

ren. Een ander punt is dat ze met vijftig man een relatief beperkte ontwikkelafdeling hadden. In de automobiellindustrie vragen bedrijven zich af wat er dan gebeurt als er van die vijftig vijf ziek worden. Wij hadden honderdvijftig man voor ontwikkeling, dus dat sloot mooi aan. Verder waren zij zoekende naar samenwerking in China. Wij zitten al sinds 1998 in China. Het laatste en misschien nog wel het belangrijkste punt is dat de salarissen in het oosten van Duitsland flink zijn gestegen. Daar moesten zij ook een antwoord op hebben. Zij hadden er twijfels over of ze dat zelf konden doen. We hebben intensief met elkaar gesproken en daarbij merkten we dat het samengaan van de bedrijven een leuke som oplevert."

**3 De vorige eigenaar kreeg na de overname een adviesfunctie. U liet onlangs doorschermen dat dit niet optimaal is verlopen. Waar ging dat niet goed?**

"Hij liet een fantastisch bedrijf na, maar hij beschouwde dat bedrijf natuurlijk als zijn baby. Hij wilde eerst commissaris worden. Dat kon alleen niet vanwege zijn leeftijd. Daarom hebben we gekozen voor een adviesfunctie. We zouden elkaar regelmatig spreken in Riesa, waar BuS zit. Dat leek niet zo'n gek idee omdat ik zo stapje voor stapje de cultuur kon leren kennen. Maar toen merkte ik eigenlijk na een aantal bezoeken dat onze toekomstvisies wel erg ver uit elkaar lagen."

**4 Heeft u een voorbeeld van een verandering die u wilde, maar hij niet?**

"Wij besteden in Nederland heel veel uit. De gemid-

delde Oost-Duitser gaat niet uitbesteden, want hij vindt dat hij het zelf het beste kan. Terwijl een bedrijf groeit, kan dat best goed werken, maar er komt een moment dat de omzetgroei stilvalt. Dan heb je in een keer een afdeling die niet verkoopt. Zij moeten dus veel meer gaan uitbesteden. Zij zeiden daar toen dat dit niet kan, ook de vorige eigenaar zei dat. Ik had daarbij de indruk dat de mensen elkaar daar opzochten. Maar ik ben ervoor ingehuurd om dingen die niet kunnen, toch mogelijk te maken. Daarom heb ik hem toen met respect uitgelegd dat wij als bedrijf echt nog hele grote stappen moeten maken."

**5 U heeft onlangs een verbeterprogramma opgetuigd voor het nieuwe Neways. Een van de hoofdpunten is verandering van de bestuursstructuur. Waarom was dat belangrijk?**

"Wij hadden in de jaren voor de crisis een winstmarge van 7 procent. We zitten nu rond de 3 procent. Ik denk dat wij intern een aantal procenten aan kosten maken die geen

**'7 TOT 7,5 PROCENT WINSTMARGE IS ONGEVEER DE LIMIET VAN WAT JE IN DEZE WERELD MAG VERDIENEN'**

waarde toevoegen. Daarom zijn we aan een enorm veranderings-traject bezig. Goed samenwerken is daarbij heel belangrijk. Daarom moeten wij als raad van bestuur behoorlijk dicht op de operatie gaan staan. Controle lijkt soms heel negatief, maar je moet je voorstellen dat je mensen hebt die niet altijd hun afspraken nakomen. Dat is iets waar ik niet tegen kan. Dat iemand op het juiste moment niet dát brengt wat we gevraagd hebben, daar heb ik niet zo'n probleem mee, maar dat hij dat niet van tevoren vertelt wel. Ik kan door het plafond gaan als ik dat zie."

**6 Afspraak is afspraak, zegt u eigenlijk. Bent u de laatste jaren harder geworden?**

"Als ik eerlijk ben naar mezelf wel. Ik zit niet meer op de mening van de hele wereld te wachten. Dingen moeten duidelijk zijn. Als iets 90 procent goed is, waarom zou je dan niet vandaag de keuze maken. In het verleden gingen we dingen vaak nog een keer onderzoeken en evalueren en dan kwam het een maand later weer op de agenda. Dat komt nu minder voor. Ik denk dat de druk dat wij moeten verbeteren de overhand heeft gekregen."

**7 U heeft een doelstelling van 7 procent winstmarge in goede economische tijden. Dat klinkt nogal karig. Is dat echt het maximale dat Neways kan realiseren?**

"7 tot 7,5 procent winstmarge is ongeveer de limiet van wat je in deze wereld mag verdienen. Wij zijn een transparant bedrijf en als de winstmarge groter wordt, dan gaat de klant zeggen dat zijn winst onder druk staat en dat wij te duur

zijn. Die 7,5 procent is wel een gemiddelde. In de autoindustrie is 4 tot 5 procent de absolute limiet."

**8 Zou het niet beter zijn om een strategische keuze te maken voor activiteiten met hogere marges, bijvoorbeeld door producten minder specifiek te maken, zodat u ze breder kunt verkopen?**

"Een onderdeel van mijn toekomstdroom voor Neways is dat als wij iets ontwikkelen voor een klant, dat het dan ook met een paar aanpassingen toepasbaar is in een andere applicatie. Een voorbeeld zijn voedingen. Die zitten in alle elektronica en daar zie ik een mogelijkheid. Maar haal niet uit mijn woorden dat wij met een koffertje langs de deuren gaan om voedingen te verkopen. Dat gaat weer te ver. Het maken van eigen producten moeten wij nooit doen. Maak nooit een concurrent van je klant, zou ik zeggen."

**9 Aandeelhouders krijgen afgelopen jaren dividend in aandelen. Dat leidt eigenlijk alleen maar tot verwatering van de waarde per aandeel. Waarom kiest Neways daarvoor, kunt u het dividend dan niet beter laten zitten?**

"Sommige aandeelhouders willen het zo. Waarom? Ik heb geen idee, dat zul je aan hen moeten vragen. Volgend jaar zullen we wel kijken of we aandeelhouders een keuze kunnen geven tussen aandelen en contanten. Daarbij hebben we wel te maken met een aantal bankafspraken, maar zoals het er nu uitziet zitten we dan ruim boven de 40 procent eigen vermogen als percentage van het balanstotaal en kunnen we het overwegen."