

Hoe maak je van de grootste verffabrikant ter wereld ook de beste? Dat is het doel van Ton Büchner die vorig jaar het roer bij AkzoNobel overnam van Hans Wijers. Hij is vastbesloten het concern daartoe stevig op de schop te nemen.

14 VRAGEN AAN TON BÜCHNER

Toen Ton Büchner vorig jaar bestuursvoorzitter van AkzoNobel werd, trof hij een onaf huis aan. Zijn voorganger Hans Wijers had Akzo neergezet als de grootste verfproducent ter wereld. Maar de winstgevendheid liet te wensen over. Dat betekent werk aan de winkel voor de nieuwe topman.

Voor Büchner is herstructureren gesneden koek. Hiervoor werkte hij achttien jaar bij de Zwitserse machinefabrikant Sulzer. Als bestuurslid bracht hij het aantal divisies van dat concern terug van 24 tot 4 en leidde hij Sulzer door de financiële crisis.

Bij AkzoNobel staat hij voor een minstens zo grote opgave. Onder Wijers kocht AkzoNobel in 2007 het Britse verfconcern ICI en versterkte zijn marktpositie. Het is aan Büchner om van de grootste verffabrikant ook de beste verffabrikant te maken. De achterstand op de be-

ter presterende concurrentie moet in drie jaar worden ingelopen.

Om dit voor elkaar te krijgen neemt Büchner Akzo op de schop. De managementstructuur is veranderd en het aantal fabrieken en producten teruggebracht. Büchner streeft naar niets minder dan een cultuuromslag bij het bedrijf.

In 14 vragen gaat Büchner in op de noodzaak van die cultuuromslag, zijn leiderschapsstijl en waar hij naartoe wil met AkzoNobel.

1 U wijst vaak op de prestaties van de concurrentie. Zij doen iets slimmer, zegt u. Weet u al wat dat is?

"Het zijn verschillende dingen. AkzoNobel is een bedrijf dat is ontstaan door heel veel overnames, terwijl andere bedrijven op eigen kracht zijn gegroeid. Wij zijn nu bezig die onderdelen verder te integreren zodat je de ef-

ficiëntie krijgt van één bedrijf in plaats van die van een optelsom van bedrijven."

2 De overname van ICI stamt uit 2007. Is de integratie van die activiteiten dan te traag gegaan of niet goed uitgevoerd?

"De eerste stappen zijn zeker gezet, maar op het moment de markt verslechtert wordt snel zichtbaar waar dat proces verder doorgevoerd moet worden. Dan moet je gewoon de volgende slag maken. Eerst sluit je vijf fabrieken omdat je met minder kunt. Vervolgens zakt de markt in en blijkt dat je er nog een keer vijf uit zou moeten halen.

Verder is het zo dat als je veel overnames hebt gedaan, je vaak veel producten hebt die op elkaar lijken, maar die toch net een beetje anders zijn. Die moeten nu zo veel mogelijk samengevoegd worden. Er zitten heel veel facetten in waar