



'Woningtekort neemt komende jaren nog verder toe'

DOOR **JOB WOUT, PIETER COUWENBERGH** • 23 DEC 17

'Om fris te blijven moet je een beetje paranoïde zijn'

De langste en de kleinste AEX-ceo van Nederland komen voor het eerst samen. Peter Wennink (ASML) en Nancy McKinstry (Wolters Kluwer) over hoe je als niet-techneut ingenieurs aanstuurt, stappen met de klant en de lessen van de jazzband.



Peter Wennink (links) en Nancy McKinstry. Foto: Roger Cremers voor Het Financieele Dagblad

Komt hij, of zou Peter Wennink op het laatste moment afzeggen? Bij het maken van de afspraak had de woordvoerder van ASML gewaarschuwd: 'Als er bij een van de tien grote klanten een 'issue' is over een chipmachine, stapt Peter in het vliegtuig.' Dat mag geen verbazing wekken. De apparaten van de chipmachinebouwer uit Veldhoven kosten tot €120 mln per stuk. Daarvoor mag een klant wel enige service verwachten.

Maar Wennink is er. Ruim op tijd zelfs om nog een snel ontbijt te nuttigen in het nieuwe Hotel Van der Valk in Utrecht-Zuid. Ook Nancy McKinstry van Wolters Kluwer is ondanks het vroege tijdstip en de files vanaf haar woonplaats Amsterdam ruimschoots op tijd voor de ontmoeting.

We spreken de langste (1,96 meter) en de kleinste (het FD schat 1,58, maar McKinstry wil het niet zeggen) ceo van de 25 AEX-fondsen. Niet over hun fysieke verschijning, maar over de veranderende rol van de bestuursvoorzitter in een door technologische innovaties steeds sneller veranderende wereld. Over hoe zij als niet-techneuten keuzes maken, maar ook hoe zij fris blijven.

McKinstry (58) is met veertien jaar een van de langst zittende ceo's van de AEX. Onder haar leiding veranderde Wolters Kluwer van een traditionele uitgever in een leverancier van digitale diensten en software. Wennink (60) is weliswaar pas vier jaar eindverantwoordelijk, maar al sinds 1999 lid van de raad van bestuur. In die jaren groeide ASML uit tot de almachtige leverancier van chipmachines die het nu is.

Ze hebben elkaar niet eerder ontmoet, ook al telt Nederland maar 25 chefs van AEX-bedrijven. Toeval, zeggen ze.

McKinstry heeft haar huiswerk gedaan.

'Je bent accountant van professie', zegt ze

bij het voorstellen tegen Wennink. 'Een van de belangrijkste colleges tijdens mijn opleiding was het verhaal van de winst- en verliesrekening begrijpen.'

De topman van ASML kan niet anders dan het ermee eens zijn. Die eigenschap van een accountant zit verankerd in zijn dna. 'Onze ingenieurs begrijpen de data, maar begrijpen vaak niet de context. Wat het betekent voor de klant en hoe we met die mooie machines geld kunnen verdienen. Daar kan ik een constructieve rol spelen.'

'Klant' is tegenwoordig het eerste woord van elke ceo. Wat is er veranderd in de relatie met de klant?

McKinstry: 'We waren als uitgever vroeger gericht op het maken van een perfect product, of het nu op het juridische vlak is of het medische. Wat klanten ermee deden, daar hadden we geen idee van. Tegenwoordig verwachten klanten dat we ze laten zien hoe ze hun

'Klanten willen mijn garantie. Ze willen weten hoe ik in de wedstrijd zit'

• Peter Wennink

werkprocessen kunnen verbeteren. Om die reden hebben we behalve uitgevers ook steeds meer software-engineers in dienst. Ik zie twee cruciale veranderingen. Onze klanten willen op de hoogte blijven van de allerlaatste ontwikkelingen in hun vakgebied en verwachten van ons de selectie en hoe efficiënt te navigeren door die informatie. Verder zijn ze allemaal hard op zoek naar hulpmiddelen om de productiviteit te verbeteren. Hoe ze iets dat normaal twee uur kost in twintig minuten kunnen doen. De druk op ons om dat te leveren is erg groot.'

Wennink: 'Het draait tegenwoordig allemaal om productiviteitsverbetering. Klanten pushen ons om betere, snellere, nauwkeuriger machines te leveren, waarmee ze chips maken die meer en meer kunnen. Er is een onverzadigbare behoefte aan computerkracht. Voor sensoren bijvoorbeeld die nieuwe toepassingen mogelijk maken, zoals zelfrijdende auto's. De druk is enorm. Klanten zijn bereid miljoenen te investeren in de nieuwste technologie en zijn erg ongeduldig.'

Wat betekent die druk voor de relatie?

McKinstry: 'We moeten veel meer begrip hebben voor hun pijnpunten, hun zorgen, hun financiële issues. We moeten ons verplaatsen in hun uitdagingen. Het betekent dat je veel transparanter naar elkaar bent over wat je kunt leveren en wanneer. Dat je eigenlijk bezig bent met co-creatie. Het goede nieuws voor ons is wel dat de relatie daardoor een kleefkracht wint.'

Wennink: 'Klanten proberen een deel van de complexiteit van hun business over te hevelen naar hun leveranciers. Ze willen van mij niet alleen een machine. Ze willen weten hoe ze met de combinatie van machines en software een hogere productiviteit kunnen realiseren. Daarvoor zijn ze bereid ver te gaan in de samenwerking. Onze klanten delen bijvoorbeeld hun *roadmap* voor de komende tien jaar met ons, zodat wij weten wat ze nodig hebben. Omgekeerd zijn wij ook heel transparant naar onze klanten, over de investeringen die wij doen, de risico's die we nemen, de onzekerheden. Maar ook over de marges die wij maken op een machine en waarom we die marge nodig hebben. Je investeert in onderling vertrouwen. De mate van transparantie die nu wordt gegeven, is veel groter dan voorheen.'

En wat is jullie rol hierin?

Wennink: 'Klanten willen mijn garantie. Onze klanten - en zeker de Aziatische - willen mij leren kennen. Wat voor iemand ik ben. Hoe ik in de wedstrijd zit. Ze willen weten of ze mij kunnen vertrouwen. Of ik lever. Laatst zei een klant dat hij nog nooit in Amsterdam was geweest. Dan trek ik een dag uit om als gids Amsterdam te laten zien. Ik ben de hoofdonderhandelaar van het team. Aan de ene kant ben ik een financiële man die zich door onze mensen de technologie heeft laten uitleggen. Aan de andere kant spreek ik met de ceo aan de overzijde over zaken die niet aan de orde komen in de reguliere

onderhandelingen. Wat zijn grootste angst is bijvoorbeeld. Dergelijke zaken zijn belangrijk om te weten en altijd oplosbaar. Mijn belangrijkste opdracht is dat we met onze leveranciers, partners en klanten op hetzelfde verwachtingsniveau zitten. Die balans is cruciaal'

McKinstry: 'Bij Wolters Kluwer is de klantenbasis veel groter dan bij ASML.

We hebben duizenden klanten

wereldwijd, de contacten vinden meer op decentraal niveau plaats. Ik praat een

paar keer per jaar met onze klanten. Vraag hen waar ze mee worstelen. Het is dan mijn rol om te zorgen dat er voldoende budget is voor onze technici om een robuuste *toolbox* te bouwen waarmee we de klant kunnen helpen. We investeren daarom 10% van onze winst in ontwikkeling, en zijn daar tijdens de financiële crisis gewoon mee doorgegaan.'

'Als onze technici met iets boeiends bezig zijn, ben ik hun belangrijkste cheerleader'

• Nancy McKinstry

Wat is een robuuste gereedschapskist?

McKinstry: 'Dat zijn technologieën die het werkproces vergemakkelijken. Neem de belastingadviseur. Hij is 33% van zijn tijd bezig om data uit informatie te halen en in een Excel-programma te stoppen om berekeningen te doen. Wij hebben een toepassing ontwikkeld die dat werk automatisch doet. We zijn nu bezig iets te bedenken voor het elektronisch patiëntendossier. Een arts schrijft informatie ongestructureerd op. Dan kunnen wij die data met een applicatie structureren voor hem en zijn collega's, zodat het gemakkelijker wordt relevante conclusies te trekken.'

U heeft geen van beiden een technische achtergrond. Hoe maakt u keuzes?

McKinstry: 'Ik ben een nieuwsgierig persoon. Ik ga zelf langs bij bedrijven in andere sectoren om te kijken hoe zij productiviteitsverbeteringen voor zichzelf en klanten realiseren. En als ik ergens enthousiast over ben, vraag ik onze mensen om daar eens in te duiken. En als onze technici met iets boeiends bezig zijn, ben ik hun belangrijkste cheerleader. Wij maken gebruik van bestaande technologieën, om die steeds meer te verbeteren. We zijn niet bezig met 'moonshots' zoals ASML. Hoe doen jullie dat, Peter?'

Wennink: 'Wij hebben dat ook wel. 95% van de machines die we ooit hebben gemaakt, is nog steeds in gebruik. Evolutionaire innovatie is ook belangrijk voor ons. 40% van ons researchbudget gaat naar voortdurende verbeteringen aan bestaande machines. De rest is revolutionair. We ontwikkelen een machine waarvan mensen zeggen dat het de meest complexe is die ooit is gebouwd.'

En hoe kiest u dan?

'Ik leid het bedrijf samen met Martin (Van den Brink, de chief technology officer, red.), hij is behalve collega ook vriend. Als hij zegt dat we een technologisch probleem moeten oplossen, vraag ik hem wat de klant eraan heeft. Dat legt hij dan uit. Het is ook een kwestie van intuïtie, van vertrouwen in elkaar. We worstelden een paar jaar terug met de nieuwste technologie. Martin zei daarop dat we een bedrijf moesten kopen om dit op te lossen. Dan vraag ik hem: op een schaal van 1 tot 10, in hoeverre gaat dit de oplossing geven? "7,5 tot 8", zei hij. Dat is goed genoeg voor mij. Er komt veel intuïtie kijken bij dit soort beslissingen.'

U zit beiden al lang op uw post. Wat is het antwoord om de sleur te voorkomen?

'Het draait om passie. Om enthousiast kunnen worden. Als er nieuwe dingen in het bedrijf gebeuren, voel ik een vonk bij mijzelf. Daarom is mijn deur letterlijk altijd open voor onze mensen. Daarom praat ik veel met jonge mensen. Ga ik in de kantine bewust bij jonge mensen zitten, om te horen hoe het ze bevalt bij ons, waar ze mee bezig zijn.'

Maar hoe voorkom je toch enige routine?

Wennink: 'Door paranoïde te blijven. Door altijd oog te houden voor wat mis kan gaan. Is er nog altijd vertrouwen tussen ons en de klant? Is de relatie nog goed? Zit er nog altijd progressie in onze ontwikkeling? Zitten we nog op het goede pad? Ik ben dol op paranoia. Het is de zuster van nieuwsgierigheid.'

McKinstry: 'Ze zijn yin en yang. Ik wil elke dag wat leren. Ik lees heel graag. Ik sta graag heel vroeg op. Dan bereid ik de bijeenkomsten van die dag minutieus voor. Op die manier kan ik meteen met de teams praten over volgende stappen. Er hoeft niets te worden uitgesteld. Als ceo moet je vooral energie scheppen voor een team, om de volgende stap te zetten.'

Hoe organiseren jullie de tegenspraak?

De ervaring leert dat die afneemt naarmate iemand langer de baas is.

Wennink: 'Er moet loyaliteit aan het team zijn, niet aan mij. Daarom is het scheppen van een veilige cultuur ook zo belangrijk. Voor dat doel zijn groepen zo belangrijk. Medewerkers zitten nooit alleen bij de ceo. In een groep helpen ze



elkaar om zich uit te spreken. Het helpt ook dat bij ASML de complexiteit zo groot is dat mensen wel bij elkaar moeten kruipen. We hebben een beetje een start-upcultuur weten te behouden.'

Peter Wennink (links) en Nancy McKinstry. Foto: Roger Cremers voor Het Financieele Dagblad

McKinstry: 'We hebben een informele manier van werken waarbij we de onderdelen een grote mate van zelfstandigheid geven. Ik verwacht dat mensen mij tegenspreken. Wat ik wel belangrijk vind, is dat overal op dezelfde manier wordt gewerkt.'

Is de houdbaarheid van een ceo korter doordat veranderingen steeds sneller gaan?

Wennink: 'Er is geen generiek antwoord. Je moet jezelf elk jaar afvragen of je nog de juiste man voor de onderneming bent. Daarvoor is de dialoog met je collega's en met de raad van commissarissen belangrijk.'

McKinstry: 'Mensen die vijf jaar bij ons zijn, zijn waardevoller dan mensen met een dienstverband van twee jaar. Kennis van het bedrijf, de klanten en de processen kost tijd. Het duurt twee jaar voordat iemand de zeebenen heeft om bij ons succesvol te kunnen zijn.'

Zeggen jullie in vergaderingen wel eens dat je het niet weet?

In koor: 'Absoluut.'

Hoe binden jullie mensen? Uitgevers blijven wel, maar IT-mensen zijn gewild en kunnen overal terecht.

Wennink: 'De ingenieurs zijn wat geduldiger dan de mensen bij de ondersteunende afdelingen, of ze hebben meer realisme. Tot een paar jaar geleden schoven we vooral intuïtief met mensen. Tegenwoordig doen we het meer gestructureerd. We testen mensen, vooral op gedrag. In ons bedrijf zijn verbinders cruciaal. Ik krijg vaak de vraag van mensen hoe ze een goede manager kunnen worden. Dan zeg ik: wordt eerst maar een heel goede ingenieur.'

McKinstry: '*We have to grow our own timber*', zoals we in de Verenigde Staten zeggen. Een manager moet van veel markten thuis zijn. Dat vraagt training in marketing, in technologie en meer. De uitdaging is dat de huidige generatie weinig geduld heeft, elke twee jaar wat anders wil. Beweeglijkheid is goed, maar het vergt meer dan twee jaar om iets echt te doorgronden.'

Waarom is gedrag voor u zo belangrijk?

McKinstry: 'Vergelijk het met een jazzband: je moet samenwerken om goede muziek te maken. En je moet je bewust zijn van de verschillende competenties die je nodig hebt om goede muziek te maken.'

Wennink: 'Het gaat erom hoe je de jazzband orkestreert. Wie doet wat op welk moment. Het gedrag van de manager bepaalt of dat werkt.'

AD BY STREAMADS

**Door Job Woudt****Door Pieter Couwenbergh**

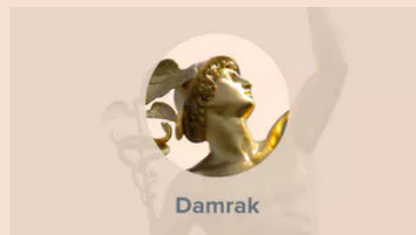
Meest gelezen



'Woningtekort neemt komende jaren nog verder toe'



Aandelenbeurs vreest verlies handel door nieuwe regels



Europese beurzen openen handelsweek flink lager