

Doorstart met hernieuwde strategie

# Failliete prijsvechter wordt ambitieuze dienstverlener

Doorstarten na een faillissement is een weg vol obstakels. Kemkens Installatietechniek ging kopje onder, maar startte door. Met een schoongeschrobt schip en een strategie die meer 'streetwise' is. Het teloorgegane familiebedrijf transformeert van een prijsvechtende besteksuitvoerder naar een vakkundige dienstverlener in bouwteamverband, met een sterke focus op langdurig technisch beheer.

Tekst en foto's: Eddy Buiting

Guus Peeters zucht eens diep. Het verhaal van Kemkens verdient niet op alle fronten de schoonheidsprijs, maar past niettemin wel in het tijdsbeeld van deze diepe recessie. En eerlijk: schoon schip maken doe je vooral door transparant en eerlijk te zijn, ook in de openbaarheid. De interim-directeur stapte februari 2010 aan boord. Reorganiseren. Maar het liep anders. Heel anders. Hij doet professioneel het verhaal dat bittere realiteit bleek, met de wetenschap dat de zon weer door de wolken heen gaat prikken.

*Een monteur van Kemkens is bezig met de montage van de koeling (zie ook foto rechts) op het nieuwe gehuurde bedrijfspand in Lichtenvoorde.*

Even een paar jaar terug. Het 'oude Kemkens' was een gerenommeerde luis in de pels voor veel grote aanbestedende installateurs. "Als Kemkens binnenkwam, ging iedereen de punten aanslijpen", illustreert interim-directeur Guus Peeters het image van messcherpe inschrijver. Het voormalige familiebedrijf in het Achterhoekse Zieuwent met een nevenvestiging in Veenendaal — sinds 2004 eigendom van twee investeerders — zette op het toppunt met 140 mensen zo'n 30 miljoen euro om in vooral utiliteitswerk. Het bedrijf bleef messcherp inschrijven, maar zag de beschikbare marge

om het werk ook renderend uit te voeren, de afgelopen jaren slinken. Dat ging ten koste van het eindresultaat.

## Sleutelposities

De gebrekkige nazorg en daaruit volgende klachten en (dreigende) claims, hingen als een donkere wolk boven het bedrijf. "Bovendien beantwoordde de interne organisatie niet meer aan de eisen van de tijd", illustreert Guus Peeters, die begin 2010 — aanvankelijk tijdelijk — het stokje overnam van zittend directeur Rob Visser. "Met de goede wil en loyaliteit was niets mis, maar qua competenties zaten niet de juiste mensen op sleutelposities." Het doorgestarte bedrijf steekt de hand in eigen boezem. De uitgestippelde strategie paste niet meer in het tijdsbeeld, maar de vicieuze cirkel leek niet meer te doorbreken.

## Sneeuwbal

Peeters werd — tijdelijk — ingeschakeld om orde op zaken te stellen, maar dit voorjaar bleek er geen houden meer aan. "Als de orderintake stopt, opdrachtgevers wachten met betalen, banken morren en mensen zenuwachtig worden, dan rolt er een enorme sneeuwbal." Reorganisatie-plannen mochten niet baten: deze zomer stond de curator op de stoep. De stekker ging er uit voor het voormalige familiebedrijf. "We keken als een konijn in





de koplampen van een auto. Dit was onomkeerbaar.”

Toch werd snel besloten dat dit niet het einde mocht betekenen voor het 80-jarige bedrijf. “Er waren nog parels genoeg om voor te knokken. Daar hadden zelfs onze leveranciers baat bij. Niet alles is kommer en kwel”, zegt Peeters, doelend op een aantal fraaie referenties, projecten in uitvoering en een trouw personeelsbestand. Door dat laatste moest — noodgedwongen — wel de bezem. Gekrompen naar 80 mensen, maar wel met de juiste mensen op de juiste plaats, gebaseerd op competentie en visie. “Enerzijds moesten we terug in personeelskosten, anderzijds door met de echte vaklieden en mensen die veranderingsgezind zijn”, legt Peeters uit. Pijnlijke gesprekken volgden, maar ook bijeenkomsten waar de passie en ambitie vanaf spatten. “Het bedrijf is jarenlang bottom-down bestuurd. Geen invloed, geen tegenspraak. Dat vind ik niet meer van deze tijd.” En vervolgt: “In het oude Kemkens was elk project een

*Links: Nieuwe directeur Jaap Koster presenteert zichzelf en de nieuwe visie aan belangrijke leveranciers en relaties. Vooruitkijken en integraal samenwerken is het credo.*

*Rechts: Het nieuwe pand, al in aanbouw voordat het bedrijf doorstartte, is nu het symbool van de nieuwe start.*

*Was Kemkens Installatietechniek eerst vooral prijsvechter, nu predikt het bedrijf duurzame dienstverlening.*



gevecht. Zo waren onze mensen geprogrammeerd. Zo gingen we met opdrachtgevers om. Terwijl ketensamenwerking en integrale kostenefficiency de trends zijn geworden.”

### Parels

De visie en strategie van Kemkens moest dus wel op de schop, mocht de doorstart überhaupt kansrijk zijn. Relaties met opdrachtgevers en leveranciers moeten, waar mogelijk, worden gladgestreken. De meest recente parels in de orderportefeuille, zoals schouwburg Amphion in Doetinchem, diverse stadhuizen, scholen en zorgcentra, moeten de basis gaan worden van het ‘nieuwe Kemkens’. Peeters constateert een leegstand van bedrijfspanden, verrommelde industrieterreinen, en een maatschappelijke ontwikkeling die zich richt op duurzame nieuwbouw en renovatie, vooral rond scholen, zorginstellingen en (semi-)overheid. “Dit hebben we doorvertaald naar een strategie waarin we aandeelhouders, personeel, leveranciers, opdrachtgevers en uiteraard de bank hebben kunnen overtuigen.” Een formule die — als de sceptis en imagoschade naar de achtergrond verdwijnen — de basis moet vormen tot hernieuwd zakelijk succes, met een bemanning die deze visie belichaamt. Dit keer niet als prijsvechtende besteksuitvoerder in aanbestedingsland maar meer als vakkundige dienstverlener in bouwteamverband, met een sterke focus op langdurige exploitatie en technisch beheer. “Bedrijven van onze grootte zijn gedoemd om samen te werken om gezond te blijven”, vervolgt Peeters. Intern is de knop omgedraaid naar een bottom-up-politiek, waarbij medewerkers geacht worden mee te sturen op de dagelijkse gang van

zaken. “We willen de oosterse nuchterheid — die zo wordt gewaardeerd — koppelen aan verantwoordelijkheid en initiatief.” Dit betekent dat de klassieke hoofd-uitvoering op de bouw terugkeert, overlegstructuren worden geïntensiveerd, en mensen met de juiste capaciteiten op sleutelposities zijn geplaatst. Nazorg en technisch beheer vormt een aparte afdeling met groei-focus, waar het eerder vooral een blok aan het been was. “Hier ligt de toekomst: langdurige klantrelaties en dus meer structuur in omzetstromen.”

### Markt- en mensproces

Peeters realiseert zich dat het imago een flinke deuk heeft opgelopen. “Maar wij staan zelf aan het roer om hier verandering in te brengen. Het ‘voordeel’ is dat we door het faillissement vaart hebben moeten zetten achter de herpositionering van ons bedrijf. Het was pijnlijk, maar bittere noodzaak.” Wat is een belangrijk leerpunt? “Dat visie en strategie ook evolueren. Ondernemen is een werkwoord; een installatiebedrijf kan tegenwoordig niet meer vasthouden aan tradities om de tradities. Marktfocus en mensfocus zijn belangrijk. Nu maskeert de economische malaise het personeelstekort nog enigszins, maar de shake-out van personeel is een groot probleem. We moeten vaklui koesteren.” Eerlijkheid is Kemkens’ nieuwe credo. Dus transparant en kwetsbaar richting verleden, realistisch naar de toekomst, vanuit een nieuw duurzaam hoofdkantoor in Lichtenvoorde. Klanten en leveranciers reageren enthousiast op de seminars die het bedrijf organiseert om zich weer op de kaart te zetten. Per 1 december is Jaap Koster de nieuwe directeur: hij wil weer bouwen en vooruitkijken. En daar is het bedrijf hard aan toe. <<