

## DOORZETTEN

Als het lekker loopt, kan iedereen ondernemer zijn. Maar de echte ondernemers staan op als het tegenzit. Natuurlijk moeten ze klantgericht en innovatief zijn, maar bovenal moeten ze kunnen doorzetten.

## KMWE IN 2009 LANGS DE RAND, MAAR NU VERSTERKT OP KOERS

# 'EEN EXTRA HYPOTHEEK OP HET EIGEN HUIS, DAN WEET JE WAT ONDERNEMEN IS'

Ceo Edward Voncken en mede-dga (en directeur total quality management) Berry Geven zijn er heel open over: had de crisis in 2009 even langer geduurd en ze waren alles kwijt geweest, zakelijk en privé. En was maar een van de maatregelen die nadien uitpakten als succesfactoren niet of later genomen, ook dan was het einde oefening geweest. Nu is de Eindhovense system supplier KMWE sterker uit de crisis gekomen, constateren beiden.

DOOR MARTIN VAN ZAALEN

**B**erry Geven, zoon van de oprichter, is mede aangeschoven, omdat KMWE zich in die uiterst lastige periode heeft doen kennen als een (familie)bedrijf, waarin de beslissingen niet alleen op basis van de cijfers worden genomen. 'Waren wij een beursgenoteerde onderneming geweest', zegt Voncken overtuigd, 'dan waren bepaalde investeringen die achteraf cruciaal zijn gebleken, niet gedaan, en hadden we het niet gered.'

### STRATEGISCHE ROUTE

Terug naar 2007. Edward Voncken en compagnon Marc Evers kochten zich in en gebruikten het najaar om kennis te maken met klanten en medewerkers – en stippelden de strategie uit. Ze besloten mee te gaan in de keiharde voorwaarde van grote klant Multitest (fabrikant van test-equipment voor de semicon): 'Open een vestiging in lagelonenland Maleisië om mij te beleveren.' Voorts moest KMWE een *system supplier* worden die verspanende kwaliteiten koppelt aan mechatronische. En werd onder leiding van Geven een vijfjarentraject van continu verbeteren gestart om de medewerkers duidelijk te maken dat 'goed niet goed genoeg is'; alle ontwikkel- en productieprocessen moeten 'excellent', van *world-class manufacturing* (WCM) niveau zijn. Langs deze strategische route moesten in vier marktsegmenten – aerospace & defense, semiconductors, medical & analytical en science & industrial – marktleiders als klant worden binnengehaald.

### ORDERS 'ON HOLD'

Begin 2008 gingen Voncken, Evers en Geven aan de slag met het werven van engineers en andere vakmensen. Onwetend van wat hen boven het

hoofd hing, wilden ze snel doorpakken en groeien. In de zomer lieten de eerste donderwolken in de verte hun gerommel horen. Voordat de herfst aanbrak, zat KMWE volop in de crisis. Die begon met 90%-deelneming HD Metaal, dat al tijdens de kennismaking was gekwalificeerd als 'op sterven na dood'. Het laatste zetje kwam in oktober; de paar grote klanten die dat bedrijf had, cancelden alle orders. Nog diezelfde maand werd faillissement aangevraagd. En in november kwam de recessie ook bij KMWE zelf keihard binnen; op alle markten werden alle orders *on hold* gezet. 'Ineens verkochten we niets meer.'

Voorraden liepen snel op en heel rap kwam KMWE op het punt dat er gesaneerd moest worden. Maar net – met veel moeite – aangeworven technici ontslaan, vond de directie een brug te ver. De overheid bood een uitweg, met de Werk-tijdverkortingsregeling. Daarmee kon men twee vliegen in één klap slaan: ontslagen voorkomen

### 'Ineens verkochten we niets meer'

én WCM versneld invoeren. Geven: 'Het idee was de werkwijze van continu verbeteren geleidelijk in te voeren. En toen kwam een deel van onze medewerkers voor dertig procent in de WW terecht. Dat gaf ons de kans om ze versneld WCM-opleidingen te laten volgen.' Voncken: 'Onze mensen pikten de stof snel op. Als het goed gaat, bestaat er altijd reserve tegen verandering. Nu was iedereen ervan doordrongen: dit moeten we doen om te overleven, om onze baan te behouden.'

- 'Verbetertraject versneld dankzij Werk-tijdverkortingsregeling.'
- 'Wij hadden laten zien impopulaire maatregelen niet te schuwen, niet uit te stellen.'
- 'In een familiebedrijf worden beslissingen niet alleen op de cijfers en aandeelhouderswaarde genomen.'
- 'Geluk hebben we af en toe gehad, maar dat hebben we ook wel afgedwongen.'

### PIJN IN HET HART

Dat gold niet voor iedereen, bleek binnen enkele maanden. Voncken: 'In de loop van het eerste kwartaal van 2009 zou het wel weer aantrekken, verwachtten we. Wij gingen ervanuit dat die regeling ons door een paar lastige maanden heen zou helpen. Maar de markt zakte verder in, nog meer orders werden uitgesteld, terwijl klanten betalingstermijnen met dertig of 45 dagen verlengden.' Inmiddels had de overheid de aangepaste deeltijd-WW-regeling in werking gezet. 'Die stelde als voorwaarde dat we mensen niet mochten

ontslaan. Dat zou betekenen dat we medewerkers moesten moeten laten gaan die het werk hadden overgenomen van collega's die in de regeling zaten. Daarin wilden we niet meegaan. Dus kozen we, met pijn in het hart, voor een reorganisatie: we hebben 25 van de 200 mensen moeten laten gaan – oudgedienden, maar ook enkele mensen die we nog maar net hadden aangesteld. Toen vooral management en ondersteuning.' Het bleek niet genoeg. Q2 bracht geen enkele verbetering; tegen de zomer moesten nog eens

twintig mensen weg, dit keer ook technische vakmensen plus de complete hrm-afdeling. En de dga's moesten ook persoonlijk de storm in. 'Wij hebben eigen geld geïnvesteerd; voor Marc en mij betekende dat een extra hypotheek op het eigen huis. Als het mis zou gaan, zouden we alles kwijt zijn. Dan weet je wat ondernemen is. Ja, in die periode heb ik 's nachts vaak wakker gelegen', beamen beiden.

### OPENHEID VAN ZAKEN

Het eigen vermogen was inmiddels geslonken van een comfortabele dertig procent in 2007 naar een alarmerend laag niveau medio 2009. Terwijl het voorraadniveau in diezelfde periode was opgelopen van twintig naar honderd procent van de omzet. 'Toen belde Multitest weer: al hun andere leveranciers waren afgehaakt of failliet gegaan. Of wij nog interesse hadden te investeren in die vestiging in Maleisië. Nee, uitzicht op orders konden ze niet geven. Maar heel veel geld was niet nodig, we konden starten in een oud huurpand van hen. We hebben 'ja' gezegd en de voorbereidingen voor de vestiging die we een jaar eerder *on hold* hadden gezet, hebben we weer gestart.'

Even later – zomer 2009 – begon de markt voorzichtig aan te trekken. Sommige klanten raakten door hun voorraad heen en gingen weer bestellen. Het sein voor KMWE om het investeringsprogramma in automatische productiecellen en een nieuw ERP-systeem nieuw leven in te blazen. Met een zo laag eigen vermogen geen vanzelfsprekendheid. 'Maar wij hadden laten zien impopulaire maatregelen niet te schuwen, niet uit te stellen. Van Lanschot gaf zelf aan dat we eigenlijk alles hadden gedaan wat zij konden wensen. We hebben altijd in alles openheid van zaken gegeven. En we konden gebruikmaken van de groeifinancieringsregeling, waarin de staat zich voor vijftig procent garant stelt. Op voorwaarde dat wij als dga's geen dividend kregen en dertig procent kortten op onze eigen *fee*. Vanzelfsprekend doe je dat.'

### IN DE STARTBLOKKEN

In het derde kwartaal van 2009 kreeg KMWE de financiering rond van de aanschaf van nieuwe productiesystemen in Eindhoven en de op- en uitbouw van de vestiging in Maleisië. Normaal gesproken een traject dat in een half jaar *up and running* is. Nu stond alles begin 2010 in de startblokken. Precies toen de markt fors aantrok. 'Terwijl de concurrentie nog moest gaan investeren,



De KMWE-directie, van links naar rechts Marc Evers, Berry Geven en Edward Voncken: 'We zijn nooit in paniek geraakt, ook niet toen we – om in voetbaltermen te spreken – in blessuretijd achter stonden.' Foto: Bart van Overbeeke

konden wij direct gaan surfen op de top van die eerste herstelgolf, glimlacht Geven. De omzet steeg van 19,8 miljoen euro in 2009 naar 32 miljoen in 2010. Ruim drie miljoen daarvan afkomstig uit Maleisië – en datzelfde jaar begon ook de aerospace-joint venture die intussen met een onderneming in Turkije was aangegaan, zijn vruchten af te werpen.

In de jaren erna kwam de omzet op achtereenvolgens 43 en 46 miljoen uit; voor 2013 wordt gerekend op vijftig miljoen, bij een brutomarge van vijf procent. Een deel daarvan wordt gebruikt om het eigen vermogen en het werkkapitaal te versterken. Want dat KMWE zijn uithoudingsvermogen moet vergroten, is een van de belangrijke lessen geweest voor Voncken cum suis. 'Ons eigen vermogen is inmiddels weer op een acceptabel niveau. We zijn in het kader van WCM ook andere afspraken met onze eigen leveranciers gaan maken. Onze mensen kijken niet meer alleen naar de laagste stuksprijs bij bestellingen, maar ook naar het kapitaalbeslag van hoge voorraden.'

### GEEN PANIEK

KMWE is sterker uit de crisis gekomen en heeft alleen maar marktaandeel gewonnen. Voncken en

Geven voeren dat niet op één bepaalde factor terug. 'Heel belangrijk is dat dit een familiebedrijf is. Iedereen is zeer betrokken en beslissingen worden mede op gevoel genomen, en niet alleen op de cijfers en aandeelhouderswaarde.' Maar, erkennen beiden: 'Zonder die overheidsmaatregelen hadden we het niet gered. En ook niet als we niet steeds resoluut pijnlijke maatregelen hadden genomen of weer geïnvesteerd hadden.' In september 2012 maakte KMWE vijf miljoen euro vrij voor nieuwe machines (onder meer voor een ASML-project), een *cleanroom* en voor de versterking van de samenwerking met een ingenieursbureau in India, conform de in 2007 geformuleerde strategie. Edward Voncken: 'Dat we daar, weliswaar met vertraging, aan vastgehouden hebben is ook een succesfactor. We zijn nooit in paniek geraakt, ook niet toen we – om in voetbaltermen te spreken – in blessuretijd achter stonden. We hebben niet het hele team gewisseld, maar zijn strategisch blijven denken. Geluk hebben we af en toe gehad, maar dat hebben we ook wel afgedwongen.' ●

[www.kmwe.com](http://www.kmwe.com)