



4 Kuhnke zou dit jaar al bijdragen aan de winst. Dat valt vooralsnog tegen. Het afgelopen kwartaal was er onder meer sprake van een tegenvaller met een productielijn. In de Verenigde Staten gebeurde iets soortgelijks. Wat is daar misgegaan?

“In het tweede halfjaar hebben we opstartproblemen gehad bij enkele projecten in Amerika voor GM en Chrysler en bij Kuhnke met een groot project voor massage voor autostoelen. Opstartproblemen zijn niets bijzonders, maar in onze fabrieken in Oostenrijk en Tsjechië die gewend zijn om grote projecten te draaien, hebben we zo’n proces sneller onder de knie. In Amerika moesten ze twee grote projecten tegelijkertijd starten, dat waren ze niet gewend. Bij Kuhnke hadden ze nog nooit zo’n groot project gedaan. Het mooie is dat wij de capaciteit hebben om er mensen heen te sturen als dat nodig is. Er gaan productiemensen van ons heen en als er extra ontwikkelwerk moet worden gedaan, hebben we ook de mensen met de juiste ervaring en expertise die daarheen kunnen.”

5 Hoe zorgt u dat u het weet als projecten uit de rails lopen?

“Wij zitten heel dicht op de werkmaatschappijen. We hebben heel veel contact met onze managers. Niet alleen over de telefoon, maar ook bij hen in het bedrijf. We praten daarnaast ook niet alleen met managers. Frank praat met zijn mensen, dat zijn onder anderen inkopers en financiële mensen. Ik praat met die van mij. In al die gesprekken hoor je het vrij snel als er iets fout gaat. We communiceren heel open. Dat zag je ook na zo’n acquisitie bij Kuhnke. Mensen zagen heel snel hoe open en transparant wij zijn.”

6 Gaat hier ook een bepaalde opvatting over leiderschap achter schuil?

“Dit heeft wel met je leiderschapsstijl en de filosofie achter het

bedrijf te maken. Als je een kleine holding hebt met ondernemende mensen aan de top van de bedrijven, moeten die mensen als ze ondernemen ook hun problemen bij je kwijt kunnen, niet alleen hun succesverhalen. Het is leuk om dan samen te kijken wat je beter kunt doen. Dat vraagt ook van mensen hier dat ze niet achter hun bureau blijven zitten. Ik geloof overigens dat hier ook niemand zit die naar cijfertjes zit te staren. Het is hier een duiventil, er wordt heel veel gereisd. Ook onze financiële mensen en onze jurist hebben voortdurend contact met en zitten regelmatig bij de werkmaatschappijen. Zelfs de secretaresse schuift aan bij onze managers, bijvoorbeeld voor de huisstijl.”

Veenema grijpt de gelegenheid aan om te demonstreren dat de samenwerking met zijn nieuwe financiële rechterhand Frank Sonnemans even soepel verloopt als met diens voorganger Eiko Ris. Sonnemans schuift aan bij het interview dat oorspronkelijk alleen met de bestuursvoorzitter zou zijn. Hij vult het verhaal van Veenema over de informele controle aan.

Sonnemans: “Twee keer per jaar gaan we voor een intern controleonderzoek langs bij de grote onderdelen, een keer per jaar bij de kleine. Die bezoeken komen naast alle processen en procedures die we al geïmplementeerd hebben in het bedrijf. We hebben hier in Zeist een hele kleine holding, maar daarnaast hebben we een *shared service center* in Duitsland en een wereldwijde it-organisatie. In combinatie met de vele formele en informele contacten menen wij dat we heel goed de vinger aan de pols hebben wat er bij alle bedrijven gebeurt.”

Veenema: “Je moet een hele goede corporate-governance-structuur hebben, maar daarmee houdt het niet op. Ik denk persoonlijk dat open communicatie en vertrouwen de belangrijkste factoren zijn. Je moet een hele open en transparante structuur hebben zodat mensen niet de neiging hebben om maar wat aan te rommelen. Ik durf de uitspraak wel