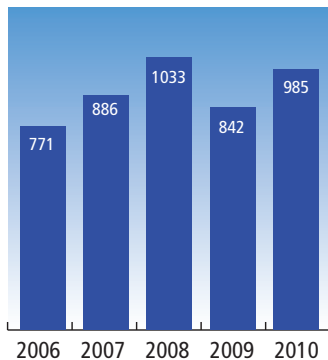
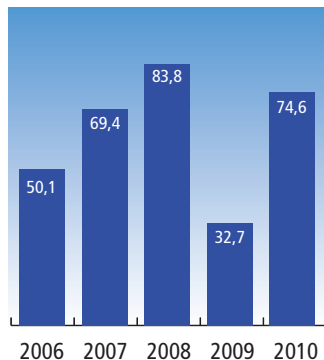


## Jaarcijfers TenCate (€mln)

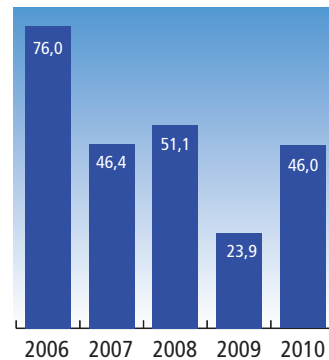
Omzet



Bedrijfsresultaat



Nettoresultaat



bedrijf niet zoveel aan de hand. We maakten hier vijftien jaar geleden bruidsjurken, handdoeken, beddenlakens, wanddecoratie, consumententextiel en surfzeilen. Het is allemaal weg, opgeruimd. Wij wilden niet in 'business to consumer' zitten, maar in 'business to business', dat is veel stabiel. En aansluiten op wereldwijde groeitrends: veiligheid en bescherming, duurzaamheid en milieu. Als beleggers of analisten zeggen: de budgetten van leger en defensie gaan naar beneden, zeg ik dat de budgetten voor veiligheid juist omhooggaan. Niemand weet dat het Zuid-Afrikaanse politiekorps beschermende weefsels van Defender M gebruikt. Overigens kan Defender M ook in de procesindustrie worden ingezet."

### Maar grote orders kunnen een grote invloed hebben in één kwartaal.

"Daarom zeggen we ook: kijk niet te veel naar het kwartaalresultaat. Daarom zijn we ook gestopt met het publiceren van kwartaalcijfers en publiceren we trading updates. Het jaarresultaat en de halfjaarcijfers zijn een veel betere indicatie."

### Is uw doel, wereldmarktleider in niche-markten, bereikt?

"We zijn in alle markten behalve in aerospacecomposieten marktleider, met marktaandeelen van boven de 50 procent. In kunstgras hebben we in de Verenigde Staten 90 procent van de markt, in geotextiel in Azië 70 procent. Als wereldmarktleider kun je de markt wat sturen, je kunt leidinggeven aan de markt, qua ontwikkeling, ook qua strategische ontwikkeling. Maar vooral de kritische massa is belangrijk. De kunst is kennis en kunde in te zetten om een 'com-

modity'-grondstof te transformeren tot een uniek product."

### Levert u binnenkort ook composieten aan de auto-industrie?

"Ja, dat is het streven, we willen minder afhankelijk worden van aerospace. Onze composiettechnologie is bij uitstek geschikt voor productie op industriële schaal, in de automotivesector. Onder andere Japanse autobouwers hebben al contact met ons gelegd. Dezelfde trend in de luchtvaart zie je ook terug in de automobielsector. Hoge benzineprijzen versnellen deze ontwikkeling. Nee, dit jaar halen we niet. De hele keten moet hierin meegaan. Composieten zitten nu alleen nog in high-endoepassingen.

Ze zitten al in de Formule 1-raceauto's, ook in bepaalde BMW X5's en in een Mercedes. Daar wordt het dure composiet gebruikt om het zwaartepunt van de wagen naar beneden te brengen. Maar dat zijn niet de volumes. De vraag is of je het alleen zou moeten doen. Het is misschien verstandig te werken met een cluster van bedrijven, waarbij de toeleverancier en een gebruiker samenwerken met de producent."

### Waar staat TenCate nu in de textielindustrie?

"Wij worden weleens gezien als een soort gids voor de technische textielwereld. Niet voor niets worden wij over de hele wereld gevraagd uit te leggen hoe wij dat doen. Binnenkort moet ik een verhaal houden over waar het met technisch textiel de komende twintig jaar naartoe gaat. Je wordt gezien als een bedrijf dat in staat is de juiste keuzes te maken. Zo vinden wij het belangrijk dat je altijd probeert tegen de laagste kosten te produceren, dat is onze 'line of defence' tegen concurrenten die op termijn een substituuut maken."

### Zijn de problemen in kunstgras opgelost?

"In 2010 hebben wij hier een wereldwijde coördinatie van activiteiten doorgevoerd, én saneringen. Wij trachten bij marketingorganisaties die directe toegang hebben tot eindmarkten een verhoogd kwaliteitsbewustzijn tot stand te brengen rond vezels en componenten en kunstgrassystemen. Ja, lang niet alle profvoetballers vinden kunstgras een pretje, maar dat is typisch Nederlands. Nederlanders zijn kritisch, dat hebben we met veldhockey ook gezien. Dat heeft vijftien jaar geduurd voordat het ge-

