



Abellio vervoert inmiddels bijna net zo veel reizigers als moederbedrijf NS. En het eind van de groei is nog niet in zicht, voorspelt CEO Jeff Hoogesteger. "Overal waar we in geliberaliseerde ov-markten kansen zien, willen we meedoen."

# 'Het geld vloeit van Abellio naar NS, niet andersom'

AUTEUR ANDRÉ DE VOS FOTO JURJEN POELS

Bijna een verdrievoudiging in omvang in twee jaar tijd. In 2011 bedroeg de omzet van NS-dochter Abellio 623 miljoen euro. Dit jaar zal dat 1,6 miljard zijn. Dat komt aardig in de buurt van de omzet die NS zelf in Nederland genereert met het reizigersverkeer. De cijfers zijn indrukwekkend, maar de spectaculaire groei van Abellio gebeurt in alle stilte. De voornaamste oorzaak van de groei is de winst in Groot-Brittannië van de Greater Anglia-concessie, ten noordoosten van Londen, die alleen al zo'n 750 miljoen euro omzet genereert. Helaas voor Abellio is het een kort contract, omdat de Britse overheid midden in een heroriëntatie zit op de aanbestedingen. In principe loopt de concessie die vorig jaar februari van start ging maar 27 maanden. "Maar we zijn met het Department of Transport in overleg over een onderhandse verlenging", zegt Jeff Hoogesteger, sinds 1 januari 2012 de hoogste man bij Abellio. "Dan kunnen we tot 2016 door."

Abellio boekte ook groei in Nederland, maar dan door overnames. Busbedrijf Qbuzz, eerst dochter van NS, is nu ondergebracht bij Abellio. Hetzelfde geldt voor het minderheidsbelang in HTM. Dat Nederlandse ov-activiteiten onder de 'internationale' dochter van NS vallen, is niet zo vreemd als het lijkt. Hoogesteger: "Abellio biedt deur-tot-deur-oplossingen. Trein, bus en sinds kort ook fiets. Bovendien is Qbuzz actief in een aanbestedingsmarkt, net als wij. Dat maakt de positie van Qbuzz binnen Abellio dus wel logisch."

## Nederland

"We gaan in 2016 ook over het Nederlandse spoor rijden. We hebben in Duitsland de aanbesteding van het Niederrhein-net gewonnen. Daar is de treinverbinding Düsseldorf-Arnhem onderdeel van. Mogelijk gaan we ook meebieden op Nederlandse concessies. Bij busconcessies zal Qbuzz dat doen. Bij regionale spoorlijnen of multimodale concessies is het waarschijnlijker dat we onder de naam Abellio meebieden."

## Greater Anglia

"Groot-Brittannië is erg belangrijk voor ons. Abellio, toen nog NedRailways, won begin deze

eeuw de railconcessies Northern Rail en Merseyrail. Daar kwam de bus in Londen bij. En vorig jaar Greater Anglia. Ondanks de korte looptijd vonden we dat een interessante concessie vanwege het aantrekkelijke risicoprofiel. Van de tachtig punten die we contractueel moeten halen, hebben we nu al tweederde binnen. Wat bovendien meespeelt is dat het een concessie is die veel overeenkomsten vertoont met Nederlandse netwerken. Met forenzen, regionaal vervoer en Intercity's. Daar hebben we verstand van. En daar kunnen we geld op verdienen."

## 'Fixing the link'

"We zijn vorig jaar met Abellio Greater Anglia 'Train operator of the year' in Groot-Brittannië geworden. Die titel danken we vooral aan onze prestaties tijdens de Olympische Spelen. Onze kracht is dat we heel goed begrijpen wat de klant wil. Bovendien zijn we breder georiënteerd dan veel andere bedrijven. Die zijn in eerste plaats geïnteresseerd in het heen en weer rijden van

treinen. Wij kijken ook naar voor- en natransport. 'Fixing the link'. Wandelroutes van en naar het station, fietsen. Maar ook retail op het station. Dat is ervaring die we meenemen uit Nederland en die we elders kunnen inzetten. We gaan bij Greater Anglia ook een aantal stationsactiviteiten leveren als onderdeel van het vervoercontract. Dat is uniek voor de Britse markt."

## Partner

"We doen de concessies Merseyrail en Northern Rail als joint-venture met Serco, een grote Engelse beursgenoteerde onderneming die ook andere activiteiten heeft dan transport. Als je je entree maakt op een nieuwe markt, zoals NedRailways dat in 2002 deed, is het handig als

je een lokale partner hebt. Greater Anglia en de Londense bussen doen we helemaal alleen. Dat is geen principiële keuze. Als het in een bepaalde situatie beter is om samen te werken, zullen we zeker weer een partner zoeken."

## Groei

"We willen verder groeien door concessies te winnen en overnames te doen, als de voorwaarden en de prijs tenminste aantrekkelijk zijn. In principe hebben we interesse in alle geliberaliseerde markten in Europa. Als we daar kansen zien, willen we meedoen. Maar er zijn nog niet zoveel markten echt geliberaliseerd. Naast Groot-Brittannië eigenlijk alleen Zweden en Duitsland, gedeeltelijk althans. Op die landen focussen we ons. In Duitsland zijn we al actief. In Zweden hebben we in Malmö een kantoor geopend waarvandaan we op concessies willen bieden. De busactiviteiten van Probo in Tsjechië hebben we verkocht. Daar waren we te klein en zagen we geen groeimogelijkheden."

'In Engeland zijn de aanbestedingen minder dichtgetimmerd dan in Nederland, waar de overheid nog alles wil bepalen'

## Abellio

"In 2008 hebben we het Duitse transportbedrijf Abellio overgenomen. Die naam zijn we voor het hele bedrijf gaan gebruiken. Een betere naam dan NedRailways, dat immers de indruk wekt dat we alleen rail doen. Het betekent ook iets. Abellio is de naam van een Keltische god."

## NS

"NS is onze aandeelhouder. We wisselen kennis en ervaring uit. Over hoe je aanbestedingen aanpakt, over diensten en producten, over 'best practices'. In Liverpool hebben we een M-to-go geopend, een Britse variant van AH-to-go. We wisselen mensen uit. We proberen zoveel mogelijk van elkaar te leren."



### Internationale logistiek

Jeff Hoogesteger (49) is sinds 1 januari 2012 CEO van Abellio Group. Hij werd in 2010 directeur Corporate Development Europe bij NS na een carrière in de internationale logistiek. Hij richtte vanaf 1985 enkele bedrijven op, waaronder het transportbedrijf Sea Air Transport (SAT), dat hij in 2000 verkocht. Hij werkte vervolgens van 2001 tot 2006 bij TNT in diverse directiefuncties. Van 2006 tot 2009 was Hoogesteger CEO bij Geodis Wilson en directielid van SNCF Geodis. In 2010 deed Hoogesteger een managementprogramma aan opleidingsinstituut Insead in het Franse Fontainebleau. Nu doet hij het Executive MBA-programma aan de London Business School. Hoogesteger is getrouwd en heeft drie kinderen.

## 'Op het Nederlandse hoofd-railnet is geen sprake van een level playing field, omdat het onderhands wordt gegund'

### Financieel

"Abellio is financieel zelfstandig. We leveren een bijdrage aan de winst van NS. Er gaat geld van Abellio naar NS, niet andersom. De overnames van Qbuzz en de HTM-aandelen worden door Abellio gefinancierd, niet door NS. Onze nettowinsten zijn dan misschien nog bescheiden, we doen het prima. We schrijven alleen in op aanbestedingen als we er geld mee kunnen verdienen. Het gaat NS als aandeelhouder er om hoeveel ze verdient op het geïnvesteerd vermogen. We hebben rendementsafspraken met NS en daar voldoen we aan."

### Europa

"De liberalisering van de Europese ov-markt gaat niet gelijkmatig en niet erg snel. Er zijn grote verschillen tussen landen. Groot-Brittannië en Zweden lopen voorop. Je kunt de liberalisering van het spoor in Groot-Brittannië geslaagd noemen met 40 procent extra reizigers sinds 1995. Aanbestedingen in de verschillende landen zijn moeilijk te vergelijken. In Engeland krijg je van de overheid veel meer informatie over het lopende contract. Een bestek beslaat daar 1500 bladzijden, is veel gedetailleerder. Je krijgt bovendien als vervoerder meer ruimte om je visie op een concessie op lange termijn te ontwikkelen. Dat telt mee bij de gunning. De aanbestedingen zijn minder dichtgetimmerd dan in Nederland, waar de overheid nog alles wil bepalen. Dat is een kwestie van tijd. Naarmate een markt

langer is vrijgegeven zie je dat de bedrijven meer vrijheid krijgen van de aanbestedende overheden. Terecht, als je de voordelen van de markt wilt benutten moet je de markt wel de ruimte geven."

### Level playing field

"Het is voor ons belangrijk dat er in een land sprake is van een level playing field. In Groot-Brittannië is dat het geval. In Duitsland niet. Als je in Duitsland een spoorconcessie wint, ben je nog altijd afhankelijk van DB voor je energievoorziening. Op het Nederlandse hoofd-railnet is ook geen sprake van een level playing field, omdat dat onderhands wordt gegund. Maar bij de regionale lijnen is dat wel zo. Daar zullen we bij offertes geen voordeel hebben van het feit dat ons moederbedrijf NS het hoofd-railnet exploiteert."

### Spelers

"De grote Europese staatsspoorbedrijven proberen met dochterbedrijven markt in het buitenland te winnen. De kritiek dat dat gebeurt door aanbiedingen onder de prijs te doen, ken ik, maar wij doen daar niet aan mee. Alle grote

bedrijven proberen te groeien. Dat zijn niet alleen DB en SNCF, maar ook Britse bedrijven en bedrijven uit China en Japan. Iedereen probeert zo slim en efficiënt mogelijk te opereren en zo markt te veroveren. NS en Abellio zijn daar partijen in, maar Europees gezien is Abellio natuurlijk nog geen heel grote speler."

### Spannend

"Het worden spannende jaren in Groot-Brittannië. De komende drie jaar komt hier de helft van de concessies op de markt. Ook die van ons. Als we Greater Anglia kwijt raken scheelt dat heel veel omzet. We zijn momenteel bij de aanbesteding van vier Britse concessies geprekwalificeerd. Tja, de essentie van de ov-markt is dat je aanbestedingen wint en verliest. Het is natuurlijk wenselijk om een mooie gebalanceerde portefeuille te hebben met concessies die ongeveer even groot zijn en op verschillende momenten aflopen, maar dat is nu eenmaal niet zo. Ons doel blijft winstgevende groei. En tot nu toe zitten we heel aardig op het door onszelf uitgestippelde groeipad."

### Bescheiden winst

Abellio is momenteel actief in Groot-Brittannië, Duitsland en Nederland (Qbuzz en HTM) met zowel bus als trein. Daarnaast is een tenderteam actief op de Zweedse markt. Het Tsjechische busbedrijf Probo werd begin november verkocht. Abellio vervoert dagelijks 1,2 miljoen reizigers. In Groot-Brittannië won Abellio onlangs ook een contract voor het uitzetten van OV-fietsen. De omzet van Abellio (NedRailways) is de laatste jaren stevig gegroeid, zo blijkt uit de cijfers die bij de Kamer van Koophandel zijn gedeponneerd. Van 623 miljoen euro in 2011 naar ongeveer 1,6 miljard euro dit jaar. De winsten zijn bescheiden. In 2010 en 2011 werden er netto winsten geboekt van respectievelijk 12 en 5 miljoen euro. Vorig jaar werd 6 miljoen verlies geleden. Uit antwoorden op Kamervragen in mei 2010 bleek dat NS op dat moment 78 miljoen euro in Abellio had geïnvesteerd en voor nog eens 23 miljoen euro garant stond. NS heeft zich niet aansprakelijk gesteld voor schulden van Abellio.