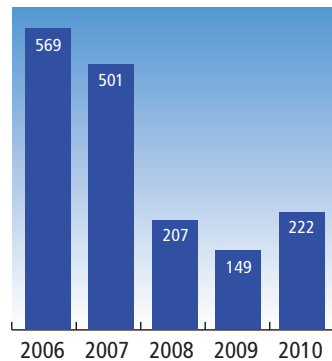
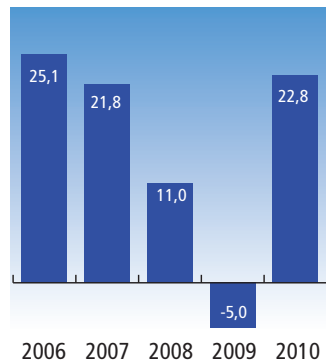


Jaarcijfers Kendrion (€mln)

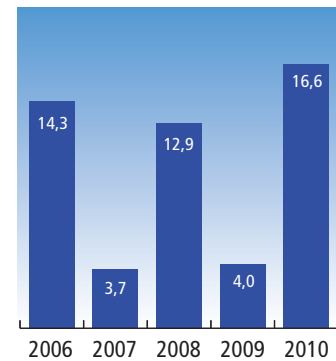
Omzet



Ebit



Nettoresultaat



meer dan 10 procent – dat is ook ons doel. De flexibiliteit moet ertoe leiden dat je minder gevoelig bent voor crises. In 2009 hebben we geen verliesgevend kwartaal gehad, dat wil wat zeggen als de omzet met 40 procent in elkaar klapt. Je moet financieel sterk zijn, maar je moet ook volop aandacht geven aan de kasstroom. In de crisis hebben we nog een hele goede kasstroom gegeneerd. En vorig jaar ook.”

Zijn de concurrenten in de crisis even succesvol geweest?

“In mijn ogen zijn wij de enige die zo hard en snel hebben ingegrepen. We zijn internationaal gespreid, zijn gespreid over businesses. Concurrenten zitten meer op een deelmarkt, hebben langzamer ingegrepen, of ze gebruiken geen bank, en dan hebben ze een kasprobleem bij reorganisaties. Dus ik denk dat wij er sterker uit zijn gekomen. Concurrenten hebben het vaak helemaal via de werktijdverkorting gedaan. Ze hebben wellicht te weinig gedaan om hun organisatie te verbeteren. Ik denk dat wij een paar stapjes voor liggen. Heel Duitsland heeft zich massaal gestort op de werktijdverkorting, die in mijn optiek vaak problemen maskeert.”

Werktijdverkorting leidt tot inefficiëntie, tot een slechte markt?

“Ja. Ik had zelf verwacht dat een groot aantal bedrijven zou omvallen, in onze segmenten, maar ook in zijn algemeenheid. We zien dat de familiebedrijven het veel langer volhouden dan gedacht. Dat heeft mij verbaasd. Maar of die partijen dan sterker uit de crisis komen, daar heb ik mijn twijfels over. Eigenlijk had de crisis bij wijze van spreken nog iets langer moeten duren.”

Kijkt u nu verlekkerd naar die bedrijven?

“Het probleem is dat je in een crisis er met bedrijven niet over hoeft te praten, niemand verkoopt op het dieptepunt. Nu willen veel bedrijven zich bewijzen, om er nóg beter voor te staan als er een partij langskomt. We praten overigens nog steeds met een aantal familiebedrijven. Het zijn lange processen, we hebben zes of zeven bedrijven overgenomen en meestal duurde zo'n proces drie, vier jaar. We praten met Duitse bedrijven, maar ook met Chinese en Amerikaanse bedrijven.”

Moet u de groei in China toch niet versnellen?

“We zullen in dat soort landen nóg harder moeten groeien. De afhankelijkheid van China is groot, Duitsland bijvoorbeeld ex-

porteert zich rot naar het Verre Oosten. Van onze omzet belandt 35 tot 40 procent in het Verre Oosten, indirect door de Duitse machinebouw, of via auto's, bussen, trucks. Het betekent dat die producten uiteindelijk in China geproduceerd zullen gaan worden. Dus moeten we erbij zijn. We zijn daar nu vijf jaar bezig met onze twee bedrijven, dat gaat nu prima. Maar het moet sneller. Belangrijk is de 'local for local'-markt. Daarom praten we met Chinese bedrijven, zodat je hun knowhow in je bedrijf hebt. Maar het zijn heel andere processen. Het is lastig, het kost tijd, de cultuur is anders. Het is een markt van familiebedrijven. China is topprioriteit, maar ook Amerika en India, en Duitsland.”

Hoeveel marktaandeel wilt u?

“Ik denk dat de markt naar 4,5 miljard euro gaat tussen nu en vijf jaar. We willen zo'n 10 procent van de totale omzet, grofweg. Maar laten we eerst maar eens naar 350 miljoen omzet gaan, dan kijken we wel weer verder. Ik zie ook in India een sterk groeiende markt, we zijn nu begonnen in de truckmarkt met koelingsystemen. Een Indiase klant heeft vrij snel besloten dat ze onze systemen willen hebben. We verwachten dat er snel meer klanten komen in India. We gaan nu leveren vanuit Duitsland, rond de zomer is onze fabriek in India klaar.”

Bent u niet te afhankelijk van Duitsland?

“Ja, we vinden ook dat onze afhankelijkheid van Duitsland kleiner moet worden, we moeten meer doen in Amerika, in China, en in India. In Amerika gaan we ook autonoom hard groeien, vooral in automotive, ik weet zeker dat we daar over een paar jaar aardig wat groter zijn. We kijken ook naar overna-

