

“Oceanteam trotseert storm om potentieel te verzilveren”

Overleven in offshore services vereist het uiterste van ondernemerschap

Van onze redacteur, Amsterdam

Zoals de meeste dienstverleners in de offshore ging het Nederlands-Noorse Oceanteam de afgelopen jaren door een diep dal. De val van olie- en gasprijzen kneep opdrachtenstroom en resultaat af en dwong tot ingrijpende reorganisatie, tot drastische afboeking op de waarde van schepen en apparatuur en tot herhaalde herfinanciering. De offshore-markten tonen inmiddels voorzichtig herstel en Oceanteam staat klaar om zijn potentieel waar te maken. “We hebben niets meer te verliezen”, zegt CEO Haico Halbesma bij de publicatie van de jaarcijfers 2017. “De enige weg die we kunnen gaan is omhoog.”

Wie in de offshore services wil overleven moet zeebenen hebben en vooral ondernemend zijn. De markt voor supportschepen, offshore-apparatuur en bijbehorende diensten is extreem cyclisch. De orderstroom reageert sterk op het niveau van de olieprijs en dat biedt enorme kansen en bedreigingen. Is die prijs hoog, dan ontstaat een bonanza van productieverhoging en nieuwe exploratie. Bij een extreme daling naar een laag niveau dat vervolgens jaren aanhoudt, zoals vanaf 2013 vertoond, valt er veel werk weg en ontstaat er leegloop bij de dienstverleners.

Haico Halbesma kent zowel goede als slechte tijden uit eigen ervaring. Hij bouwde met zijn vader tot drie keer een offshorebedrijf op. De eerste twee bedrijven werden in goede jaren door overname en fusie in andere handen gebracht. Het derde bedrijf, Oceanteam, vecht na jaren van neergang voor zijn leven. “De tegenwind is extreem en het vergt ondernemerschap om het bedrijf en de bedrijfsvoering aan te passen, te switchen naar nieuwe activiteiten waar wel vraag naar is en financieringsruimte te vinden om de benodigde investeringen te kunnen doen. Want daar zijn de successen van morgen op gebouwd. Als de oliemarkt verder herstelt, staan wij klaar om het potentieel dat dit bedrijf heeft te verzilveren.”

Het afgelopen jaar is de onderneming onder druk gezet door een waterval van issues en

is een dieptepunt bereikt. Het aandeel is op Børs Oslo afgezaakt tot pennystock, met een koers van minder dan een Noorse kroon. “Aan beurswaarde hebben we niets meer te verliezen”, zegt Halbesma, die met zijn vader 36% van de aandelen houdt. “Gelukkig hebben we door alle herfinancieringen heen wel gezorgd dat het belang van de zittende aandeelhouders zo min mogelijk is verwaterd. Als de markt keert en we kunnen onze kansen verzilveren, dan zullen de aandeelhouders daarvan ten volle profiteren.”

Inspelen op de markt

Oceanteam zoekt permanent naar kansen op nieuwe regio's en in nieuwe activiteiten. De CEO zit 150 dagen per jaar in het vliegtuig tussen Nederland, China, Singapore, Australië en Mexico. Als gevolg van die zoektocht is de onderneming over de jaren ingrijpend van gedaante veranderd.

“4 jaar crisis in de olie- en gasmarkt

De onderneming begon in 2005 als rederij die een geavanceerd type support vessel ontwikkelde en dat in serie ging bouwen, om het in te zetten in de ‘natte aannemerij’. Daarnaast zag Oceanteam goede kansen in de verhuur van apparatuur voor projecten of op schepen van anderen. Vervolgens bouwde het vanaf 2008 een ingenieursbedrijf op, KCL, dat zich richt op de ontwikkeling



Oceanteam CEO Haico Halbesma te midden van Oceanteam Solutions' equipment en kabelslag faciliteit in Velsen Noord.

“
Innovatie versterkt
positie in nichemarkten

van geavanceerde apparatuur voor nieuwe toepassingen. Apparatuur die geschakeld kan worden en met alle benodigde ondersteuning complete projecten mogelijk maakt, onder meer om grote kabelverbindingen aan te leggen. Zo werd naast de rederij de divisie Oceanteam Solutions geboren.

Voor de financiering van expansie en innovatie keek Oceanteam al snel naar de beurs van Oslo. “In Noorwegen zijn veel offshorebedrijven gevestigd en dat zie je

terug op de beurs. Beleggers daar begrijpen de sector, wij waren met een van onze eerdere bedrijven al met de Noorse beurs in aanraking gekomen en het was dus voor ons een logische keuze.” De beursgang eind 2006 was een succes en Oceanteam kon aan het werk.

De kredietcrisis zette echter de financiering met vreemd vermogen onder druk. In 2009 moest Oceanteam zijn obligatie- en bankleningen herstructureren en in 2012 is een herfinancieringsoperatie met succes afgerond. De bedrijfsvoering kwam in de knel toen de oliemarkt in het najaar van 2013 onderuitging.

Rollercoaster

Net voor de olieprijsval had Oceanteam een joint venture gevormd met haar Mexicaanse branchegenoot Diavaz. “De privatisering van staatsoliebedrijf Pemex gaf uitstekende mogelijkheden om in te spelen op de herschikking van de markt in dat gebied”, zegt de CEO. “Die mogelijkheden zijn er overigens nog steeds en de joint venture

blijft een belangrijke troef, al zullen de marktperspectieven verder moeten verbeteren voordat oliemaatschappijen daar gaan investeren en wij onze troef kunnen uitspelen.”

“Permanente zoektocht naar marktkansen

Het gat dat ontstond door de stilvallende olie- en gassector probeerde Oceanteam te vullen met opdrachten in de offshore windindustrie. In de vechtmart die ontstond rond de bouw van windparken bleek het moeilijk een boterham te verdienen. Oceanteam slaagde er wel in met succes zich te nestelen in de snelgroeende niche van offshore kabelleggen met name in Europa en Azië, om windparken en nationale elektriciteit- en communicatienetwerken te verbinden.

Maar de nieuwe activiteiten boden onvoldoende tegenwicht om de krimp in omzet en winstmarge op te vangen. “We waren gedwongen tot afbouw van activiteiten.

In een paar jaar tijd gingen we van 400 mensen naar honderd”, herinnert Halbesma zich. “Het is pijnlijk om afscheid te nemen van medewerkers en contractors met wie je jarenlang mooie dingen hebt gedaan.”

De financiële positie kwam opnieuw in de knel omdat Oceanteam haar schepen en apparatuur moest afwaarderen. “Onze operationele cash flow bleef positief en is dat nog steeds, maar daar kunnen we maar ten dele over beschikken zolang onze assets in onderpand zijn bij de banken die de verschillende projecten financieren.” Het financiële crisismanagement schoot uiteindelijk tekort: de onderneming moest eind 2016 opnieuw rond de tafel met banken en obligatiehouders voor een nieuwe herstructurering.

Aanscherping bedrijfsvoering

In de hectiek van de crisis liet Oceanteam steken vallen. De CFO moest terugtreden op aandrang van accountant KPMG, die de jaarrekening 2016 uiteindelijk met twee kanttekeningen goedkeurde. De interim-CFO die volgde wist geen klaarheid te brengen. Dat verontruste aandeelhouders, die nader onderzoek eisten. KPMG trok zich begin dit jaar terug en Oceanteam moet nu dringend een nieuwe accountant vinden.

Onder leiding van een nieuwe CFO, Jos van Dijk afkomstig van het internationaal gerenommeerde Mammoet transport, is inmiddels orde op zaken gesteld in financieel- en riskmanagement. De accountancy issues worden aangepakt, waarbij Oceanteam op dit moment in de afronding zit van zelf geïnitieerd forensisch onderzoek naar een aantal inkooptransacties die voormalige medewerkers hebben uitgevoerd en waarbij KPMG bij de goedkeuring van de jaarrekening 2016 vraagtekens plaatste.

“Wij zijn alle openstaande issues zo snel mogelijk aan het oplossen en zullen de uitkomsten van het onderzoek en onze aanpak daarvan verantwoorden aan onze aandeelhouders”, zegt Halbesma. “Tegelijkertijd moeten wij de toekomst van de onderneming veiligstellen. We kunnen ons de hoge kosten van accountantsonderzoek en beursnotering niet langer veroorloven.” De oplossing wordt gezocht in een beursexit en een fusie van het Noorse

Oceanteam ASA met de Nederlandse vennootschap van de groep.

Keerpunt

De fusie bespaart ook de kosten van vestiging in Oslo en concentreert de bedrijfsvoering bij een team van 25 mensen in Amsterdam. De recente verkoop van dochter KCI aan de Nederlandse scheepsbouwer Royal IHC geeft het ingenieursbedrijf ruimte om zich te ontwikkelen en geeft Oceanteam ruimte om te investeren in haar divisies Shipping en Solutions. Daarmee is de onderneming klaar voor de toekomst, zegt de CEO.

“Het verlies van de verhandelbaarheid van de aandelen is een kleine prijs voor het behoud van de potentiële waarde van Oceanteam. Nu kunnen wij onze activiteiten gaan opschalen in een herstellende markt, waarbij we de inkomsten kunnen inzetten uit de earn-out-regeling die we bij verkoop van KCI hebben afgesproken. Wij zijn met onze externe aandeelhouders door een diep dal gegaan tot het punt waar wij niets meer te verliezen hebben. Als we binnenkort alle issues geadresseerd hebben, gaan wij met een gestroomlijnd bedrijf verborgen waarde realiseren.”

STORMMAGTIGE ONTWIKKELING

2005

Oprichting rederij Oceanteam die een nieuw offshoreschip ontwikkelt en in serie laat bouwen

2006

Ontwikkeling ‘natte aannemerij’ en engineeringbedrijf KCI, dat een nieuwe generatie apparatuur ontwikkelt

Kapitaalbehoefte noopt beursgang: notering aan de beurs van Oslo met aandelenemissie en toetreding externe aandeelhouders

2009

Ontwikkeling verhuur offshore-apparatuur (Oceanteam Solutions)

Herstructurering waarbij dure bond uit kredietcrisis gunstig geherfinancierd wordt

2012

Herfinanciering succesvol afgerond

2013

Joint-venture gestart die inspeelt op privatisering Mexico

2014

Overschakeling op offshore wind en verhuur equipment om gat olie & gas te vullen

Scherpe daling olieprijs, opdrachten stagneren

2015

Ingrijpende reorganisatie en kostenreductie

Impairment van activa verzwakt balans

2016

Vertrek CFO

Tweede financiële herstructurering, met haircut voor banken en obligatiehouders

2017

Aanscherping financieel- en risk management, onderzoek naar en aanpak van accountancy-issues

Minderheidsaandeelhouders eisen nader onderzoek

2018

KCI verkocht aan Royal IHC, forensisch onderzoek naar dubieuze transacties door Board ingesteld

Vorbereiding beursexit en nieuwe herfinanciering

