweede wordt de regelgeving strenger, juist ook internationaal. En ten derde beseffen industriële klanten wereldwijd dat duurzaamheid tot lagere operationele kosten leidt. Van die drie ontwikkelingen kunnen wij profiteren. Ik noem dat ‘realizing the value of (waste)water’. Er is een verschuiving gaande in de waardeketen, denk aan de aandacht voor het terugwinnen van grondstoffen en energie; wij zitten daar als watersector middenin.”

Al jaren wordt gesproken over de grote potentie van de watertechnologie, maar de echte doorbraak blijft vooralsnog uit. Holterman ziet de industrie als het mogelijke breekijzer. “De industrie moet veel harder op de trom slaan. Daar vinden de echte vernieuwingen plaats. Binnen de topsector water ligt de nadruk veel te sterk op het publieke domein. Ik pleit al jaren voor meer evenwicht tussen de innovatiestrategieën.” Zo laat hij zich toch verleiden tot bespiegelingen over de sector als geheel. Hij heeft het gevoel dat Nederland te veel inzet op hightech ontwikkeling. In de opkomende markten ziet hij een sterke behoefte ontstaan aan eenvoudiger technologie. “Hightech is natuurlijk fantastisch, maar in India of Afrika heb je daar vaak weinig aan. Voor die markten moet je een hightech oplossing dikwijls downgraden, downgraden en nog eens downgraden, totdat je een goedkoop, goed werkend instapmodel hebt. Als Nederlanders zijn we daar niet zo goed in, we hebben nu eenmaal die hightech mindset.” Hij bepleit daarom meer aandacht te schenken aan projectmanagement en ontwikkeling van integrale systeemoplossingen. “We zijn wel heel goed in het aan elkaar knopen van verschillende systemen en het ontwikkelen van innovatieve processen binnen een aantal niches, zoals bij de verwerking en recycling van afvalwater en het terugwinnen van waardevolle grondstoffen. Daar kunnen we ons wereldwijd mee onderscheiden. Overigens kan de watertechnologie dan binnen de watersector nog veel leren van deltatologen en de maritiem ingenieurs en van andere topsectoren.”



Waterzuiveringsinstallatie bij een kippenslachthuis in Rusland. (foto: Nijhuis Water Technology)

Metamorfose van een watertechnologiebedrijf

“Kijk maar eens naar het aantal vacatures op de website”, lacht Debby Martinus, sales- en marketingcoördinator van Nijhuis Water Technology, op de vraag hoe groot de veranderingen in het bedrijf zijn sinds de entree van Holterman en Ruitenbergh. “We zijn heel snel aan het groeien.” Ze toont de productiehal waar volop gewerkt wordt aan metershoge flotatie-units. Met deze zuiveringstechnologie, ‘dissolved air flotation’, is Nijhuis Water Technology groot geworden. In dezelfde hal installeren enkele technici ook een digestaatbehandelingsinstallatie in een container, die naar een klant in Engeland wordt verzonden.

Egeria

Het bedrijf in Dinxperlo, op een steenworp van de Duitse grens, bestaat al tachtig jaar. Nijhuis is vooral actief op de markt voor industriële afvalwaterzuiveringen, zoals in de voedingsmiddelen- en drankenindustrie, de olie-, gas- en agrisector. Zo levert het veel installaties aan slachterijen en vleesverwerkers.

In 2008 kwam Nijhuis Water in handen van Egeria, een private investeringsmaatschappij die onder meer mede-eigenaar is van NRC Media. Het bedrijf sloeg een nieuwe koers in en ging zich verbreden buiten de klassieke waterbehandeling. In 2011 nam het biogasspecialist Thecogas over, waardoor Nijhuis zijn klanten complete en geïntegreerde afvalwaterbehandeling, vergisting en energieretrieving kon bieden.

Met de komst van de nieuwe investeerders en directie maakt Nijhuis nu een opvallende metamorfose door. De strategie is gericht op snelle expansie en het binnenhalen van

nieuwe technologie en kennis om de ambities als integraal technologiebedrijf waar te maken.

‘Sustainability’

“We houden de markt scherp in de gaten. Het draait steeds meer om ‘sustainability’,” zegt area manager Johan Hekkenberg. “Toen ik achttien jaar geleden bij Nijhuis begon, telde alleen het scheiden van de verontreiniging uit het water. Nu halen we uit de reststroom nuttige stoffen, winnen we biogas en produceren we energie. En de ontwikkelingen op dat gebied gaan heel snel. We kijken nu met de klanten verder dan het voldoen aan de eisen en het verminderen van de lozingsheffing, we kijken hoe de klant het meeste rendement kan behalen.”

Zo ontwerpt Nijhuis de gehele lijn voor een grote slachterij en vleesverwerker, waarbij uiteindelijk niets als afval verdwijnt, alles wordt nuttig gebruikt. De olie- en gasmarkt lonkt ook. Nijhuis heeft onder meer voor een raffinaderij in Basra (Irak) de waterzuivering geleverd. Het levert ook de zuivering voor een raffinaderij in Kazachstan, die twee keer het oppervlak van de Botlek beslaat.

Bij Nijhuis Water Technology werken 140 mensen, waarvan 40 mensen in vestigingen in Moskou, Warschau, Chicago, Jakarta en Bogota. Meer dan de helft van de werknemer is technisch geschoold op hoger- of wetenschappelijk niveau, aldus Hekkenberg. “We zijn bijna een ingenieursbureau met een eigen productiefaciliteit. Los van de engineering hebben we een aparte researchafdeling die veel eigen technologie ontwikkelt.” Hekkenberg verwacht dat Nijhuis in de toekomst op het gebied van research meer zal gaan samenwerken met andere bedrijven en met kennisinstellingen.