

een snellere marktontwikkeling. Er is dus veel geïnvesteerd in marketing. En daar beginnen we van te profiteren, met name in security en de zorgsector, nu komen de eerste orders voor die nieuwe technologieën, we lopen voor op schema.”

#### Maar in januari en februari liep dat niet goed?

“Nee, dat kan ik niet stellen. Bijvoorbeeld Security realiseerde al een aandeel van 10 procent van de omzet. Dat was in 2007 nog 5 procent, in 2008 7 procent. We willen het omzetaandeel naar 20 procent laten groeien. In 2008 zag je al dat Security, ondanks de mooie groei in alle segmenten, harder groeide dan de rest. En in de eerste maanden van 2009 zagen we ook duidelijk groei in Security. Wel is het zo dat andere segmenten in omzet terug zijn gegaan en dan is het makkelijker een hoger aandeel te realiseren.”

#### Wanneer moet het aandeel van Security 20 procent zijn?

“In 2012. Om dat doel te halen hadden we een aantal acquisities voor ogen, maar daarmee maken we nu even pas op de plaats. We hebben besloten in Europa een aantal nieuwe vestigingen te openen, waarbij drie landen of regio's prioriteit hebben: Duitsland, Scandinavië en Oost-Europa.”

#### U had twintig tot dertig overnamekandidaten op uw lijstje...

“Ja, ze staan er nog steeds op, we onderhouden ook nog contacten met die bedrijven, maar minder intensief dan een of twee jaar geleden. We hebben het acquisitieteam van TKH nu ingezet op het uitbouwen van de autonome basis van de business. Het openen van nieuwe vestigingen vergt ook capaciteit. Dat heeft nu een hogere prioriteit. Wel blijft het een belangrijk onderdeel van de strategie op middellange termijn met kleine acquisities te groeien. We zoeken hierbij naar bedrijven met een omvang van 10 tot 30 miljoen euro, die niet een 100 procent overlap met TKH hebben. Een overlap van 40 procent is prima, dat betekent dat die bedrijven toegang krijgen tot het TKH-portfolio, wat hun een groter groeiperspectief kan brengen. Als een bedrijf 40 procent overlap heeft betekent dat dat de overige 60 procent van TKH toegevoegd kan worden



ALEXANDER FIANKE

aan het portfolio van het bedrijf dat we overnemen. En dat geeft extra groeiperspectief. We willen iets toevoegen aan het bedrijf, en dat kan met het TKH-portfolio.”

#### De markten moeten nu toch langzamerhand aantrekken...

“De verminderde vraag heeft zich eigenlijk pas in het vierde kwartaal van 2008 ingezet. Je mag er niet van uitgaan dat herstel binnen één of twee kwartalen plaatsvindt. Ik waag mij dus ook niet aan een voorspelling wanneer dat herstel wel zal plaatsvinden. Daarom moeten onze kosten in lijn worden gebracht met de vraag.”

#### Dus u stuurt vooral op kosten...

“We proberen vooral op flexibiliteit te organiseren. Een gezonde winstgevendheid is belangrijk, ook in tijden dat de vraag op een lager niveau ligt. Dat is de eerste prioriteit, tweede prioriteit is dat we snel de capaciteit kunnen uitbouwen naar een veel hoger vraagniveau zonder dat daar veel kosten mee gemoeid zijn. Met werktijdverkorting, met name binnen Industrial Solutions, en deeltijd-wv kun je die flexibiliteit ook organiseren.”

#### Meer geld in sales, maar elders minder...

“Per saldo doen we het met aanzienlijk minder mensen. Waar je met je productiecapaciteit terug moet doe je dat met minder mensen. Zo is het aantal uitzendkrachten grotendeels per eind 2008 gereduceerd, met ruim tweehonderd. Het is de flexibele schil die je hebt. Daarmee probeer je te ademen in goede tijden én in slechte tijden. Je moet je ook realiseren dat je een premie betaalt voor die flexibele arbeidskrachten. Het is nu eenmaal zo in de maatschappij, in het bedrijfsleven, dat je je flexibel probeert te organiseren. Daar zet je ook uitzendkrachten op in en zzp'ers, zelfstandigen zonder personeel.”

#### U hebt geen uitzendkrachten, zzp'ers en jaarcontractanten meer?

“Zeer beperkt. De kosten moeten toch fors omlaag. Van de kostenbesparing van 6 miljoen euro kwam de helft door het afbouwen van personeel. Maar de vraag kan snel terugkeren en we zullen ons zo organiseren dat we daar goed op kunnen inspelen.”

#### Waarom zijn aandelen TKH zijn nog steeds gecertificeerd?

“De wet zegt dat het mag en kan. Wij denken dat het in het belang is van alle stakeholders het certificeringsinstrument in te kunnen zetten door bij een ongewenste overname het heft in handen te nemen. Er zit een echt onafhankelijk bestuur. De aandeelhouders hebben volledig stemrecht. We zullen alleen in het uiterste geval aandeelhouders het recht ontnemen om hun stem uit te kunnen brengen.”

#### Maar certificering hoeft dus niet?

“We zijn een relatief kleine onderneming; het is in het belang van aandeelhouders dat de bescherming aanwezig blijft. Maar ook de continuïteit van de onderneming is belangrijk. Bij een aantal bedrijven bleek decertificering niet in het belang van de aandeelhouders en de continuïteit van het bedrijf. Bij een overval, in oorlogstijd, geeft certificering tijd om de belangen van alle stakeholders goed af te wegen. Het gaat erom in een noodsituatie een middel te hebben om aandeelhouders te beschermen, om tijd te hebben voor een zorgvuldige afweging.” ■