

mes in de Verenigde Staten. Natuurlijk, als je in Duitsland een mooie nichespeeler kunt overnemen, zullen we het niet laten. Maar het accent in het acquisitie-beleid ligt in China en Amerika.”

Verwacht u hier in 2011 al overnames?

“Dat kan ik u niet melden. Het enige dat ik mag zeggen is dat we in twee, drie jaar door willen groeien naar 350 miljoen euro omzet, inclusief acquisities. En dat blijft overeind, al heeft het wat vertraging gehad door de crisis. We willen autonoom met minimaal 10 procent per jaar groeien. En we zullen sneller op een autonome omzet van 250 miljoen komen dan we dachten. Het gaat steeds harder. En in alle kernactiviteiten zitten ook op langere termijn veel groeiomogelijkheden.”

Kunnen de marges dan ook omhoog?

“Kendrion heeft door innovatief te zijn in de crisis geen marge verloren, en ook geen klanten. Het meest pregnant zijn onze producten voor dieselmotoren, die groeien als kool en wij dus ook. In dat soort geavanceerde markten kunnen we de marges redelijk handhaven. De brutomarge interesseert mij niet zoveel; als je nog meer uitbesteedt, gaan de marges naar beneden, maar je bedrijfsresultaat gaat omhoog en daar gaat het uiteindelijk om. En het bedrijfsresultaat is ook procentueel aanzienlijk verbeterd.”

En zet die lijn in 2011 door?

“Ik heb geen reden aan te nemen dat het bedrijfsresultaat naar beneden zal gaan. Elke businessunit moet naar 100 miljoen omzet. Nu hebben we businessunits die op 50 zitten, dus die moeten verdubbelen. Voor een deel zal dat autonoom moeten – in automotieve groeien we zó hard, daar kan het alleen autonoom al lukken. In sommige businessunits hebben we acquisities nodig. Maar je wordt nóg selectiever, omdat de organisatie zo goed draait. En wat we overnemen moet erin passen.”

Is de acquisitie van een bedrijf even groot als Kendrion behapbaar?

“Er zijn twee bedrijven in Duitsland van vergelijkbare grootte. Maar daar zou ik bij aarzelen. Nu zit er een geweldig optimisme in onze club. Als je dat gaat verwarren met te grote acquisities, kun je daar een enorm integratieprobleem mee krijgen. Voor grote bedrijven in onze sector moeten we terug



naar de aandeelhouders en de banken. Voor kleinere bedrijven hebben we volop mogelijkheden, we hebben een prachtig financieeringsarrangement. We hebben nauwelijks schulden en een zeer sterke solvabiliteit, dan staan de banken wel bij je in de rij. We zitten nu rond de 2 procent boven euribor, hebben nauwelijks convenanten waar we aan moeten voldoen. We zijn helemaal vrij in ons acquisitiebeleid, mits passend binnen de strategie.”

Kan Kendrion zelf overnamekandidaat zijn?

“Ik kijk daar simpel tegenaan: onze beursnotering is in ons voordeel, we zijn heel transparant, dat merken we bij overnames, het geeft het vertrouwen dat die partijen kunnen zien wat voor type bedrijf we zijn. We zijn uitstekend gefinancierd en leveren uitstekende prestaties. De beurskoers is dan ook opgelopen. Wij vonden allang dat we te weinig waard waren op de beurs. Als andere partijen ons interessant vinden, als mensen met biedingen komen, zullen we die zeer serieus bekijken. Maar de onderneming kan prima functioneren, we hebben geen problemen met de groei, geen problemen met de financierbaarheid. Wij zijn hartstikke trots op hoe het gaat en wat we bereiken.”

Vinden Siemens en Bosch u aantrekkelijk?

“Siemens is meer een klant voor ons, focust zich meer op eindproducten. Bij Bosch ligt het iets anders, dat is een klant, maar voor een deel ook een concurrent. In Duitsland zeggen mensen dat ze sneller zouden moeten gaan, sneller moeten groeien. Als Bosch stukken wil afstoten, zouden wij zeer geïnteresseerd zijn, absoluut. Alleen krijg je dan ook de cultuur mee van grote bedrijven, die grote conglomeraten zijn minder lenig.”

Is de kartelboete uit 2005 van 34 miljoen een zwaard van Damocles?

“Dat zwaard is minder scherp geworden. Die boete vinden we niet juist. We zitten nog steeds op de uitspraak in hoger beroep te wachten. In 2005 was het een zwaard van Damocles, nu niet meer. Zelfs als we die boete zouden krijgen, verandert ons verdienvermogen er niet door en blijft onze balans ijersterk. Kendrion draait ook in dat geval gewoon door, ook het acquisitietraject loopt gewoon door.”

Is die boete niet idioot hoog?

“We vinden het niet juist dat we gestraft zijn voor het gedrag van een kleine onderneming, een bedrijf dat als eerste is verkocht toen ik ceo werd, een bedrijf dat niets met onze huidige activiteiten te maken heeft. En dan vind ik de boete krankzinnig hoog in relatie tot het vergrijp en tot de omzet van dat bedrijf, 20 miljoen. Ze hebben heel Kendrion aangeslagen, hebben de boete op de omzet van Kendrion losgelaten. We hebben alleen een voorziening getroffen voor het bedrag waar het bedrijf zelf voor is aangeslagen, 2,2 miljoen euro. Dat is logisch, want het vergrijp was daar.”

Is er al zicht op uitsluitel?

“Ik verwacht de uitspraak over een jaar of zo. En tegen die uitspraak kun je nog in cassatie gaan. Dan ben je weer vijf jaar verder. Je hoeft pas te betalen als je ook in cassatie zou verliezen. Maar bij verlies in hoger beroep moet je wel een voorziening in je balans treffen, inclusief de rente over die 34 miljoen.”

Heeft Kendrion slechts één probleemje: die boete?

“Ja, op dit moment kun je dat rustig zeggen.” ■