



lukkig hebben we ook een aantal activiteiten die wel goed draaien. Je ziet wel dat bepaalde landen het slechter doen, in Spanje en Engeland is het heel zwaar weer, terwijl Duitsland weer beter gaat.”

Blijft u in de auto-industrie aanwezig?

“Voorlopig gaan we door. Het is wel zo dat we ons afvragen – in zijn algemeenheid – of we hier in de traditionele toeleveranciersrol moeten blijven, omdat onze onderhandelingspositie minder goed is. Goede commerciële krachten zetten we niet op die markt, wel op markten waar we met eigen producten hoge marges kunnen maken.”

Hoe is uw marktpositie in Nederland?

“Dat varieert per activiteit. In Nederland zijn we marktleider in de thuiszorg, zorgregistratie en planning. We gaan nu het digitale werkbriefje voor USG People invoeren. Dit zijn activiteiten die de afgelopen jaren goed zijn gegroeid. En dan de beveiliging; Schiphol heeft net gekozen voor nieuwe beveiliging op basis van Nedap-apparatuur. In beveiliging loopt een aantal trends door elkaar heen. Na 9/11 was security een enorm issue. Toen groeide het aantal beveiligers. Investerings in technologie voor toegangscontroles zijn ook toegenomen, maar daar

is enorme prijsconcurrentie. Deze markt is veel kleiner dan veel mensen denken. Dan moet je niet denken aan miljarden, maar tientallen, misschien enige honderden miljoenen.”

Volgens SNS krijgt u last van twee concurrenten die gefuseerd zijn...

“Nou, nee, dat herken ik niet. Maar in de sector worden voortdurend overnames gedaan. Elke dag worden bedrijven aan ons aangeboden. Het is een enorm gefragmenteerde markt, alleen al in Europa zijn honderden aanbieders, met een eigen technologie. Dan voel je al aankomen – de eisen worden steeds hoger, je moet meer investeren – dat de markt moet consolideren. Er zijn drie consolidatiestrategieën: acquisitie, voorwaartse integratie en innovatie. Bij de acquisitiestrategie bouw je marktaandeel op door overnames. Maar als je een bedrijf overneemt met duizend klanten op hun platform, gaan die klanten niet overal van dat platform af, die hebben dat ‘vastgeschroefd’. Dus die klant zegt: ik ga niet zomaar naar dat andere systeem. Veel bedrijven zijn daar nat op gegaan. Die dachten: ik koop zoveel klanten erbij en die ga ik consolideren op mijn platform. Dat werkt niet zo in deze markt.”

Dus één plus één is niet drie, misschien twee, maar eerder anderhalf?

“Ja. De omzet stijgt, maar de winstgevendheid gaat hard naar beneden. Bij de voorwaartse integratie lever je niet alleen producten, maar ook projecten. Projecten, dat is veel handjes, dat is uurtje-factuurkje. En uurtje-factuurkje levert te weinig op, althans voor Nedap. Voor ons is er één belangrijk cijfer: de groei van de toegevoegde waarde per medewerker, de brutomarge. Hoogwaardige ict-dienstverleners zitten op een omzet per medewerker van 100.000 à 120.000 euro, Nedap op 145.000 à 150.000 euro brutomarge per medewerker. Nedap wil geen hoge omzet met lage marges, we gaan voor omzet met hoge marges.”

Maar werkt dat?

“Zonder de afboeking van 2 miljoen van de stemmachines is de winstgevendheid vorig jaar omhooggegaan ondanks een lagere omzet. Een aantal marktgroepen bij Nedap is hard gegroeid, de marktgroepen waar we weinig verdienen worden steeds verder afgebouwd. Nu wordt het door de economische omstandigheden allemaal anders dan iedereen had voorzien, maar we verwachten de komende jaren verder te groeien, ook in omzet.”

Maar 2009 is nog even een wachtjaar?

“Ja, misschien 2010 ook, misschien 2011 ook nog. De activiteiten die wij doen kun je niet zo precies op het kwartaal plannen. Iedereen die nu al uitspraken doet over 2010 vind ik een held. Maar ik weet niet of dat verstandig is. Er zijn mensen die aankondigen dat het in de tweede helft van het jaar al beter gaat. Bijvoorbeeld omdat de houtprijzen in Amerika gestegen zijn. Dus er wordt meer gebouwd, dus alles gaat weer goed komen. Maar dat lijkt mij wat voorbarig.”

