

accepteerd werd en nu wil niemand meer op natuurgras spelen. Overigens is topvoetbal niet 'de markt'. Amateurs en vooral de jeugd vormen het grootste deel van de eindgebruikers. De KNVB stelt dat drie kwart op kunstgras speelt."

U heeft de capaciteit in kunstgras verhoogd?

"We hebben geïnvesteerd in een aantal productielijnen voor high-end kunststof garens. Daar is buitengewoon veel vraag naar. Deze machines draaien dag en nacht. Overigens zijn er wel honderd soorten kunstgrasvezels, voor American football, voor korfbal, voor tennis, voor voetbal, vul maar in. Je kunt geweldig variëren en als je 70 procent marktaandeel hebt in kunstgras is dat makkelijker."

Waarom was uw winstprognose voor 2010 van 37 miljoen zo conservatief?

"We konden niet goed overzien of die enorme uitlevering van Defender M zou plaatsvinden. We hielden ook een slag om de arm vanwege reorganisatiekosten in het vierde kwartaal van 2010, en vanwege de dollar en de grondstoffenprijsontwikkeling. Analisten zaten toen op zo'n 40 miljoen winst en daar is de winst 10 procent bovenuit gekomen."

Heeft u veel last van de sterk gestegen grondstofprijzen?

"De polyethyleenprijzen, bepalend voor kunstgras, zijn nu aan het dalen, dat is goed voor ons. In 2010 en begin 2011 zijn de prijzen sterk gestegen en daardoor hebben wij twee keer een forse prijsverhoging moeten doorvoeren. Daar zit echter een vertraging in en het gebeurt nu weer."

Is grondstoffenschaarste nu nog steeds een probleem?

"In het verleden is sprake geweest van schaarste in supersterke vezels. De schaarste in (aramide)vezels zie ik niet als een probleem, ook al omdat we deels substituten kunnen inzetten. Het voordeel van marktleider zijn is ook dat we van de toeleveranciers een eerste klas behandeling krijgen. Er zijn partijen die zeggen: jullie groei is onze groei, we zouden ons in de vingers snijden als we deze relatie op het spel zetten."

Gaat u in 2011 door de grens van 1 miljard?

"Dat is de bedoeling. We zijn in 2008 al door deze grens geweest, in 2009 is de omzet met 200 miljoen gedaald. We hebben inmiddels weer een aantal bedrijven overgenomen, dus alleen al met de geplande acquisities



moet deze grens haalbaar zijn. Nieuwe overnames hebben we daarvoor niet nodig, maar ik denk wel dat er nog een aantal overnames in het verschiet ligt. Dat kan in alle activiteiten zijn, maar de prioriteit ligt bij composieten. Ten opzichte van de andere activiteiten is die divisie relatief klein. We hebben nog ongeveer 150 miljoen euro aan ruimte voor overnames. En dan blijven we aan de solide kant zitten, de solvabiliteit ligt nu rond de 50 procent."

Wanneer gaat kernactiviteit Enbi eruit?

"De afgelopen jaren zijn hier veel avonturiers langs geweest, met name financiële partijen. Dat kost vrijwel altijd geld. In 2010 hebben we Enbi verder gereorganiseerd. Enbi heeft in 2010 een mooie winst behaald. We hebben het ook anders gepositioneerd in de markt. Onze fix-it-exitstrategie staat nog steeds overeind. Het bedrijf is weer in 'full swing'. Wij verkopen graag aan een strategische partij die de strategische waarde ziet en daarvoor wenst te betalen, gelet op de synergievoordelen met hun bestaande bedrijf. Voldoende concurrenten van Enbi zijn potentieel geïnteresseerd, maar of dat leidt tot verkoop in 2011 is moeilijk te voorspellen. Wij hebben het strategische perspectief verbeterd, waardoor een hogere opbrengst mogelijk is. Ik vind dat aandeelhouders dat op z'n minst verdienen."

Xennia moet een hoge omzetgroei realiseren, maar had tegenslag?

"Hier hadden we met name in 2010 een probleem met een toeleverancier van printkoppen. Die kon het groeitempo niet bijhouden, buitengewoon vervelend. Xennia was

afhankelijk van één printkoppenleverancier. Dat kan natuurlijk niet. Het heeft een jaar en veel geld gekost om alternatieve toeleveranciers te vinden. We willen binnen vier tot zes jaar een omzet van 450 miljoen euro halen, dat doel wordt onverkort gehandhaafd. De situatie was inderdaad niet bevredigend en dan moet je ingrijpen."

Zijn er nu nog bedrijven waar iets dergelijks aan de hand is?

"Ik denk dat we in geotextiel nog iets scherper kunnen opereren, met name in Europa. Deze markten zijn nogal volatiel. Geotextiel is gerelateerd aan de olieprijs. In deze markt is meer sprake van volumedenken, dat gaat ten koste van de prijs en dan ontstaat margedruk. Wij zijn geen volumedenkers, maar toegevoegdewaardedenkers. Waar zitten dan de oplossingen in de markt en in het bedrijf? Je kunt een andere technologie inzetten om andere functionaliteiten te berekenen en zo de kosten en dus het break-even-niveau verder naar beneden te brengen. En ik sluit niet uit dat op een paar andere plekken in de wereld iets moet gebeuren."

Hebben Jaap de Hoop Scheffer en Dick Berlijn hun geld als adviseur al waargemaakt?

"Ik denk dat dit zeker het geval is. De inspanningen van de International Advisory Board van TenCate hebben geleid tot uitstekende contacten op zeer hoog niveau. Dan kun je denken aan presidenten van landen, premiers, ministers. Het is ontegenzeggelijk zo dat deuren zijn geopend. Wij spreken inmiddels met de Nederlandse legertop."

U bent al elf jaar ceo, gaan mensen vragen stellen over uw houdbaarheidsdatum?

"Daar is geen aanleiding voor. De tijd dat iemand er zit is niet bepalend, de prestatie des te meer. Of ik nog een tijdje blijf? Ik denk dat ik meer energie heb dan menig manager. En het is niet alleen energie, het zijn ook de uitdagingen die steeds opnieuw energie geven. Dit bedrijf moet met autonome groei en het juiste acquisitieprogramma in staat zijn binnen vijf jaar een omzet van 2 miljard te halen. Onze textiele hightechmaterialen hebben ongelooflijk veel toekomst. Dat geldt zeker als we meer complementaire activiteiten kunnen ontwikkelen, met name op het gebied van nanotechnologie – Xennia Technology – waarbij de eigenschappen van het materiaal gemodificeerd kunnen worden. Ja, we hebben een tienjarenplan, ik zal maar niet zeggen wat daarin staat. Maar we zien de toekomst positief in." ■