

Topondernemer Wim van der Leegte in gesprek met Dick Kroot

'LEG MEDEWERKERS UIT W EN HÓE JE HET WILT DOEN'

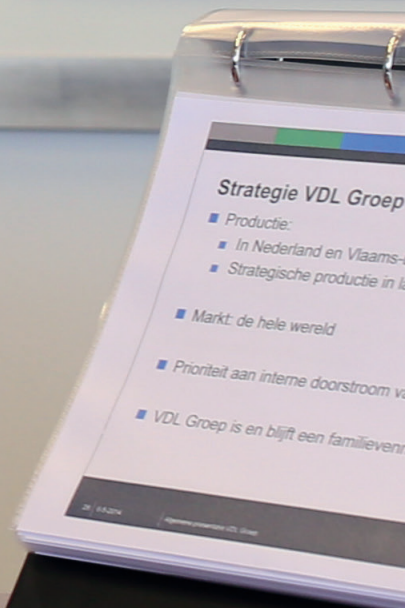
BUSINESSGESPREK

Om medewerkers voor je te winnen moet je uitleggen wát je wilt doen en hóe je het wilt doen. 'Pas dan krijg je medewerking. Mensen zijn in principe bereid mee te gaan, als ze de noodzaak maar begrijpen.' Aan het woord is Wim van der Leegte, president-directeur van VDL Groep in Eindhoven. Boerenbond Deurne-directeur Dick Kroot spreekt met hem over ondernemerschap.

Vanaf de vijfde verdieping van het Eindhovens kantoor van VDL Groep is het uitzicht op de A2 magistraal. President-directeur Wim van der Leegte kan het niet ontkennen. Hij vertelt kleurrijk hoe het verkeer vastloopt als er een ongeluk is gebeurd. Op het kantoor regeert Brabantse gemoedelijkheid, dat is meteen duidelijk. De deuren van de directiekamer blijven tijdens het gesprek open. Medewerkers lopen af en toe in en uit. Kort worden er enkele woorden gewisseld. Dan gaat het gesprek weer verder.



WÁT JE WILT DOEN



Vervolg van pagina 5

38 jaar stagiair

In 1966 wordt Wim van der Leegte op 19-jarige leeftijd als stagiair HTS Werktuigbouwkunde bij het bedrijf van zijn vader betrokken. Binnen drie maanden krijgt hij de leiding in handen vanwege de slechte gezondheid van zijn vader. 'In 2004 ben ik uiteindelijk afgestudeerd aan de HTS. Na 38 jaar stage...! Het is 1972 als hij alle aandelen van zijn vader overneemt. Zeven jaar later draait het bedrijf zo goed, dat Van der Leegte overbodig is. 'Alles liep, dat is triest, hè!' vertelt hij met een lach.

Hij vond een nieuwe uitdaging in het overnemen van slecht draaiende bedrijven. 'De prijs van zo'n bedrijf is goed. Koop je een goed lopend bedrijf, dan is de goodwill zo hoog, dat je de eerste vijf jaar geen winst maakt. Dat heeft de vorige eigenaar namelijk al gedaan.' Dynamische groei is een belangrijke pijler van het VDL-beleid geworden. De VDL Groep bestaat momenteel uit 84 bedrijven, grotendeels aangekocht in barre tijden en gezond gemaakt om daarna de VDL-familie niet meer te verlaten. 'Het lukt me nooit om een bedrijf te verkopen. Als ik een bedrijf niet gezond krijg, stoppen we de activiteit, maar dat gebeurt zelden. Met zelfvertrouwen en door er veel van jezelf in te stoppen, kunnen we iets realiseren wat een ander niet kan.'

Midden in de nacht

Begin februari 2012 kondigde Mitsubishi aan dat Nedcar per einde van het jaar zou gaan sluiten. 'Hoe ging dat in zijn werk?', wil Dick Kroot weten. Van der Leegte: 'Ik zag 's avonds op televisie de reacties van de mensen die het net gehoord hadden. Het hield mij bezig en midden in de nacht besloot ik een sms naar de directeur te sturen om hem uit te nodigen voor een gesprek.'

Van het een kwam het ander. BMW, een potentiële opdrachtgever, was bereid de Mini in Born te laten produceren op voorwaarde dat

de fabriek een degelijke aandeelhouder met hart voor het bedrijf zou krijgen (geen Azaat, geen hedgefonds en geen investeerder). 'Het klikte bijzonder goed en op een gegeven moment voel je dat het gaat gebeuren. We gingen op gesprek in München bij BMW. Van te voren had ik berekeningen gemaakt van de verlies- en winstrekening, balanspositie en ontwikkeling in medewerkers voor de komende tien jaar. Die maak ik zelf 's avonds thuis op de computer, dan weet ik er alles van. Ik heb de leiding van BMW de prognose van VDL Nedcar aan de hand van drie A4-tjes laten zien. Daar hebben ze ongelofelijk om gelachen: wat ik gemaakt had klopte weliswaar, maar ze konden toch niet met drie velletjes papier bij de Raad van Bestuur aankomen! Die mensen zijn gewend aan dikke rapporten. Nee, dikke rapporten maken we hier geen van allen.'

Dicht op de business blijven

Kortgeleden heeft Wim van der Leegte alle medewerkers van VDL Nedcar persoonlijk toegesproken. Op een begrijpelijke manier heeft hij de resultatenrekening van 2013 uitgelegd. 'We hebben in 2013 bij VDL Nedcar 141 miljoen euro aan kosten gemaakt. Dat leg ik ze uit, dat ze allemaal begrijpen wat er gebeurt. Die openheid in de fabriek, dat was nog nooit gebeurd. De medewerkers in Born hebben veel geleerd van hun Japanse werkgever: de discipline en orde is onvoorstelbaar goed. We hebben de directeur van VDL Nedcar in onze directie opgenomen. Het is belangrijk om je cultuur actief over te dragen op de directeuren.' Het resultaat daarvan blijkt wel uit het sms-verkeer na genoemde presentatie. Wim van der Leegte sms't: 'Hoi Joost, zeer goed optreden van jou. De VDL-stijl gaat je steeds beter af. Bedankt, prettige vakantie en de groeten thuis.' Directeur Joost Govaarts antwoordt: 'Bedankt Wim, ik voel me thuis bij de VDL Groep. Fijn weekend en geniet van je kleinzoon.'

Vertrouwen creëren

Hoe creëer je vertrouwen naar je mensen toe?', wil Kroot weten. Van der Leegte: 'Je kunt je verhaal alleen vertellen, als het gestaafd kan worden aan het verleden. Ik vertel vaak hoe ik begonnen ben en waar we nu staan. De historie van VDL bewijst dat het een succesverhaal is. Het is belangrijk een goede indruk te maken. We verkopen geen onzin en blazen niet hoog van de toren.'



Dick Kroot in gesprek met Wim van der Leegte

Je moet altijd reëel blijven. Nanotechnologie gaat mijn technisch inzicht te boven, daar hebben wij onze specialisten voor. Maar je moet wel de essentie van het bedrijf begrijpen.'

Zo heeft VDL geleerd zich te houden aan de sector waar het bedrijf goed in is. Uit ervaring leerde men wat past en wat niet. 'We hebben in het verleden wel bedrijven gekocht, die niet direct in onze business zaten. Ooit heb ik een deelname in Megapool gehad en daarvan geleerd dat detailhandel niet bij me past. Dit gold ook voor de computerbranche en jachtenbouw.' De kracht van VDL ligt in de maakindustrie in metaal en kunststof. Van der Leegte hanteert een sterke strategie om te produceren in eigen land en daarmee werkgelegenheid en vakmanschap te behouden. 'Een medewerker motiveren lukt het beste in je moerstaal.' Zo zijn er ook weinig rangen en standen binnen het bedrijf. 'En we zijn prestatiegericht. Maar als je wilt dat je medewerkers prestatiegericht zijn, moeten ze wel weten hoe het zit. Daarom communiceren we open en direct. Iedereen, alle medewerkers moeten het zich aantrekken als er verlies wordt gemaakt. De leidinggevenden geven het goede voorbeeld. We vergaderen zo min mogelijk onder werktijd. Onze directeuren worden nooit van buiten aangetrokken: dat is steeds een aanslag op je cultuur. We leggen juist de prioriteit op interne doorstroming. Alle directeuren zijn al jaren bij de firma. Mijn kinderen en ik zijn aandeelhouder. Die aandelen verkopen we nooit, dat is zelfs schriftelijk vastgelegd.'

'Groei is altijd belangrijk om de organisatie op sterkte te houden.'

Beheerst groeien

We willen beheerst groeien. Een overname kan alleen slagen, als je mensen er klaar voor zijn. De organisatie moet onder controle zijn en de financiën op orde. Wij verbeteren onze concurrentiepositie voortdurend door automatisering, robotisering en aanschaf van de beste machines. Daardoor bereiken wij het hoogste kwaliteitsniveau.'

Kroot: 'Hoe bereikt u dat mensen in uw bedrijfscultuur meegaan?' 'Wij gaan op een open manier om met onze mensen,' zegt Van der Leegte. 'Door uit te leggen wat je wilt doen en hoe je het wilt doen, krijg je medewerking. Mensen zijn in principe bereid mee te gaan, als ze de noodzaak maar begrijpen. Dat is in elk bedrijf zo. Wij hebben daar weinig problemen mee. En als je werkelijk niet met elkaar overweg kunt, moet je afscheid nemen. Gelukkig hoeven wij dat niet vaak te doen, omdat VDL zo breed is. Er is altijd wel een bedrijf of functie, waar deze medewerker wél op z'n plek zit.'

'Groei is altijd belangrijk om de organisatie op sterkte te houden. Stilstand of teruggang betekent het personeelsbestand aanpassen. Dat doe ik niet graag. Ik sta erom bekend dat ik vecht voor de werkgelegenheid. Wel hanteren we een buffer van uitzendkrachten, omdat de arbeidsflexibiliteit in Nederland matig is. In een tijdsbestek van tien jaar moet je bij dezelfde personeelssterkte een kwart meer produceren om je concurrentiepositie in de wereld te behouden. Dat doen we door te automatiseren. Een product wordt in de loop van de tijd immers goedkoper en daarom moet je meer verkopen.'

VDL Groep in vogelvlucht

Aantal werkmatschappijen	84
Aantal landen actief	19
Aantal medewerkers	9.500
Omzet (2013)	1,8 miljard euro



Geen managementmodel

Dat Van der Leegte weinig op blijkt te hebben met managementmodellen, blijkt als Kroot hem vraagt wat voor soort leider hij is. 'Heb ik een keuze dan? Ik heb een mening maar respecteer ook die van een ander. Als men het niet met mij eens is, sta ik open voor discussie. Ik wil mensen met een mening en spirit om me heen hebben. Medewerkers moeten bezig zijn met verder kijken. Je hoeft niet de intelligentste van de firma te zijn om CEO te zijn. Maar ik ben sterk in cijfers en kan goed met mensen omgaan. Dat is belangrijk.'

Kroot: 'Tot slot, wat moet er volgens u in Nederland gebeuren om er sterker op te staan?' Van der Leegte: 'Het is belangrijk een gelijk speelveld in de wereld te hebben. De EU maakt de fout door de wereld als vrije handelszone te zien. Maar niemand doet daaraan mee, waardoor onze export zwaar belast wordt met invoerrechten, terwijl wij alles importeren zonder invoerrechten. Daardoor kunnen wij niet concurreren met landen buiten de EU en slijpelt de werkgelegenheid in de eigen markt weg. Ook de kredietverlening voor het MKB is niet goed geregeld. Banken dragen amper risico door leningen onder veel voorwaarden te verstrekken. Verder moet de arbeidsflexibiliteit in Nederland verbeterd worden. Stel dat iemand, die moeilijk te plaatsen is, bijvoorbeeld een 60-plusser, het label 'flexibel' zou krijgen. Dan zou hij door iedereen, tijdelijk, in dienst genomen kunnen worden, zonder het risico van een vaste medewerker, omdat hij daarna terug kan in de uitkering. Dat zou veel werkgelegenheid creëren. En daar heeft iedereen voordeel van.'