

gaat op andere manieren met mensen om, behandelt ze anders, geeft ze vrijheden, betreft ze erbij, kleine dingen die grote veranderingen kunnen brengen. Maar een cultuur veranderen doe je niet binnen drie maanden, dat is een kwestie van jaren. Dat begint wel een beetje te komen. Anders was ik er ook nooit in geslaagd 24 managers gemiddeld 50.000 euro netto van hun salaris in aandelen te laten investeren en dat vind ik nogal wat. En daar heb ik geen enkele dwang voor nodig gehad.”

Wat wilt u daarmee bereiken?

“Dat ze daar voor de langere termijn zitten en vertrouwen hebben in het bedrijf. Het is tijd dat we afkomen van de cultuur van ‘oh, weer een slecht kwartaal’. Het moet zijn: we zitten nu hier en we willen over drie jaar daar zijn, werken op de lange termijn. En de aandeelhouders die dat fijn vinden mogen van mij blijven.”

U gaf de managers inzicht in het bedrijf voordat ze investeerden?

“De mensen weten alles, beter haast dan aandeelhouders, het zijn de mensen die de operaties runnen. Ze hebben altijd in zekere zin een beetje ‘inside information’, voorkennis, ja. Die mensen hebben gevoel voor de markt, meer dan u en ik. Ik mag toch hopen dat mijn Duitse manager de Duitse markt beter kent dan ik. Die mensen zien mogelijkheden, er ontstaat een cultuur waarin ondernemen weer mogelijk is.”

Wat is uw drijfveer bij Qurius?

“Als ik niet in Qurius had mogen investeren, was ik er niet heen gegaan. Ik ga niet bij een bedrijf werken waar ik geen aandelen heb. Wat moet ik daar dan doen? Geld verdienen, een salaris, daar heb ik helemaal geen behoefte aan. Ik heb nog nooit bij een bedrijf gewerkt waar ik geen belang in aandelen had. Ik moet het gevoel hebben dat het ook een beetje van mij is. Het moet van mij zijn.”

Maar nu bent u toch loonslaaf?

“Ja, ik ben in dienst. Maar voor mij is het belangrijk te kunnen investeren. In mijn groep managers is misschien wel de helft ondernemer geweest. Een ondernemer in mijn definitie is iemand die een eigen bedrijf heeft of heeft gehad. Die jongens hebben dat bedrijf verkocht aan een groter ding dat Qurius heet. Vaak moet je dan je hart vasthouden of ze na de ‘earn out’-periode van de verkoop van hun aandelen nog gemoti-



veerd zijn. Als je niet uitkijkt gaan ze weg en nemen soms de spirit uit een bedrijf.”

De managers kochten op dumpniveau.

“Ja, de koers staat laag, op 33 cent. Dat is een mooi instapmoment, daar heeft u gelijk in. Eigenlijk mag ik niet zeggen of het een mooi instapmoment is, maar er is veel kans dat het aandeel omhooggaat. Het kan ook bijna niet verder omlaag. Ik ben natuurlijk niet met iets begonnen waarvan ik denk dat het misgaat. Ik zit hier niet als een geslagen hond. Ik zie kansen. Ik ben optimistischer geworden. Vanaf 1 januari ben ik begonnen mij een beeld van het bedrijf te vormen en dat beeld is me erg meegevallen.”

Die 1,4 miljoen van de managers is onvoldoende voor de uitvoering van de nieuwe strategie.

“Het is een leuk begin. Maar als we willen groeien en een aantal bedrijven willen overnemen is dat onvoldoende. Vooral het signaal naar nieuwe aandeelhouders helpt. Aandeelhouders van Qurius vinden het prettig als ik hetzelfde belang heb als zij. Met die 1,4 miljoen kun je niet veel doen. Aan de andere kant zijn er veel mogelijkheden in de markt; de it-markt is weleens meer overspannen geweest dan nu.”

Die nieuwe strategie, wat houdt die in?

“Het bedrijf wilde eerst de nummer 1-partner van Microsoft in Europa zijn. Maar de belangrijkste invalshoek is een bedrijf te maken waar medewerkers naartoe komen en blijven. Als de markt maar even aantrekt,

wordt talent aantrekken de bottleneck, een gekkenhuis. Waar halen it-bedrijven in vredesnaam hun mensen vandaan? Daar gaan we nu ook programma's voor ontwikkelen, om mensen op te leiden. Er is maar een beperkte markt van deskundigheid op het gebied van de software waarmee wij werken.”

Maar is dat strategie?

“Nee, maar de eerste vraag is waarom mensen bij mij willen werken. Dus moet je nadenken over waar de markt door wordt gedreven, waardoor wij worden gedreven. Wij kiezen drie thema's die voor ons belangrijk worden. Het eerste thema is duurzaamheid, het tweede de nieuwe manier van werken en het derde innovatie. Microsoft en andere partijen zien duurzaamheid als de belangrijkste groeiemarkt voor de komende tien jaar in de it. Mijn klanten kunnen niet overleven als ze binnen vijf jaar niet een organisatie hebben die voor 100 procent duurzaam is. It-bedrijven krijgen nu al geen opdrachten meer van de overheid als er geen verklaringen bij zitten over duurzaamheid. De vraag is nu hoe je automatisering duurzaam kunt maken. En hoe automatisering een bijdrage aan een betere wereld kan leveren. Dan moet je weten dat automatisering een grotere vervuiler is dan de luchtvaart. De vervuiling van datacenters en (de productie van) computers is twee keer zo groot als de vervuiling van de luchtvaartsector.”

En wat gaat u daar dan aan doen?

“Wij gaan op het gebied van duurzaamheid thema's aanboren die van strategisch belang zijn voor onze klanten. Dus we gaan investeren in producten waarmee klanten duurzaam kunnen zijn en in producten die innovatief zijn en waarmee klanten en hun medewerkers op andere manieren kunnen werken. Dus niet meer die afwachting houding, niet meer wachten tot de telefoon gaat en iemand om een erp-systeemje vraagt. Dat is een fundamentele verandering voor het bedrijf.”

Qurius is onbekend, hoe gaat u dat veranderen?

“Door vakmensen aan te nemen. Marketing binnen Qurius werd gezien als het organiseren van klantevents. Maar marketing is in mijn ogen veel meer dan dat. Als iemand de naam Qurius hoort moet-ie daar een gevoel bij hebben. Het merk McDonald's of Coca Cola heeft onmiddellijk een waarde. De naam Qurius had niet beter gekozen kunnen worden, maar er is nooit iets mee gedaan.” ■