

hier best wel even de tijd voor genomen, en hebben twee jaar geleden geconcludeerd dat we moesten kiezen. Uiteindelijk viel de keuze toen op de industriële activiteiten.”

**2** De markten waarop Kendrion zich richt, zijn klein. De hele markt voor industriële remmen is maximaal achthonderd miljoen euro per jaar. Is dat niet heel klein? “Het gaat inderdaad om echte nichemarkten. Wij zetten daar ongeveer honderddertig miljoen euro om en we hebben dus een marktaandeel van ongeveer 15 procent. Daarmee zijn wij een leidende speler. Daarnaast groeit deze markt met gemiddeld 6 procent per jaar. Wij verwachten tussen de 5 en 8 procent groei per jaar.”

**3** Kendrion had een groei-doelstelling van 5 procent per jaar. Nu heeft u nadrukkelijk geen doel meer, maar een verwachting. Wat is het idee daarachter? “Het was altijd zo dat groei de winstgevendheid dreef, nu zeggen we het omgekeerde. Als de winstgevendheid er is, willen we groeien. Dat is de draai die

wij maken. Sommige jaren al het 5 procent zijn, sommige jaren 8 procent, het hangt af van de winstgevendheid. Van ieder project dat wij doen, eisen we dat het meteen vanaf dag één de winstgevendheid heeft die wij hebben beloofd aan de markt. Als een project die winstgevendheid niet heeft, dan doen we het niet. Daarom hebben we het over Nieuw Kendrion. Dat klinkt misschien een beetje overdreven, maar is het niet.”

**4** Hoe uniek zijn de producten die Kendrion maakt? “Een voorbeeld is onze medische technologie.

Wij hebben producten die een vloeistofstroom kunnen reguleren, bijvoorbeeld voor nierdialyses. Voor een nierpatiënt luistert het heel nauw hoe de stroom van het bloed uit de patiënt, door de machine en weer terug loopt. Daarbij wordt bijvoorbeeld gekeken of er niet een luchtbelletje in het bloed zit. Dit zijn geen dingen die je even in elkaar schroeft. Als wij eenmaal met zo'n product in een nierdialyseapparaat zitten, dan krijgen ze ons er niet snel meer uit. Zo zijn er nog dertig voorbeelden te geven.”

**5** Zijn de winstmarges dan ook goed? “We hebben veel intellectueel eigendom en veel prijsmacht. Er zijn grote hobbels om toe te treden tot deze markt en er is een goede groei. Met name qua winstgevendheid is het daardoor niet vergelijkbaar met de automotive-activiteiten. Daardoor kunnen we met veel vertrouwen onze nieuwe financiële doelstellingen afgeven.”

**6** U verwacht het margedoel van 15 procent al in 2025 te halen. Is dat realistisch? “Zeker, mits er natuurlijk niet weer iets als een coronacrisis komt. Wij zaten vorig jaar al op 13,5 procent en de eerste

helft van dit jaar op 14,3 procent. Wij zijn natuurlijk wel afhankelijk van Europa en vooral Duitsland, en dat land kampt met economische problemen. Nu eens groeit de economie met 0,8 procent, dan weer met 1,2 procent, dan weer met nul procent. Het zou wel fijn zijn als er een jaartje kwam met 3 of 4 procent groei, maar daar ziet het niet naar uit. Tegelijk zien we dat de voorraden van onze klanten nu op een normaal niveau liggen. We verwachten niet dat ze hun voorraden nog verder zullen afbouwen, wat ons eerder parten speelde.”

**7** Hoe hard werkt die slechte Duitse economie door in de activiteiten van Kendrion? “Heel sterk. Ook zonder de automotive hebben wij nog steeds veel activiteiten in Duitsland. We hebben er twee remmenfabrieken en we leveren veel aan Siemens. Wij zien meteen hoe het in Duitsland gaat. Als de Duitse inkoopmanagersindex morgen in de krant staat, weet ik al wat die zal gaan zeggen. Daarvoor hoef ik alleen maar naar onze activiteiten te kijken. De klanten van onze klanten investeren nu minder in kapitaalgoederen. Als daardoor bijvoorbeeld geen robots worden verkocht, dan kunnen wij geen remmen voor die robots leveren.”

**8** De hoge energieprijzen zijn een belangrijke reden voor de Duitse misère. Die blijven hoog. Kan er dan wel een herstel komen? “Heel veel bedrijven in Duitsland zijn inderdaad energie-intensief. Ze zijn daar zeer afhankelijk van Russisch gas, en het stijgen van de energieprijzen heeft in Duitsland veel pijn gedaan. Nu is energie weer iets goedkoper, maar het ging vooral om de schok. Als op een gegeven moment bekend is wat de prijzen de komende tien jaar zullen zijn, dan passen mensen zich daaraan aan.”

‘ALS WIJ  
EENMAAL  
MET ONS  
PRODUCT  
IN EEN  
NIERDIALYSE-  
APPARAAT  
ZITTEN, DAN  
KRIJGEN ZE  
ONS ER NIET  
SNEL MEER  
UIT’

