



veranderende economische omstandigheden en doordat partijen dicht tegen hun bankconvenanten aan zitten, is besloten op kasstroom te sturen en vooral even niet te investeren. Het afbouwen van voorraden is genormaliseerd. Dat proces duurt normaal gesproken zo'n drie maanden. Het herstel hebben we in maart gezien. Over april en mei ga ik niets zeggen."

Hoe dicht zit TKH zelf tegen de bankconvenanten aan?

"We zaten eind 2008 op een schuld/ebitaratio van 1,9 terwijl de grens op 3,5 ligt. Daar zit dus veel ruimte. Niettemin willen we ten minste 50 miljoen euro aan schulden afbouwen, terwijl we een mooie solvabiliteit van boven de 40 procent hebben. We doen dat om ver weg te blijven van bankconvenanten en omdat er wellicht kansen komen in de komende een, twee jaar, waarvoor dan ook de financiële middelen moeten zijn. Het is bijna onmogelijk goede inschattingen te maken van hoe de economie zich de komende een, twee jaar ontwikkelt. In het eerste kwartaal was er al een effect van 6 miljoen euro aan kostenbesparing. En we gaan nog eens 25 miljoen op jaarbasis aan kosten besparen."

En dat zit op schema?

"Ja. In de goede tijd zit je tegen de gren-

zen van je productiecapaciteit aan; je kunt dan belemmerd worden in het zetten van stappen om je organisatie efficiënter te maken. We hadden een aantal vestigingen in Duitsland met een hoge overhead. Nu zien we dat minder productielocaties een duidelijk efficiencyvoordeel oplevert. We hebben besloten twee productielocaties in Duitsland te sluiten en de capaciteit deels naar Nederland, deels naar China over te brengen. Maar we brengen niet al onze technologie naar Azië."

Bang voor het kopiëren van technologie?

"Je moet altijd oppassen. Ofschoon wij veel patenten hebben, geeft dat niet de garantie dat iemand iets niet kopieert. Als je daar slim mee omgaat en kleine deeloplossingen produceert, belemmert dat de concurrentie in Azië om een volledige kopie te bouwen van je systeem. Je kunt daar niet voorzichtig genoeg mee zijn, want er zijn genoeg voorbeelden te noemen waar een complete kopie gebouwd werd van in West-Europa ontwikkelde technologie."

U blijft investeren in innovatie en technologie?

"Ja, maar vooral ook in sales. We halen veel salesmensen binnen. Het is nu veel makkelijker aan mensen te komen dan een jaar geleden. Wij verwachten straks veel marktaan-

deel te kunnen winnen in segmenten waar we maar een klein marktaandeel hebben. Dus dat is een groeimotor, een expansiemotor, waar we zwaar op inzetten. Vooral in Security en Building Technologies kunnen we met innovaties profiteren van trends in een aantal groeimarkten. In Security willen partijen beveiliging efficiënter maken en de veiligheid verbeteren. Als het economisch moeilijker is, krijgen bedrijven meer behoefte aan een veiliger omgeving. Innovatieve systemen kunnen leiden tot grotere efficiency, maar ook tot betere objectherkenning, betere bewaking. Dat geldt bijvoorbeeld op het gebied van video- en detectietechnologie, waarmee je minder ogen van bewakers nodig hebt door intelligente videosystemen die actief detecteren en signaleren."

Blijven uw investeringen in technologie volledig op peil?

"Ze blijven niet volledig op peil, ook dat is een regelkraan waarmee je kosten kunt reduceren. En ook daar hebben we onze verantwoordelijkheid genomen door die kosten op een wat lager niveau te brengen. Maar vanaf medio 2007 zijn we ook extra gaan investeren ter voorbereiding op verslechterende economische omstandigheden. Toen ben ik behoorlijk pessimistisch geworden over de economische ontwikkeling, terwijl het bij ons toen nog fantastisch liep. Ik begon me zorgen te maken over wat er op ons af zou kunnen komen, eigenlijk vanaf het moment dat de financiële sector in de problemen raakte. Ik kon mij niet voorstellen dat dat geen consequenties zou hebben voor de economische ontwikkeling."

Wat bent u toen gaan doen?

"We hebben meer geld besteed om een aantal innovaties sneller uit de pijplijn te krijgen. Dat betekent: versnelling van de technologische ontwikkeling, maar ook

