

Hij rijdt in de bruutste Maserati en bouwde vanuit het niets zijn offshore-onderhoudsbedrijf Dietsmann op. Dat bedrijf is nu zo'n 250 miljoen euro waard. Toch kent buiten een kleine elite in de olie-industrie vrijwel niemand **Peter Kutemann**. Hoe een avonturier door de herfst van zijn leven jakkert. 'Als ik niet kan racen, ga ik rottigheid uithalen.'

'MET CASH KUN JE NIET KNOEIEN'





'Geld op zichzelf interesseert me niet zo. Het gaat erom wat je ermee maakt'

Ver buiten Port Hercule dobert een Brits superjacht doelloos onder de verzengende zon. Twee miljonairszoon gooiën een jetski overboord en varen met hoge snelheid maar zichtbaar verveeld de zee tot schuim. Landinwaarts blakert het asfalt van de Rue du Gabian in de hitte. Het ochtendverkeer raast eroverheen, diep onder het kantoor van **Peter Kutemann** (59) door.

Monaco, eind augustus. Dankzij de airconditioning in zijn kantoor merkt de olieman weinig van de zomerhitte. Zijn gedachten zijn in Afrika, in 1984. 'Een Brit die ik bij Texaco kende, werd gestationeerd in Angola. Hij zei bij wijze van grap dat ik eens langs moest komen als ik in de buurt was. Dat moet je niet tegen me zeggen. Ik ben een avonturier.' Een halfjaar later zat Kutemann er met zijn verkoopmanager. 'We kwamen daar aan op vliegveld 4th of February. Het was oorlog. Rijen Migs en Tupolevs om ons heen. Er waren geen taxi's of bussen naar de stad. Met ons koffertje moesten we veertien kilometer in de hitte en door het stikdonker naar Luanda lopen. Het stonk er door de open riolen, er was geen stadsverlichting, er waren geen winkels, geen hotels, geen restaurants, niets. Je zag alleen het wit van ogen en tanden in het donker. Het Nederlandse consulaat was dicht. De secretaresse die we via de noodbel aan de lijn kregen, verwees ons naar het *Casa Hollandes*. Zo heette het handelsbedrijf Ceteco toen. Daar zouden Nederlanders werken. We arriveerden er na een uur dwalen. De deur ging open: alléén maar zwarten. Achter nog een deur zaten wel honderd Angolezen wasmachines in elkaar te zetten, en daar overheen zag je in de verte twee blonde koppen. Zij leenden ons een auto met chauffeur die ons naar het Texaco-guesthouse bracht. Zo zijn we als eersten in Angola begonnen.'

Een absurde omgeving vond Kutemann het. De stad was in handen van de de facto-overheid, het land erbuiten van verzetsbeweging Unita. 's Nachts werd je wakker van het gerommel van de Russische tanks en voertuigen die uit de boten werden geladen en naar het front gingen. In de maanden daarna konden we wat expats en Angolezen werven, die we overigens betaalden in voedselpakketten, omdat het geld niets waard was. In de kelder van een flatgebouw dat door Cubaanse soldaten was bezet, hadden we ons eerste kantoor. We moesten zelf eerst de rioleering repareren en de stront uit de kelder scheppen. Ha, dat waren mooie tijden.'

Gouden markt

Het bezoek aan Angola was Kutemanns eerste kennismaking met zuidelijk Afrika. Toch was

dat al zeven jaar nadat hij met ondernemen was gestart. Met vallen en opstaan zou het uitgroeien tot het huidige Dietsmann, leverancier van, zoals Kutemann het noemt, 'total maintenance voor de olie-industrie'. Over 2006 boekte zijn in de Bredase watertoren gevestigde holding een omzet van 203 miljoen euro, bij een gulle tien miljoen euro nettowinst. Het bracht de ambtenarenzoon uit Amstelveen op plaats 434 in de Quote 500.

Toch werd Kutemann ondernemer uit noodzaak. 'Ik was, net 25, manager bij een technisch uitzendbureau in Amsterdam. Ging prima, ik had een koophuis, een mooie auto van de zaak en een goed inkomen voor mijn vrouw en kind. Maar juist in die jaren was er de Brent-hausse; de Noordzee werd volgezet met boorplatforms. Daar hing een aureool van geld omheen, Amerikanen met lang haar en dikke armen, dat werk.' Kutemann vroeg zijn baas of hij dat eens mocht onderzoeken. 'Zo stuurde ik als jong broekie een brief naar de toenmalige baas van de NAM. Ik wilde wel eens op een booreiland kijken.' Tot zijn stomme verbazing kreeg hij een brief terug: dat dat goed was, plus wanneer er een plaats vrij was in een van de helikopters. 'Zo heb ik een dagje boorplatforms bezocht. Dat was spectaculair.' In het rapport voor zijn baas schreef Kutemann dat er een gouden markt was voor kranenbouw en onderhoudswerkzaamheden. 'Die zag er niets in. Hij zei: "Als het gas op is, is dat allemaal weg."'

Kutemann moest zijn enthousiasme dus nog even intomen. 'Maar op een gegeven moment veranderde het management en had ik het wel gezien; ik ben toen voor mezelf begonnen. Aanvankelijk met mijn uitzendbureau Kutemann Technical Services. We onderhielden technisch materieel op land. De concurrentie was enorm. Het was moeilijk om ertussen te komen en goede marges te maken. Toen wist ik dat ik de Noordzee op moest gaan.' Hij verkocht zijn uitzendbureau en startte opnieuw, met Dietsmann. Een samentrekking van het Oudnederlandse woord 'diets', Nederlands, en Kutemann. Na angstige beginjaren - 'de olie-industrie is conservatief, ik kreeg toen één, maximaal twee opdrachten per jaar' - begon het te draaien. Begin jaren tachtig kreeg hij een groter deel van het Noordzee-onderhoud in handen. 'Ik had in de beginindagen al een folder waarin ik me presenteerde als een wereldwijd opererend bedrijf. Het was nog geen schaduw van Dietsmann. Maar ik geloofde echt dat oliebedrijven het onderhoud helemaal zouden gaan uitbesteden, wat ze tot die tijd niet deden. Ik heb gelijk gekregen.'

De voormalige student elektrotechniek runt

nu een bedrijf dat ruim drieduizend ingenieurs en sleutelaars inzet bij oliewinners in de hele wereld. Vooral in gebieden waar zijn concurrenten - voornamelijk afdelingen van technische multinationals - niet zitten. 'We zijn al vroeg in de Golf van Guinee gaan investeren. Dan moet je denken aan opkomende olielanden als Angola, zoals ik al vertelde, Nigeria en Gabon. Vanaf begin jaren negentig zitten we ook in Kazachstan, een land dat grote oliereserves heeft en waar de overheid haar invloed zal vergroten. Ik zit er nu vaak, om te lobbyen. Al is dat nogal slecht voor mijn conditie; ze drinken er stevig. Anyway, dat is waar in de toekomst de grote oliestromen vandaan komen. Er is nu dertig miljard dollar in het olieveld Kashagan geïnvesteerd, het komende decennium komt daar honderd miljard bij. Onze business afgelopen jaar was daar nog klein, we zetten er nu dertig miljoen dollar per jaar om. Maar de potentie is enorm. En overal waar we zitten, wil ik de hele markt hebben. Wij komen erin als zo'n platform gaat produceren en hebben daar in principe de hele levensduur werk aan. We kijken naar de lange termijn. Je ziet nu welke productie-installaties in de komende jaren in gebruik worden genomen.'

Zoals Kutemann het omschrijft, klinkt het bijna simpel. 'Het is een kwestie van als eerste een nieuwe regio binnentrekken en de opdrachten binnenslepen. Als je fouten maakt, wordt je eruit geschopt. Als je dat niet doet, heb je het onderhoud van olie-installaties voor dertig, veertig jaar. Zeg, maar ik heb honger. Wat dacht je van een visje?'

Niet alleen westerlingen

In Monaco's nieuwe jachthaven Fontvieille liggen vier superjachten loom in het azuurblauwe water. Een ultraslank meisje met hysterisch blond haar loopt in een wit minirokje haar boot af. 'Je ziet ze wel heel veel de laatste tijd, die Russen.' Kutemann zegt het bedachtzaam, terwijl hij over de kade naar La Salière, zijn favoriete lunchrestaurant, slentert. 'Maar als je je niet echt tussen de *socialites* ophoudt, heb je er betrekkelijk weinig last van. Er lopen hier een hoop gekken met een teveel aan geldingsdrang rond. Als je niet tevreden bent met jezelf, denk je ook dat de wereld niet tevreden met je is en probeer je dat met uiterlijk vertoon recht te trekken. Ik geloof dat ik daar weinig last van heb. Oké, ik heb hier een oude Porsche in mijn garage en in Breda staat een Maserati Quattroporte, maar ik rijd hier vooral op mijn scooter. Geld op zichzelf heeft me nooit zo geïnteresseerd. Het gaat erom wat je ermee maakt.'



DRUK, DRUK, DRUK

'Hallo, met Peter. Moet ik nog op de foto voor het verhaal? O, natuurlijk. Eh, dat wordt ingewikkeld. Ik ben net terug van een week Kazachstan en nu even in Monaco. Morgen heb ik een afspraak in Delfzijl en vrijdag tot en met dinsdag zit ik in Londen. Op 1 november vlieg ik naar Hongkong, voor een zakenreis naar China en Indonesië. Maandag de 12de ben ik weer in Nederland voor het 23ste Lustrum van de Mijnbouwkundige Vereniging van de Universiteit van Delft, waar ik als erelid aanwezig moet zijn. Misschien kunnen we dan in Delft een gaatje vinden? Of in Londen? Je overlegt even? Laat het me snel weten. Ik heb het best druk.'

'Ebit en ebitda zijn bullshit. Je moet gewoon op de cashflow letten'

Kutemann ontkent dat hij om fiscale redenen in Monaco woont. 'Dat denkt iedereen. Maar in de Noordzee werkten we buiten het continentale plat. Daarom wilden we de administratie daar ook buiten houden. Een vriendje uit de scheepvaart had hier een kantoor en ik kon bij hem aanschuiven. Lekker weer, mooie stad: dat leek me wel wat. Dus ben ik hier aanvankelijk alleen heen gegaan om te werken, mijn vrouw bleef in Brasschaat wonen, waar we eerder heen waren verhuisd. Mijn dochters zaten op Instituut Blankenstein. Later is mijn vrouw me achterna gekomen en zijn we hier permanent gaan wonen. Bij elkaar zit ik hier nu vijftienvintig jaar. De meerderheid van de mensen is hier buitenlands en dat vind ik geweldig. Door overnames is de Franse tak in de jaren tachtig enorm gegroeid en begin jaren negentig hebben we een aantal Italiaanse overnames gedaan. Daardoor zijn we meer een Franco-Italiaans bedrijf dan wat ook. Sedert dertig jaar is **Maurice Smulders** (Rotterdamse havenbaron, red.) mijn trouwe zakenpartner. Hij heeft de helft van de aandelen, maar in mijn bestuur zitten twee Nederlanders, één Fransman en een Italiaan.'

Kutemann heeft ervaren dat hij zijn bedrijf tegenwoordig niet meer met louter westerlingen kan runnen. 'Die kun je niet meer motiveren om in Nigeria te gaan wonen. Te gevaarlijk. Ik heb daar al eens een ontvoering van een van mijn Franse managers meegemaakt. En ze hebben de compound er drie jaar geleden overvallen: met een vrachtwagen trokken ze de betonnen muur omver, om daarna naar binnen te stormen en de zaak leeg te roven. Mijn personeel is vooral lokaal opgeleid. Bij Dietsmann werken veel Kazakken, Russen, Roemenen, Nigerianen en Angolezen. Die mensen gaan er nog voor; je kunt ze opleiden, wereldwijd inzetten en ze blijven je bedrijf bovendien trouw.'

Brandjes blussen

De gedrongen Nedermonegask prikt afkeurend in zijn tarbotfilet. 'Hmm, beetje droog. S'il vous plaît, j'ai commandé du vin et c'est pas arrivé encore', voegt hij de ober rap toe. 'Natuurlijk ben ik vaak onderuit gegaan met dit bedrijf. Als het goed gaat, ga je vanzelf denken dat je een gouden pik hebt. We hadden naast Dietsmann ook een corrosiebestrijdingsbedrijf voor boorplatforms, een bedrijf in medische keuringen en een offshore-boorbedrijf. Maar je kunt niet op alles blijven letten als je zo divers bezig bent. In Engeland ben ik halverwege de jaren negentig enorm op mijn bek gegaan. Daar zat na een overname een directeur die de cijfertjes in ebitda leverde.

Die zagen er goed uit, maar onder de streep liep het geld er met bakken tegelijk uit. Op het moment dat ik het zag, was het te laat, ik heb de hele managerszooi eruit geflikkerd. Daar heb ik mijn les wel van geleerd: ebit en ebitda zijn bullshit. Je moet gewoon op de cashflow letten. Ik krijg nu elke dag een overzicht; als er ergens een lek zit, zie ik het onmiddellijk. Met cash kun je niet knoeien. En die niet-kernbedrijven heb ik stuk voor stuk van de hand gedaan. Nee, nog nooit heb ik een faillissement toegestaan. Met name in Engeland was het financieel slimmer geweest om de handel failliet te laten verklaren. Maar vanwege mijn reputatie wilde ik het niet, ik heb alles goed afgewikkeld.'

De grootste sanering die de entrepreneur moest

doorvoeren, had echter niets met losse bedrijven te maken. 'Eind jaren negentig was de Noordzee één groot hoofdpijngebied', stelt hij. 'De marges waren er flinterdun en de loyaliteit was zo laag; als je mensen bij de concurrent een paar pond per week meer konden verdienen, waren ze weg. Ooit was ik een van de grootsten op de Noordzee. De vijver waarin wij visten werd echter drukker en de vissen kleiner. Ik zat veel te vaak in Aberdeen en Den Helder om brandjes te blussen, terwijl tachtig procent van de winst uit landen kwam waar de olieproductie juist groeit.' In 2001 verkocht hij al zijn belangen in het Noordzeegebied. 'Iedereen om me heen zei dat ik gek was: "Daar komt de technologie vandaan. Als je de Noordzee verkoopt, ben je je reputatie kwijt, dat

BRILLE EN BRANIE

In Nederland kennen slechts weinigen Peter Kutemann, behalve in het oliewereldje. Daar lijkt iedereen hem te kennen. **Willem Cordia**, Rotterdamse havenbaron en Q500 nr.134, spreekt Kutemann frequent. 'Onlangs nog voor een deal met Smit Internationale, waar ik weer in zit. Het is een buitengewoon joviale man, en zeer toegewijd aan zijn business', vindt hij. 'Kutemann

doet zijn zaken met enige bravoure, maar dat neemt niet weg dat hij zijn bedrijf heel knap runt. In de oliesector worden er uitermate hoge eisen gesteld aan je hele organisatie, de veiligheid en je personeel. Toch lukt het hem steeds weer om grote contracten binnen te slepen. Het is heel wat dat hij dat wereldwijd in de hand houdt. Ik voel daar een zekere bewondering voor.'



'Het zou zonde zijn als we ondergewaardeerd naar de beurs gaan'

is de bakermat van de offshore." Gelul. Als ik nu terugkijk, zie ik dat ik het juiste heb gedaan. De nieuwe gebieden zijn zoveel winstgevender dan de Noordzee. En ach, er zit ook een persoonlijk aspect aan.' Kutemann kijkt even naar een groepje Russische pitbulls met hun meisjes aan de belovende tafel. 'Ik ben nu eenmaal avontuurlijk ingesteld.'

Telefoon. 'We zitten nog even bij La Salière', fluistert Kutemann via zijn Vertu tegen zijn vrouw. 'Maar het is hier niet meer als vroeger, schat, het is niet te vreten, lawaaierig en de bediening is traag. En ze vergaten onze wijn.' Hij grijnst. 'Misschien moet ik ook maar eens vergeten te betalen.'

Gentleman driver

Anderhalve maand later. Eind oktober, zondagochtend halftien. Het is deprimerend koud en vochtig in Belgisch Limburg. Langs de eindeloze betonwegen hangen bakstenen huizen vermoeid tegen elkaar. Voorbij de autodealers en nachtclubs aan de randen van de lintdorpen liggen slechts taai klei-akkers en uitgestrekte bospercelen. En



het legendarische circuit van Zolder. Playboycoureur Ben Pon zette er in zijn Porsche Carrera het eerste ronderecord voor GT's neer. Indy-500 grootheid Arie Luyendijk werd er ontdekt. En Zolder is het circuit waar Kutemann in 1997 zijn eerste autorace reed.

De opwarmronde is net begonnen. Pal achter een gierende Lamborghini Murciélago dwingt Kutemann zijn enorme Maserati MC-12 met trommelvliesverscheurend volume de Chicane in, de Sacramentsheuvel over, het boscircuit in. 'Het is voor het eerst dat ik hier weer ben, dit circuit rijdt nog zoals vroeger', concludeert hij een halfuur later. Zweet gutst in zware lijnen onder zijn helm vandaan. 'Het is bocht na bocht na bocht. Je wordt constant in je stoel gedrukt, het is heel fysiek.' De koude lucht stroomt door de paddock van JMB Racing, het Zuid-Franse team waarvan Kutemann een derde van de aandelen houdt. 'Het is niet het mooiste circuit dat we dit jaar aandoen', zegt hij verontschuldigend. 'Maar hier

racen is geweldig. Kijk die auto, machtig toch? Dit is een vervulde jongensdroom. Een ander gaat vreemd, ik race om mijn energie kwijt te raken. Als ik dat niet zou kunnen, ga ik rottigheid uithalen.'

Kutemann rijdt mee in de Citationklasse, onderdeel van het FIA GT-racekampioenschap. Hij is de eerste Nederlander die een van de negen MC-12's in de wereld bezit. De andere is sinds kort van Niek Hommerson (Q500, nr.422). 'De auto kost een miljoen euro in aanschaf, maar dan moet je er ook een miljoen euro aan onderdelen bij kopen. En meedoen in het team. Dat kost me één miljoen euro per jaar. Maar ach, je bent lekker bezig. Ik doe het niet direct om te winnen, ik ben een *gentleman driver*. Daarom ben ik trouwens tien jaar geleden overgestapt van motorraces – ik reed Ducati's – naar autoraces. Het moet leuk blijven, en die motoren begonnen te vervelen. Maar excuseer me, we moeten warmdraaien, over een halfuur start de race.'

Plattelandsjongen

Kutemann eindigt in de race als derde in zijn klassement. 'Ik baal van dat extra puntje dat ik vandaag niet kon pakken. Maar ach, ik heb wel goed gereden.' In de Zolderse kilte reflecteert hij op zijn laatste grote zakelijke avontuur. Een

beursgang in Londen. Het bedrijf had volgens zijn accountants ergens tussen de 220 en 270 miljoen euro moeten opbrengen. 'De voorbereiding was een hel', zegt hij. 'Vooral vanwege die accountants en advocaten. Het zag er zwart van. Maar wij moesten van de Dutch Gaap-boekhoudstandaard naar de IFRS en dat is een enorme operatie. Heeft drie miljoen euro gekost. Ook omdat we een aantal werknemers hebben uitgekocht die in de loop der jaren opties en aandelen hebben gekregen. Ik heb ze miljonaire gemaakt.' Kutemann wil met een minderheid van de aandelen naar de beurs gaan. 'Niet dat ik zelfstandig wil zijn om het zelfstandig zijn', legt hij uit, 'maar om wat ik bij oude concurrenten heb zien gebeuren: ze worden overgenomen door andere bedrijven, vervolgens zielloos gemanaged en raken de richting kwijt. Dat gebeurt niet zolang ik leef. Maar ik heb geen opvolgers, terwijl voor mij de tijd ook doorloopt. De enige oplossing is een publiek bedrijf te worden.'

Toch ging het plan niet door. Kutemann stelde de beursgang te elfder ure uit. Een kwestie van timing, stelt hij. 'We zitten in goede tijden, de olieprijs stijgt, we groeien en er komt een grote golf projecten op ons af. Vergeet niet hoe de dynamiek is in de oliewereld. Bij een klein veld zit er al minstens vijf jaar tussen het moment dat er geïnvesteerd wordt en dat er olie komt. Maar in Kashagan zijn ze nu al vijftien jaar bezig. De eerste *experimental oil* komt pas in 2010 boven. Jaren van tevoren gaan we al lobbyen, openen een lokale vestiging, gaan de eerste mensen opleiden. Maar dan komt pas het grote contract. Ik verwacht dat we de business de komende vijf jaar verdubbelen. Dietsmann gaat een miljardenbedrijf worden. Het zou zonde zijn als we nu ondergewaardeerd naar de beurs zouden gaan.' Om het geld zegt Kutemann het allemaal niet te doen. 'Mijn vader zei vaak: "Je kunt altijd beter. Je moet nooit tevreden zijn." Dat ligt ver van iedere financiële drijfveer. Ik ben ondernemer geworden omdat het moest, ik ging immers weg bij mijn werkgever. Maar geld is er altijd geweest en heeft dus nooit een rol gespeeld. Behalve toen het er niet was, eind jaren zeventig. Die periode hebben we overleefd, zie wat ervan gekomen is. Ik wil steeds verder gaan. Net als met de racerij. Ik ben begonnen met kleine races, maar het kan altijd sneller. En nu rijd ik in mijn eigen MC-12. Schitterend toch? Ik ben een Hollandse plattelandsjongen, ik kan de wereld aan. Maar Nederland is mijn thuis niet meer. Dat is het internationale oliewereldje. Ik voel me geen Nederlander. Geen Monegask ook trouwens. Ik ben Europeaan.'

Q