

Bij veel bedrijven is dicht op de klant zitten de heilige graal waarmee ze hopen relevant te blijven. De uitdaging die Ruben Wegman zag voor Nedap was juist om een kleine stap terug te doen en producten te ontwikkelen die het concern niet aan één enkele klant, maar aan 'tig' klanten over de hele wereld kan verkopen.

Deze atypische benadering past bij Wegman, die zichzelf in interviews nadrukkelijk neerzet als een atypische manager. Hoewel hij zijn hele leven managementfuncties heeft gehad, heeft hij een broertje dood aan managementboeken. Hij cultiveert een compromisloze cultuur waarin mensen elkaar de waarheid zeggen als dat nodig is en hekelt het geloof in regels en protocollen dat de laatste jaren opgeld doet.

Onder Wegman is de afgelopen vijf jaar flink geïnvesteerd. Het aantal medewerkers bij Nedap groeide van ongeveer zeshonderd naar zevenhonderdvijftig. De investeringen in onderzoek en ontwikkeling werden flink verhoogd. Dit was nodig om het concern dat technologische oplossingen verkoopt in onder meer de veeteelt, de zorg en de beveiliging, klaar te stomen voor de stormachtige ontwikkelingen die Wegman aan ziet komen.

De tijd van investeren is ook nog niet voorbij. Deze zomer maakte Nedap bekend dat het alle productie gaat uitbesteden. De bijbehorende reorganisatie kost eenmalig 7 à 10 miljoen euro. Wegman heeft de overtuiging dat uiteindelijk een tijd van oogsten zal aanbreken. In dertien vragen licht hij dat toe en geeft hij een inkijk in zijn managementstijl. Ook maakt hij nog eens duidelijk dat 'buurman' en grootaandeelhouder TKH er niet op hoeft te rekenen dat Nedap onder Wegman snel in zal gaan op voorstellen voor een overname.

1 De Nederlandse Apparatenfabriek die stopt met het maken van apparaten, dat lijkt een hele stap.

Waarom deze beslissing?

"Vijf jaar geleden hebben we besloten dat we ons richten op producten waarmee we klanten naar ons toe kunnen halen en de markt kunnen veroveren. We richten ons op producten die we kunnen opschalen. Dat betekent dat we veel meer keuzes moeten maken dan vroeger. We moeten kiezen welke markten we willen bezetten en met welke producten. Wij zijn dus veel kritischer gaan kijken naar waar we toegevoegde waarde kunnen creëren en waar niet, en hebben besloten dat we met het produceren van apparaten onvoldoende waarde toevoegen. Op grote schaal produceren past niet in een organisatie die flexibel en snel moet kunnen reageren. Daarom willen we voor alles dat te maken heeft met het uitbuiten van schaalvoordelen voor productie liever gebruikmaken van de slagkracht van onze partners."

2 Wat drijft die keuze voor schaalbare producten?

"We zien dat de markt aan het veranderen is. We gaan de komende tijd zien dat hele markten op hun kop worden gezet. Vroeger was er in elk land een top drie van bedrijven die allemaal een beetje

geld konden verdienen. Dat maakt plaats voor een wereldwijde top drie terwijl de rest dood is. Daarom hebben we de afgelopen jaren onze investeringen in R&D drastisch verhoogd. Eerder investeerden we 12 à 13 miljoen euro per jaar, nu is dat ruim 20 miljoen euro. Dat doen we om onze producten klaar te maken voor de slag die gaat komen."

3 Heeft u een voorbeeld van een product waarmee het al gelukt is om op te schalen?

"Wij zitten al dertig jaar in de markt voor beveiligingssystemen. Daar zijn we erg succesvol, we hebben het allerbeste systeem met heel veel opties. Dat is mooi, maar het zorgde ook voor keuzestress. Sommige mensen willen gewoon een eenvoudige oplossing die werkt. We hebben daarom vorig jaar AEOS Blue geïntroduceerd, waarmee we een enorm vereenvoudigd aanbod bieden. De prijslijst is teruggebracht van meer dan tachtig naar twee bladzijden. Dan wordt het voor de klant in een keer

heel simpel om te kiezen en dat heeft gezorgd voor een grote impuls in het aantal nieuwe klanten."

4 Flexibiliteit en snel inspelen op kansen zijn erg belangrijk. Is er een grens aan hoe groot een organisatie kan worden zodat die nog wendbaar genoeg is?

"Ik denk het wel. Wij geloven dat een bedrijf succesvol is als het het beste talent heeft en als de organisatie zo is georganiseerd dat het talent ook wat heeft in te brengen. Vijf slimme mensen in een goede organisatie kunnen het moeiteloos winnen van vijfhonderd man in een slechte organisatie. Wat wij als directie ook heel fijn vinden, is dat we nog inhoudelijk kunnen begrijpen wat hier gebeurt, dat we niet op basis van indicatoren gaan sturen. Dat heeft als nadeel dat het aantal mensen binnen het bedrijf laten groeien best wel ingewikkeld is."

5 Is dat ook de reden waarom u een overname door TKH niet ziet zitten?

"Het fundamentele verhaal is dat wij vinden dat de culturen onvoldoende bij elkaar passen. TKH heeft het prima gedaan, maar het is wel een bedrijf dat op een andere manier wordt bestuurd dan dat bij ons gebeurt. Dat kan ook niet anders met kantoren in zesenzeftig landen en 1,4 miljard euro omzet. Wij denken dat we als Nedap zelfstandig meer waarde kunnen toevoegen dan als onderdeel van TKH."

6 Stel nu dat er wordt gezegd dat Nedap binnen TKH, of een ander groot bedrijf, als zelfstandig onderdeel aan de slag kan?

"Dan is de vraag waarom iemand

'WAT WIJ ALS DIRECTIE OOK HEEL FIJN VINDEN IS DAT WE NOG INHOUDELIJK KUNNEN BEGRIJPEN WAT HIER GEBEURT'