

10 VRAGEN AAN

AD NEDERLOF

OPRICHTER EN CEO VAN VANAD GROUP

‘Je moet een beetje een boefje zijn’

Nicolette van den Hout

Foto's Olivier Middendorp

1 Wat voor jeugd hebt u gehad?
‘Een mooie jeugd. We waren geen welvarend gezin, maar wel een liefdevol gezin. Mijn ouders hadden veel geduld met me. Zij snapten dat ik moeilijk te managen was. Maar ze lieten me zijn wie ik was. Ze maakten zich wel zorgen, heb ik later begrepen. Maar een oom zei tegen mijn vader en moeder dat ze zich geen zorgen moesten maken. “Hij is niet op zijn mondje gevallen, dat komt allemaal prima voor elkaar,” zei hij. Mijn oom keek naar andere dingen dan mijn ouders. Niet naar schoolrapporten, maar naar hoe ik als jongen in elkaar stak. Hij had daar veel vrouwen in.

‘Mijn eigen vertrouwen was destijds wel behoorlijk geknakt, moet ik zeggen. Ik kon niet goed leren. Onderwijzers zeiden letterlijk tegen me dat ik een onnozel jongetje was. Je wordt dan heel onzeker. En als de familie – niet mijn ouders en die oom – dan ook nog mijn rapport wilde vergelijken met dat van mijn neefjes en nichtjes, zorgde ik dat ik niet thuis was als zij kwamen. Dan ging ik voetballen met mijn vriendjes.

‘Gaandeweg ontdekte ik dat die onzekerheid nergens op was gebaseerd. Het was aangepraat. Je kunt mensen enorm beschadigen door constant kritiek op ze te hebben. Helaas wordt er op die manier nog steeds veel gemanaged. Maar je kunt mensen beter stimuleren en enthousiasmeren door ze complimenten te geven.’

AD NEDERLOF (73)

Geboren in Voorburg. Ging na dienstplicht direct werken, naast avondstudie. Begon als marketeer, klom op tot vicepresident van Oracle en president en CEO van het Amerikaanse bedrijf Genesys. Richtte zijn eigen bedrijf VANAD Group op. Hertrouwd. Zes kinderen.

2 Waren uw ouders ambitieus?
‘Nee. Mijn vader is geboren in 1920, groeide op tijdens de grote depressie en had de Tweede Wereldoorlog meegemaakt. Het baggerbedrijf van zijn vader ging verloren. Zelf is hij voor de Duitsers ondergedoken in een boerderij in Brabant, omdat zij jongelui aan het werk zetten in Duitse fabrieken. Hij had veel ellende gezien, honger meegemaakt, dus hij koos voor zekerheid. Hij werd ambtenaar bij het ministerie van Defensie. Maar in zijn hart vond hij dat niks. “Geen ambtenaar worden,” zei hij altijd tegen mij.

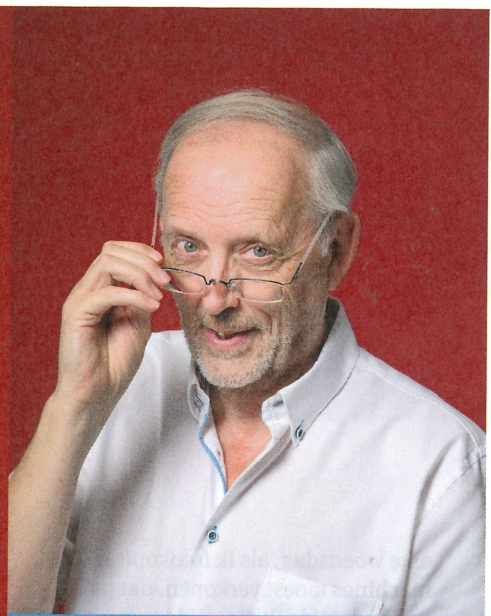
‘Hij heeft een keer ergens anders gesolliciteerd en een poging gedaan om een reisbureau annex sigarenzaak over te nemen, maar het is uiteindelijk allebei niet doorgegaan. Mijn vader was wel ambitieus, maar hij had doortastender moeten zijn. Hij miste het inzicht van een ondernemer.’

3 Dat zegt u nu, met de kennis van een ervaren zakenman.
‘Ja, maar als kind maakte ik me ook al zorgen of hij het zou redden, omdat hij te aardig was, te correct, te beleefd. Je moet een beetje een boefje zijn als je in de zakenwereld wilt overleven. Als je niet via de voordeur naar binnen mag, ga je via het wc-raampje. Als je een doel voor ogen hebt, moet je daarnaartoe werken en kun je niet altijd de geijkte paden volgen. Dat deed ik zelf ook niet altijd.’

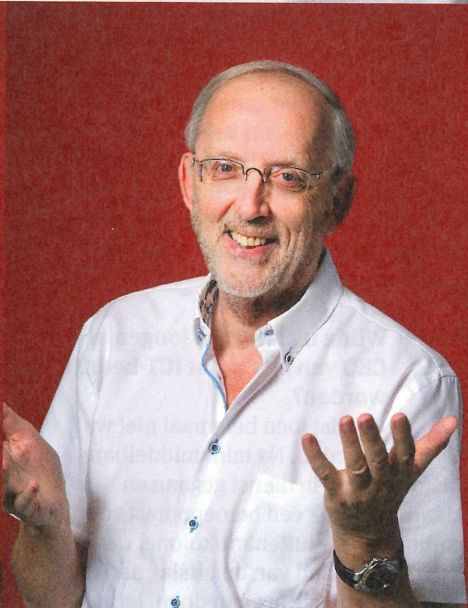
4 Wat deed u dan?
‘Toen ik nog als verkoper bij Handelsmaatschappij Kramers werkte, moesten we één dag in de week fotokopieermachines verkopen. Iedereen had er een pesthekel aan om die dingen te verkopen, want er zat geen mooi verhaal achter.

‘Bij de Rabobank in Wateringen zou ik er op een dag een demonstreren, maar toen ik de kopieermachine uit de kofferbak tilde, lekte er inkt uit. Precies op mijn pak. Ik zag er niet uit. Dus bracht ik de machine naar boven en zei dat ik me moest gaan omkleden. Of ik de machine kon laten staan. “Een dezer dagen haal ik die wel weer op,” zei ik. Dat was goed.

‘Toen ik na een week belde om te zeggen dat ik het apparaat kwam ophalen, hoefde dat niet meer. “We werken er al mee en hebben er een paar extra besteld bij jullie.” Vanaf toen trok ik



'Mijn ouders
hebben veel
geduld met
me gehad.
Ze wisten dat
ik moeilijk te
managen was'





Ad Nederlof: 'Je moet gaan waar de massa niet gaat. Ook tijdens een crisis'

elke woensdag, als ik fotokopieer-machines moest verkopen, dat pak aan en haalde ik diezelfde truc uit.

'In acht van de tien gevallen lukte het. Ik verkocht meer dan mijn collega's, maar mijn geheim deelde ik natuurlijk niet. Totdat ik tegen de lamp liep. Ik ging naar de Rabobank in Nootdorp en daar stond dezelfde directeur uit Wateringen me op te wachten. Hij vond het een dijenkletser, maar daarna moest ik stoppen met die onzin.'

5 Het hoogtepunt in uw carrière beleefde u als CEO bij Genesys in de Verenigde Staten, een bedrijf dat callcentersoftware verkoopt. Hoe was die tijd?

'Ik zat in de enorme kamer van de CEO van Genesys in San Francisco, met een prachtig uitzicht op Market Street. Op een gegeven moment werd er op de deur geklopt en zei de assistent: "Mister Nederlof, the board meeting is ready to start." [Meneer Nederlof, de bestuursvergadering gaat zo beginnen.] En dan realiseer je je: ik ben de CEO. Ik ben de president van dit bedrijf! Dan moet je bijna in je arm knijpen, is dit echt waar? Het was wel het maximale van wat ik me kon voorstellen wat je als ICT-jongen zou kunnen bereiken: in het mekka van de ICT, hartje San Francisco, een beursgenoteerd bedrijf runnen met vestigingen over bijna de hele wereld. Dat was een jongensdroom die uitkwam.

'Ik ben er zes jaar CEO geweest. Het was prachtig, maar ook heel erg vermoeiend. Om privé- en fiscale redenen was het beter als ik in Europa bleef wonen. Mijn familie, mijn gezin, woonde in België en ik zat de helft van

de tijd in San Francisco. Ik raakte uitgeput van al dat vliegen. Ik had rustig 20 tot 25 jetlags per jaar. Minstens vier keer per jaar vloog ik letterlijk de wereld rond. Dan begon ik in San Francisco, door naar Australië, vervolgens naar China en Maleisië, dan naar Europa en terug naar San Francisco.

'In 2005 bedacht ik: als ik zo doorga, ga ik eraan kapot. Ik was toen 57 en hoewel ik met pensioen had kunnen gaan, paste het niet bij me om helemaal niks meer te doen. Bovendien had ik een jong gezin. Als ik mijn kinderen naar school bracht, stonden daar allemaal vaders die twintig jaar jonger waren. Dan kan ik toch niet zeggen dat ik met pensioen ben?'

6 En dus richtte u VANAD Group op. Hoe is dat gegaan?

'Ik had ooit samen met mijn neven de doorstart van ICT-bedrijf Enovation medegefinancierd. Dus ik dacht: ik ga terug en proberen dat bedrijf uit te bouwen met meer initiatieven. Een soort holding met daaronder verschillende bedrijven. Mijn neven vonden het te risicovol. Maar ik had zelfvertrouwen doordat ik aan de top bij Volmac, Oracle en Genesys had gestaan. Als je het daar goed hebt gedaan, waarom zou je het dan ineens niet goed meer kunnen doen? Ik heb nog nooit doelstellingen niet gehaald, en de Amerikanen zijn daar heel fel op.

'Uiteindelijk heb ik die holding zelf opgezet en mijn neven uitgekocht. We leveren bedrijfsoplossingen op het gebied van software, informatie- en communicatietechnologie.'

7 Wilde u als kleine jongen al CEO van een groot ICT-bedrijf worden?

'Ik wist toen helemaal niet wat ik wilde worden. Na mijn middelbare school ben ik in dienst gegaan en daarna deed ik een beroepentest voor militairen. De luitenant-kolonel raadde mij aan de hand van de uitslag aan iets in de commercie te gaan doen. Iets wat

toekomst heeft, zoals automatisering, en om daarnaast marketing te studeren. Dat heb ik gedaan.

'Mijn eerste baantje was administratief medewerker bij KLM en 's avonds studeerde ik marketing. Ik werd enthousiast over marketing, dat toen nog niet zo populair was. "Het risico is de winst van de ondernemer," zei mijn leeraar. En dat heb ik altijd onthouden en toegepast.'

8 U hebt inmiddels verschillende crises meegemaakt. Wat is het geheim van uw overleven?

'Klopt, ik heb de oliecrisis in de jaren zeventig, de economische crisis in de jaren tachtig, in 2000 de millenniumbug, in 2001 de e-commercebubbel, in 2008 tot 2014 de financiële crisis en nu de coronacrisis meegemaakt.

'Je moet je niet gek laten maken en je moet je stip op de horizon niet uit het oog verliezen. Als iedereen naar links kijkt, kijk ik naar rechts. Je moet gaan waar de massa niet gaat. Dat werkt ook in crisistijden.'

9 Hoe geeft u leiding?

'Mijn kracht zit in het maximale uit mezelf en uit mijn mensen willen halen. Ik ben een *people manager*. Mijn werknemers moeten tevreden zijn. Als zij tevreden zijn, heb je ook tevreden klanten. En die staan centraal.

'Ik bemoei me niet met de dingen die goed gaan. Er zijn verscheidene manieren om een doelstelling te halen, zolang het maar gebeurt.'

10 Aan wie laat u uw bedrijf na?

'Formeel draag ik binnenkort mijn belangen in de familieholding over aan mijn kinderen. Mijn oudste zoon Arthur, nu 46, heeft al de dagelijkse operationele leiding, samen met zijn studievriend Arnoud Munneke. Maar visie en strategie blijven nog wel mijn domein.'