

‘Na de claimemissie was er een onlineborrel, geen uitbundig feest’

Fugro-topman Mark Heine zit begin 2020 bij investeerders in Londen om een half miljard euro te lenen. Juist op dat moment grijpt corona razendsnel om zich heen. De markt sluit, Fugro kan niet lenen, beleggers zijn wantrouwend, de beurskoers stort in. En Mark Heine? De ceo/alpinist kent geen twijfel: ‘Fugro is geen bedrijf in distress geweest.’

Carel Grol
Amsterdam

Mark Heine (47) voelt dat het goed zit. Fugro, het bedrijf waarvan hij bestuursvoorzitter is, zal een half miljard euro gaan lenen.

Het is begin 2020 en samen met financieel topman Paul Verhagen is hij op roadshow. Vliegtuig in, vliegtuig uit: Amsterdam, Parijs, Frankfurt, Londen. Daar spreken ze met potentiële beleggers. Institutioneel geld, zoals dat heet, van beleggingsfondsen en vermogensbeheerders die miljarden onder beheer hebben. Fugro staat op het punt zich te gaan herfinancieren. Schulden uit het verleden dreigen te gaan knellen, nieuwe financiering moet lucht brengen.

Dus moeten potentiële investeerders worden overtuigd. Fugro staat genoteerd aan de beurs van Amsterdam, maar is, zoals dat heet, een lastige belegging. Decenia leunde Fugro voor het leeuwendeel van zijn omzet op de olie- en gassector. Hoe ziet de zeebodem eruit waar een pijpleiding komt te liggen en een gasplatform komt te staan?

Dat was goede business, totdat de prijs voor een vat Brent Noordzeeolie in 2014 in een paar maanden zakte van \$130 naar \$30. Dat jaar haalde Fugro zo’n 80% van zijn inkomsten uit de olie- en gasmarkt, en die markt was weggefallen. Gevolg: in vijf jaar lijdt het bedrijf bij elkaar opgeteld een verlies van zo’n €1,5 mrd, verdwijnt een miljard euro uit de omzet en daalt de

is dat wellicht een kwestie van ervaring. Heine is een bergbeklimmer. Hij draaide mee in de top van het Nederlandse alpinisme. Als je boven een loodrechte bergwand aan een koord hebt gebungeld, ben je van andere zaken niet snel meer onder de indruk.

In elk geval heeft de topman begin 2020 alle vertrouwen in de herfinanciering.

Die wordt op 19 februari aangekondigd. Fugro gaat zowel aandelen als obligaties uitgeven. Met de plaatsing van aandelen haalt het bedrijf die woensdag ruim €80 mln op. Dat is veelbelovend, ziet Heine. De aandelenemissie is vijf keer overtekend: er was dus veel vraag vanuit beleggers. De obligatie van €500 mln wordt een week later geplaatst. Fugro kent dan acht kwartalen op rij van winstgevend groei. ‘We waren klaar om de obligatie weg te zetten’, zegt Heine in een videocall van een uur met het FD. ‘We waren in Londen, Paul en ik, samen met bankiers, om te spreken met beleggers. Op dat moment begonnen de markten te sluiten.’

✓ Hoe merkten jullie dat?

‘We kregen berichten binnen. Op onze telefoons. We zaten bij investeerders en zagen dat corona Europa binnenrolde. Paniek in de markt.’

✓ En toen?

‘Ik heb overlegd met Paul, met de raad van commissarissen, met adviseurs. Het ging heel snel, in die dagen, maar ons werd duidelijk: we kunnen niet doorgaan.’

✓ Wat dacht u?

‘Dat was natuurlijk jammer. We hadden er



‘We zaten bij de investeerders en zagen op onze telefoons corona Europa binnenrollen. Paniek in de markt’



Mark Heine: niet in paniek, eerder onderkoeld. Een kwestie van bergbeklimmen. FOTO: KIKI GROOT VOOR HET FD

keihard aan gewerkt.’ Dat ‘jammer’ is typisch een Heine-antwoord. Hij had geslalomd langs de financiële centra van Europa, eindeloos gesproken met potentiële geldschieters, er maanden naar toegewerkt en op het allerlaatste moment ketste het af. Goed, na enig aandringen, noemt hij het ‘heel jammer’. Met direct daarna de hem kenmerkende toevoeging: ‘Maar het heeft ook geen zin om daar lang bij stil te staan.’

✓ Wat was de volgende stap?

‘We hebben de herfinanciering even geparkeerd. Het had toen toch geen zin. En we hebben een crisisteam opgericht.’

Fugro is wereldwijd actief. Voor snelwegen en windparken, voor stedelijke uitbreiding of waterkering: het bedrijf uit Leidschendam levert op eindeloos veel terreinen zogeheten geodata, oftewel gegevens over de ondergrond. Toen de coronacrisis uitbrak, had het bedrijf 10.000 medewerkers en was het in meer dan 61 landen actief. Omzet in 2019: €1,6 mrd.

Het crisisteam draagt ook de signatuur van Heine. Fugro is een te gefragmenteerd



‘Door direct in te grijpen hebben we ondanks de terugval van de omzet het resultaat op peil gehouden’

bedrijf, zo luidde jarenlang de kritiek. ‘Vijf jaar geleden hadden we allerlei divisies, met divisiedirecteuren. Die heb ik afgeschaf’t’, zegt Heine. ‘Begin 2019 is er een managementcarrousel geweest. We werken nu in regio’s. Daardoor kunnen we sneller schakelen. Met het crisisteam was dagelijks overleg.’

✓ Wat kwam er uit dat overleg?

‘Moesten we ingrijpen in de kostenstructuur? Dat was de vraag. Iedereen zat in onzekerheid. Ook al was dat heel pijnlijk voor het personeelsbestand, we hebben het snel gedaan.’

Fugro meldt in dat voorjaar dat het tot 10% van zijn personeel zou gaan ontslaan.

✓ Dat moest?

‘Nou, in een crisis moet je je hoofd koel houden en stappen nemen. Door direct in te grijpen hebben we, ondanks de sterke terugval van de omzet, het resultaat op peil gehouden.’

Vrijdag 28 februari, de dag dat Fugro de obligatie-uitgifte intrekt, daalt de beurskoers met 6,6%. Het is een grimmige voorbode voor de maanden die volgen. Het aandeel Fugro wordt, meer dan

het al was, de lieveling van shortsellers: beleggers die speculeren op een verdere koersdaling. In 2021 zou het bedrijf een converteerbare obligatie moeten terugbetalen van €190 mln. Gaat dat lukken? Beleggers zijn wantrouwend. In de zomer staat de beurskoers op -65%.

✓ Beleggers twijfelden. Hebt u ooit gedacht: de herfinanciering lukt niet?

‘Nee. Ik geloof in Fugro. Ik heb echt nooit de gedachte gehad dat er niets meer mogelijk was. Fugro is geen bedrijf in *distress* geweest. In 2020 hadden we gewoon werk. Alleen wilde iedereen weten hoe het zat met de herfinanciering. Dat drukte de beurskoers. Wij lieten verbeteringen zien. Dan zijn er altijd investeringsmogelijkheden.’

✓ Volgde u de beurskoers?

‘Ja, met gezonde belangstelling. Maar ik kan die niet één op één beïnvloeden. Dus het heeft ook geen zin om daar stress van te krijgen. Je moet niet te veel kijken naar de korte termijn.’

✓ Wanneer kreeg de herfinanciering weer schwing?

‘Die heeft nooit helemaal stilgestaan. In de zomer waren de markten wat gestabiliseerd en toen hebben we de herfinanciering intensiever opgepakt.’

Uiteindelijk komt er geen obligatie in de markt. Fugro geeft aandelen uit, in een claimemissie. Begin december stemt de aandeelhoudersvergadering met overweldigende meerderheid voor de aandelenuitgifte. De Vereniging van Effectenbezitters (VEB) is op voorhand kritisch, maar stemt toch voor. ‘Een tegenstem zou onverantwoord zijn gezien de hachelijke situatie waarin het bedrijf verkeert’, vindt de VEB. De emissie slaagt: Fugro haalt een kleine €250 mln op.

✓ Is het nu rustiger voor Fugro?

‘Het dagelijkse werk niet. We moeten verder met technologische ontwikkelingen, met digitalisering, met verbetertrajecten. Want het draait niet allemaal om de herfinanciering, al denkt de buitenwereld dat misschien. Maar het is natuurlijk lekker dat dit achter de rug is. Dit geeft een stabiele basis en een gezonde balans.’ Fugro sluit 2020 af met een koersverlies van 22%.

✓ Hebt u, of is er binnen Fugro überhaupt, gevierd dat de claimemissie was geslaagd?

‘Het was een belangrijke stap voor het bedrijf. Dus we mogen elkaar feliciteren. Er was na de emissie een soort onlineborrel, waar misschien wel een glas is geheven. Maar nee, het was geen uitbundig feest.’

✓ Een hoopvolle start met de herfinanciering, de klap toen die mislukte, de koers op het laagste punt in jaren, daarna toch op het nippertje de claimemissie. Zo bezien lijkt 2020 wel een Disneyfilm.

‘Het was een turbulent jaar, maar als je kijkt hoe dat is afgesloten, dan mogen we daar best tevreden mee zijn. Al zou “Disneyfilm” niet mijn omschrijving zijn van 2020.’