

HET NIEUWE ONDERNEMEN, ANDERS DENKEN,
ANDERS DOEN, MARC EVERS EN EDWARD VONCKEN,

SUCCESSVOLLE 'NIEUWKOMERS' IN DE HIGH-TECH MAAKINDUSTRIE

Marcel van Bergen, Marc Evers en Edward Voncken

TEKST: MARCEL VAN BERGEN
FOTOGRAFIE: DRE WOUTERS

IN DEZE RUBRIEK VAN GOEIE ZAKEN BEZOEK IK DE NIEUWE GENERATIE ONDERNEMERS EN BESTUURDERS DIE IN DEZE NIEUWE ECONOMISCHE EN MAATSCHAPPELIJKE WERKELIJKHEID HET LEF HEBBEN OM DE ORGANISATIEVERANDERING IN TE ZETTEN EN DE AANGEPASTE KOERS VAST TE HOUDEN. KORTOM, EEN GENERATIE ONDERNEMERS EN BESTUURDERS DIE ANDERS DURVEN DENKEN, ANDERS DOEN, ONDERNEMEN! DIT KEER WAS IK OP BEZOEK BIJ MARC EVERS (46 JAAR) EN EDWARD VONCKEN (48 JAAR), BEIDEN SINDS HET BEGIN VAN DE ECONOMISCHE CRISIS VAN EIND 2007 MEDE-EIGENAAR VAN HET PRACHTIGE FAMILIEBEDRIJF KMWE IN EINDHOVEN. DE EERSTE JAREN WERDEN VOOR HEN EEN ROLLERCOASTER WAARBIJ HET AANTAL MEDEWERKERS VARIEERDE VAN 320 (2007), NAAR 156 MEDEWERKERS (2009) NAAR 600 MEDEWERKERS NU. ALLE 'MBA' THEORIE- EN PRAKTIJKPROGRAMMA'S WERDEN TIJDENS DEZE TURBULENTE PERIODE INGEZET EN TOEGEPAST, MAAR HUN TOETREDING TOT DE DIRECTIE VAN KMWE WERD EEN GROOT SUCCES.

RIJKE HISTORIE

In 1955 begint Harry Geven achter in de schuur met oude Philips machines als toeleverancier van Philips. Al snel groeide de "schuuractiviteit" uit naar een serieuze business in verspanende activiteiten voor met name Philips en DAF en

later Fokker. De organisatie groeide later door naar een toonaangevend bedrijf in draai- en freeswerkzaamheden. Kwaliteit en innovatie waren vanaf dag 1 belangrijke pijlers onder het bedrijf. In 1992 nam zoon Berry Geven samen met Bert van Gijzel (destijds financieel directeur

bij KMWE) de aandelen over van Harry Geven. De strategie werd onder hun leiding verder uitgebreid met activiteiten op het gebied van montage, protobouw en engineeringactiviteiten. In deze tijd werden ook de grote stappen gezet van numeriek naar cnc-verspanende

activiteiten. Er werd fors geïnvesteerd en naast aerospace was ook de semiconductor industrie een belangrijke pijler onder het bedrijf geworden.

NIEUWE AANDEELHOUDERS

Om de continuïteit van het familiebedrijf te waarborgen ging men voor de opvolging van -in eerste instantie- Bert van Gijzel op zoek naar geschikte kandidaten. Deze werden uiteindelijk gevonden in de personen van Marc Evers en Edward Voncken. Zij hadden samen jaren intensief samengewerkt bij OTB. In oktober 2007 traden zij toe als aandeelhouder van KMWE om de continuïteit van het familiebedrijf te waarborgen voor de komende jaren. De laatste 3 maanden van 2007 werden goed besteed als voorbereiding. Zij spraken alle 320 medewerkers en de meeste klanten van KMWE. In de rolverdeling werd Edward CEO, Marc CTO/COO en Berry portefeuillehouder van de belangrijke dossiers 'techniek en kwaliteit'. Het was tevens de start van de economische crisis, toen nog met relatief weinig consequenties voor KMWE...

PITTIGE JAREN

In de eerste maanden werd een duidelijke strategie uitgezet op basis van de eerdere gesprekken met klanten en medewerkers. Er was te lang gekapitaliseerd op bestaande producten en diensten. Middels 'open sessies' met klanten en medewerkers werd onderzocht waar men kon innoveren en verbeteren. Marc: "Het was een tijd van betrokkenheid creëren door openheid te geven om samen de bakens te verzetten. Informatie delen, zaken bespreekbaar maken. Ook het ogenschijnlijk onbespreekbare! Doelen stellen om samen te verbeteren was het devies." Hieruit werd de strategische blauwdruk ontwikkeld voor de komende jaren met benodigde KPI's. Ook de core-competences werden opnieuw gedefinieerd. Uiteraard in lijn met de klantwensen voor de komende jaren. Daarnaast werden bevoegdheden geregeld en werd er veel tijd gestoken in onderlinge communicatie en afstemming.

In lijn daarmee moesten ook impopulaire maatregelen worden genomen ten gevolge van de zware economische crisis. Twee reorganisaties KMWE breed en een faillissement van een bedrijfsonderdeel in Almere zorgden ervoor dat KMWE van 320 naar 156 medewerkers moest krimpen. Edward: "Als het water diep genoeg zakt zie je de (basis)stenen weer liggen! Belangrijk is dan niet te lang te twijfelen en door te pakken op hetgeen een belangrijk fundament vormt voor sustainable business." Marc: "Belangrijk is besluiten te blijven nemen en te onderzoeken wat nodig is. Zorg dat je ook als management toegankelijk blijft en vooral blijven communiceren. Ook over hoeveel geld er nog in de 'knip' zit. In deze turbulente tijd waarin we ieder weekend vergaderden om de week weer door te kunnen komen volgde men ons -als relatieve nieuwkomers in de maakindustrie- met argusogen. Men dacht dat we het niet zouden redden en sommigen cirkelde spreekwoordelijk al rond boven KMWE". KMWE doorstond de crisis door een goed gefundeerd strategisch plan met duidelijke keuzes en een optimale inzet van beschikbare middelen. Daarbij werd er door het management in een 'meewerkend voorman' constructie zelf een duidelijke lijn uitgezet en mee uitgevoerd. Daarmee wordt,

tot op de dag van vandaag, een groot gevoel van saamhorigheid gecreëerd doordat men samen 'aan de bal' is.

UITDAGING KOMENDE JAREN

De markt is ondertussen al weer enige tijd fors aan het aantrekken. KMWE profiteert daar goed van. Naast autonome groei is KMWE gegroeid door joint ventures en een overname. In de afgelopen jaren werd een joint venture gesloten in India, realiseerden zij een 'greenfield' start-up in Maleisië en bouwden zij de activiteiten in Turkije fors verder uit. Vorig jaar werd daarbij nog eens Dutch Aero overgenomen om daarmee een sterkere positie te verwerven in de aerospace business, één van de vier strategische businesspijlers van KMWE. Voor de komende jaren (strategie 2020) zal KMWE zich verder blijven ontwikkelen. Ingezet wordt op uitbreiding van engineering en prototyping activiteiten, verdere internationalisering (dichter bij klanten in bijvoorbeeld India en VS), verdere groei in innovatie en technieken (zoals 3-D printen) en het blijven ontwikkelen van vakmanschap op elk niveau. De omzetdoelstelling voor 2020 ligt daarbij op 150 miljoen euro (nu circa 85 mln.). Daarnaast willen zij naast technische ook business oplossingen kunnen aandragen bij klanten, leveranciers en start-ups en in de keten steeds vaker opschuiven naar een tier 1 toeleverancier. Belangrijke uitgangspunten daarbij blijven het behouden van de familiecultuur, creëren van sustainable business en het bouwen van sterke teams met aantoonbaar vakmanschap en leiderschap.

In de volgende editie van 'Goeie Zaken' ga ik in gesprek met Paul en Danny van den Bosch. Zij ontwikkelden het familiebedrijf Habufa Meubelen van een 'Hapertse Buismeubelen Fabriek' naar een innovatieve en zeer succesvolle marketing en retailorganisatie met eigen meubelconcepten.

*Tot dan,
Hartelijke groet,
Marcel van Bergen
Managing Partner Berg & Partners*