

INTERVIEW

‘We moeten onze voorsprong nu uitbuiten’

De internationale groeiambities van Paques-topman Stephan Bocken

De Zuid-Afrikaan Stephan Bocken leidt sinds een half jaar Nederlands grootste watertechnologiebedrijf Paques. Als ceo én technisch directeur neemt hij het bedrijf op de schop om een echte ‘global company’ te worden. “Er is een enorme groeipotentie.”

Door Arjan Veering

Iedere zondag reist hij vanuit Zuid-Duitsland naar het Friese Balk. Als hij tenminste niet de wereld over vliegt: Zuid-Korea, Verenigde Staten, Brazilië, China, India. Het overladen reisschema van Stephan Bocken, sinds oktober vorig jaar topman van Paques, maakt veel duidelijk over de transformatie die het water- en biotechnologiebedrijf doormaakt. Hoewel Paques al 90% van zijn omzet in het buitenland boekt, moet het bedrijf een echt mondiaal karakter krijgen. “Paques zit midden in een omslag van een bedrijf met wereldwijde activiteiten naar een echte ‘global company’. Dat betekent ook dat we op elk continent een stevige ‘foothold’ moeten hebben”, zegt Bocken.

“Het bedrijf heeft een enorme groeipotentie, geografisch én technologisch,” zegt hij. Het is ook een van de belangrijkste redenen voor zijn overstap van het Duitse Voith, ’s werelds grootste papiermachiefabrikant met een omzet van ruim 5 miljard euro, naar het veel kleinere Paques. De papierindustrie heeft het al jaren zwaar en Bocken moest reorganisatie na reorganisatie doorvoeren. Bij Paques ziet hij juist kansen ‘om te bouwen’.

De Zuid-Afrikaan Bocken is van huis uit waterspecialist, opgeleid en gepromoveerd aan de Universiteit van Kaapstad. Twintig jaar werkte hij bij chemieconcern Ciba (tegenwoordig Basf), waar hij opklom van technoloog tot algemeen directeur van de divisie voor papierchemicaliën. Daarna ging hij naar Voith, waar hij de verantwoordelijkheid had over ‘alles behalve de papiermachines zelf, onder meer afvalwaterbehandeling’.

Wereldspeler van formaat

De combinatie van technische knowhow en ‘executive’ ervaring maakte dat Paques bij Bocken uitkwam. Vooral de internationale ervaring en marktkennis van Bocken, die zowel de functie van ceo als cto (chief technology officer) vervult, kan voor Paques zeer belangrijk zijn. De onderneming heeft zich ontwikkeld van leverancier van afvalwaterbehandelingen tot biotechnologiebedrijf, een koers die door oprichter en grootaandeelhouder Jos Pâques is ingezet en die voormalig topman Rob Heim vanaf 2007 heeft uitgewerkt. Onder Bockens





Zuid-Afrikaan met Belgische roots

Stephan Bocken heeft zowel een Zuid-Afrikaans als Belgisch paspoort. Hij is in 1963 geboren in Zuid-Afrika. Zijn ouders zijn vanuit Belgisch-Congo naar Zuid-Afrika geëmigreerd. Hij studeerde van 1982 tot 1987 'chemical engineering' aan de Universiteit van Kaapstad. Hij specialiseerde zich in afvalwaterbehandeling en promoveerde daarop. Na zijn opleiding vertrok Bocken naar Duitsland waar hij als ingenieur voor chemieconcern Ciba (nu Basf) ging werken. In bijna twintig jaar werkte hij zich op tot directeur van de divisie die chemicaliën voor de papierindustrie maakt. Hij haalde tevens zijn MBA aan de vooraanstaande businessschool IMD in Lausanne. In 2007 stapte hij over naar Voith, 's werelds grootste producent van papiermachines, waar hij verantwoordelijk was voor de divisie 'fiber & environmental solutions'.

Bocken woont met zijn gezin in Zuid-Duitsland. Met twee kinderen in de laatste jaren van de middelbare school, zit een verhuizing naar Nederland er nog niet. "Misschien als zij van school af zijn", zegt Bocken die een pied-à-terre in Balk heeft. "Maar ik breng sowieso veel tijd in het vliegtuig door, ik ben niet anders gewend."

Met zijn Zuid-Afrikaanse achtergrond kan hij Nederlands goed verstaan, maar hij hoopt de taal snel machtig te zijn. Hij heeft zelfs al een speech in het Nederlands gehouden. "Maar ik ben bang dat het eigenlijk half-Afrikaans was."

(foto: Paques)

leiding moet het bedrijf nu de laatste stap zetten tot wereldspeler van formaat. Op de achtergrond kijkt de Duitse investeerdersmaatschappij Skion mee die een 20%-belang in Paques heeft.

Bedrijf opsplitsen

De overstap van het miljardenbedrijf Voith naar het kleinere Paques valt Bocken niet tegen. "Integendeel. Bij een groot bedrijf ligt van alles vast en kun je als bestuurder eigenlijk niet eens zoveel doen. Bij Paques kan ik aan veel meer touwtjes trekken en op veel meer terreinen een bijdrage leveren." In februari kondigde Bocken aan Paques te splitsen in een 'global' moederbedrijf en dochterondernemingen per internationale regio. De regiobedrijven zijn verantwoordelijk voor verkoop, productie en service in hun gebied. Onder Paques Global vallen onder meer strategie, research & development en marketing. Die scheiding is volgens Bocken noodzakelijk, omdat tot nu toe strategisch belangrijke kwesties soms bleven liggen aangezien urgente sales- of productiezaken eerst

moesten worden opgelost. "Dagelijkse bedrijfsvoering komt helemaal bij de regio's te liggen; 'global' kan zich dan op strategie, innovatie en kostenefficiëntie concentreren."

Bruggenhoofd

Volgens Bocken is het daarom van belang op ieder continent een zelfstandig bruggenhoofd te hebben, naast het netwerk van agenten, partners en allianties. In China heeft Paques al jaren een eigen vestiging. Ook in Brazilië, India en Canada is Paques aanwezig. Geografische expansie is een van Bockens doelstellingen. De Verenigde Staten staan hoog op het verlanglijstje. "Dit jaar willen we daar grote stappen zetten." Een overname van een Amerikaans bedrijf is een optie, maar Bocken laat zich niet in de kaarten kijken. Ook over concrete groei-doelstellingen wil de topman ook weinig kwijt. "Ik heb geen vaste target." Een verdubbeling of verdriedubbeling van de omzet dan? "Dat hangt af van de horizon die je kiest", zegt hij cryptisch. In 2012 bedroeg de omzet 65 miljoen euro (nettowinst

Paques

Na de verkoop van Norit MT aan het Amerikaanse Pentair is Paques het grootste watertechnologiebedrijf van Nederland. Het succes is vooral de verdienste van Jos Pâques die zijn vaders silobouwendrijf sinds de jaren tachtig ombouwde tot wereldleider in anaerobe waterzuivering, op basis van de door de Nederlandse wetenschapper Gatze Lettinga ontwikkelde UASB-technologie, waarbij ook biogas wordt geproduceerd. De zuiveringen worden veel ingezet in de industrie. Ook op de municipale markt is Paques actief, onder meer in China en Brazilië. De technologie is steeds verder doorontwikkeld en er zijn inmiddels vijf varianten van de zogenoemde Biopaq-afvalwaterzuiveringen. Het bedrijf is bovendien gespecialiseerd in biologische ontzwaveling van gas (Thiopaq), energiezuinige stikstofverwijdering (Anammox) en terugwinning van fosfaat (Phosfaq) en metalen (Thioteq) uit afvalwater. Paques profileert zich meer en meer als biotechnologiebedrijf.

7,2 miljoen euro). Als de groei van de laatste jaren aanhoudt, moet de omzet al binnen enkele jaren boven de 100 miljoen euro uitkomen. Balk is en blijft de thuisbasis van het bedrijf. "Daarover bestaat geen enkele discussie." Ook de research & development zal in Friesland plaatsvinden, afgezien van specifieke technologieën die voor bepaalde regio's worden ontwikkeld. Bocken geeft hoog op van de ontwikkeling van watertechnologie in Nederland. Hij wijst op de topsector Water en de samenwerking met de universiteiten en met onderzoeksinstituut Wetsus in Leeuwarden. "De nauwe relatie tussen technologiebedrijven, universiteiten en de overheid is uniek." Tegelijk waarschuwt hij ervoor niet te veel te leunen op de reputatie van Nederland als waterland. "Uiteindelijk koopt men niet zomaar spullen omdat er 'Made in Holland' op staat. Dan telt toch technologische voorsprong en kosteneffectiviteit. Daarop moeten we ons dus scherp blijven ontwikkelen." Bocken benadrukt daarom dat Paques in de markten waar het al sterk is, zoals waterbehandeling en biogas, competitief moet blijven. Hij doelt niet alleen op de ontwikkeling van hightechsystemen maar ook goedkopere, effectieve technologie. "Als je alleen Rolls-Royces bouwt, krimp je

Luxe van familiebedrijf

Net als de machinefabrikant Voith is Paques een familieonderneming. Dat heeft grote voordelen, zegt Bocken. "Beursgenoteerde bedrijven moeten voortdurend naar het belang van de aandeelhouders kijken en moeten zich daardoor meer op de korte termijn richten. Familiebedrijven hebben een andere horizon, zij hebben de luxe om logische beslissingen te nemen", zegt Bocken lachend. "Beslissingen die goed zijn voor de continuïteit op lange termijn." Die lange adem is een voordeel in de ontwikkeling van bio- en watertechnologie, die vaak een langere 'time-to-market' heeft dan in andere sectoren.

Investeerder

In 2012 verkocht Paques 20% van de aandelen aan Skion, de investeringsmaatschappij van de Duitse zakenvrouw Susanne Klatten. Via Skion investeert Klatten onder meer in bedrijven die duurzame technologieën ontwikkelen. Anders dan veel andere investeerders richt zij zich op de langere termijn. Skion heeft inmiddels een portefeuille met vijf watertechnologiebedrijven. "Razend interessante bedrijven", zegt Bocken. Ze hebben onderling contact, maar van één watergroep onder de vlag van Skion weet Bocken niets. Volgens hem is Skions interesse veel breder gericht op innovatieve technologie, zoals windenergie en ontwikkeling van nieuwe materialen. "Het is een vooruitstrevende investeerder. Het wil altijd op de plek staan waar de bal gaat komen."

op den duur. Je moet zowel high-end- als low-costsystemen kunnen bieden. Passende technologie wordt belangrijker."

De andere uitdaging is het ontsluiten van nieuwe terreinen, met name op het gebied van water, energie en grondstoffen. Dat besparing, hergebruik en terugwinning van energie of nutriënten onontkoombaar is, is bij velen bekend. "Er is veel aandacht voor methaangas uit zuiveringen als alternatieve bron van energie. Of voor efficiënte verwijdering en terugwinning van nutriënten." Bocken ziet echter een veel verdergaande trend. Die sluit aan bij de koers die zijn voorganger Heim al heeft ingezet onder de noemer 'revitalizing resources', beaamt Bocken. "We zitten al in een gunstige uitgangspositie, nu moeten we de voorsprong benutten."

Vol vuur spreekt hij van een nieuwe fase. "Er komt een radicale omslag waarbij afval en afvalwater geen reststromen meer zijn, maar grondstoffen voor geheel nieuwe producten. Dat gaat veel verder dan gebruik als energiebron. Ik denk vooral aan bioplastics", zegt Bocken. De waardecreatie ligt daar tien tot twaalf keer hoger dan bij energietoepassingen. "Er ontstaan dus volkomen nieuwe businessmodellen." ◊