

een bedrijf waar we een forse sanering invoerden van meer dan 125 man. Binnen vijf, zes weken hadden we het plan klaar. Dat is ongelooflijk snel, dat was een paar jaar geleden niet mogelijk geweest.”

#### **Hoe verklaart u dat er nu helemaal niet gepiept wordt?**

“Ik zeg niet dat er niet gepiept wordt. Het gaat wel veel soepeler dan in het verleden. Dat komt omdat iedereen ziet dat het menens is. Dan moet je afscheid nemen van een aantal anderen om jongeren de kans te geven. Daar zijn instrumenten voor, zoals de Altersteilzeitreglung in Duitsland. Maar tegelijkertijd blijkt uit onderzoek dat twee derde van de patenten afkomstig is van medewerkers ouder dan vijftig jaar.”

#### **Hoe gaat u van de huidige marktsituatie profiteren?**

“Bedrijven die te laat zijn met hun maatregelen, gaan echt in problemen komen. Wij verwachten dat een aantal activiteiten de komende jaren uit de markt zullen gaan en dat wij daardoor kunnen groeien. We praten met veel ondernemingen. De focus die we hebben doorgevoerd betekent dat we nu een leidend bedrijf zijn in de sector. In Europa vind je twee bedrijven die een vergelijkbare grootte hebben als wij. Maar je vindt ook een reeks kleinere bedrijven. Bijzonder is dat wij het enige beursgenoteerde bedrijf zijn. De rest is allemaal familiebedrijf. De komende jaren zouden wij in staat moeten zijn een aantal van deze bedrijven te integreren.”

#### **U hebt een sterke balans met 56 procent solvabiliteit. Grote overnamecapaciteit dus?**

“Ons doel is primair met onze huidige activiteiten winst te maken. Die winst is kleiner dan in het verleden, maar dat is logisch. We besteden intern veel zorg aan de kasstroom. Dat is in de crisis heilig. We hebben daarom ook continu het accent gelegd op reductie van voorraden. Dan hebben we daarnaast een sterke balans. Die moet ons in staat stellen om overnames te financieren. In principe is het beter iets groters te doen dan heel veel kleinere, dat laatste vergt veel managementaandacht. Aan de andere kant zijn er prachtige kleinere bedrijven die misschien door deze situatie in de problemen komen. Wij verwachten een sterke groei de komende jaren in onze activiteiten.”



MARK VAN DEN BRINK

#### **Maar de koers van Kendrion ligt onder het eigen vermogen per aandeel...**

“Met Kendrion maken we de teruggang mee zoals elk beursgenoteerd bedrijf. Er zijn veel meer bedrijven die een waardering hebben onder hun eigen vermogen. Wij zijn geen uitzondering, maar in principe is dat natuurlijk niet logisch. Ja, als je ziet wat we allemaal gedaan hebben, is het onbegrijpelijk. We zijn een heel herkenbaar bedrijf geworden, dat was eerst het probleem binnen Kendrion. Alles bij elkaar opgeteld vind ik dat er potentieel in het aandeel zit.”

#### **En een dividendrendement van 12 procent...**

“Ja, heel hoog. Maar dat was natuurlijk uitzonderlijk. Als je met de handelsactiviteiten in omzet meer dan de helft van je activiteiten verkoopt en zo'n sterke balans hebt, is er reden voor dat extra dividend. Normaal keren wij 30 procent van de nettowinst uit, maar die zal in 2009 niet zo hoog zijn.”

#### **Zijn uw omzetdoelen overboord gegooid?**

“In 2008 hadden we een omzet van ruim 200 miljoen. In normale omstandigheden vinden wij dat het binnen twee of maximaal drie jaar zou moeten groeien naar 350 miljoen. We denken dat we sowieso autonoom groeien in de automotivesector. Daarnaast vinden wij dat de drie andere sectoren, die

ruwweg 50 miljoen omzet hebben, de potentie hebben om te groeien naar 100 miljoen.”

#### **Winstgevendheid gaat nu boven omzet-groei?**

“In normale tijden maken we een rendement op de omzet van tegen de 10 procent, sommige sectoren wat meer, automotive wat minder. Het doel voor het rendement op het geïnvesteerd vermogen voor heel Kendrion ligt boven de 17,5 procent. Daarbij houden we er rekening mee dat we ook goodwill moeten betalen, al zal die de komende jaren wat lager zijn, maar het rendement op de omzet ook.”

#### **Is in normale omstandigheden een bedrijfsresultaat van 10 procent van 350 miljoen mogelijk?**

“In normale omstandigheden zou dat wel kunnen. We willen een wereldwijde onderneming worden. Sinds een paar jaar hebben we vestigingen in Amerika, Mexico, Brazilië, China. Dat zijn natuurlijk vooruitgeschoven posities die veel mogelijkheden bieden. In bijna alle sectoren werken we met grote wereldspelers. Je bent natuurlijk een klein bedrijf in verhouding, maar in onze sector zijn wij de grootste. Dat is een heel apart verhaal. Tot nu toe hebben we ook wereldwijd heel weinig bedrijven gezien die op dit specifieke deel terrein groter zijn dan wij. Althans, ik heb ze niet gezien, al ken ik niet alle markten.”

#### **U bent heel groot in Duitsland, dat kan een handicap zijn...**

“Zeg maar ruwweg 80 procent van onze omzet zit in Duitsland. Ja, het is wel zo dat we erg van Duitsland afhankelijk zijn. Dat willen we natuurlijk in de toekomst verminderen. In eerste instantie ligt onze groei markt buiten Europa. Buiten Duitsland zijn er voor ons interessante industriële activiteiten in het noorden van Italië en een klein beetje van Engeland en Frankrijk, en daarnaast natuurlijk in Amerika.”

#### **Kendrion is vooral in handen van grootaandeelhouders. Moet dat zo blijven?**

“Ja, het aandeel is voor ruwweg 65 procent in handen van grootaandeelhouders, sinds de herstructurering van 2003-04 zijn al die aandeelhouders erbij gekomen, recent nog een nieuwe aandeelhouder van 5 procent. Dat zijn vrij trouwe aandeelhouders. Ik vind dat niet verkeerd hoor.” ■