



“Ge gaat ‘hert’ of ge gaat niet!” In het Antwerps betekent ‘hert’ ook ‘hard’. Een kreet die bij Rombit uit het hertensjabloon schreeuwt, wijst CEO Jan Vercammen. (Foto LDS)



JAN VERCAMMEN

Met technologie kunnen we de wereld verbeteren

Hij was veertien en bouwde met Fischertechnik een jackpot. Op een Vlaamse kermis gaf hij gokkers één kans op tien om hun inworp van 20 frank te verdubbelen. “Het werd een lucratieve zondag”, herinnert zich Jan Vercammen (53) die vandaag CEO is van de Antwerpse IoT- en digitalisering specialist Rombit.

DOOR LUC DE SMET

Al op jonge leeftijd verbond hij techniek en handelszin. In de humaniora was hij niet dé topstudent maar wél sterk geïnteresseerd in wiskunde. Met de nodige reserve vatte hij industriële ingenieursstudies aan. “Het was op mijn lijf geschreven.” Toen hij met een mooie score zijn vierde jaar beëindigde wou hij meer. Dieper. Hij studeerde burgerlijk ingenieur in Leuven. In 1993 had hij twee ingenieursdiploma’s op zak. Hij was 25.

Docent automatisering

In 1990 was het nog een goede markt voor ingenieurs. Er vielen tal van leuke aanbiedingen bij hem in de brievenbus. “Maar toen ik in ’93 uitkwam waren er aanwervingsstops afgekondigd. Het was niet evident een job te vinden. Jongere collega’s deden er een extra jaar economie bij. Ik had al zeven jaar gestudeerd en wou nu wel aan de slag.” Hij werd docent automatisering aan de Karel de Grote Hogeschool, waar hij gestudeerd had. Hij gaf les aan laatstejaars. “Raar. Er was nauwelijks een leeftijdsverschil.” Hij begeleidde ook eindwerken. Een van zijn studenten deed dat bij het automatiseringsbedrijf Egemin. “Op een keer ging ik met hem mee. Ik vond het een super boeiend bedrijf. Innovatiedirecteur Leo Van de Pas zaliger vroeg me of ik geen zin had om er te komen werken.” Een jaar lang deelde Vercammen een halftijdse baan aan de hogeschool én bij Egemin. “In 1994 koos ik voluit voor Egemin.” Hij zou er een kwarteeuw werken. Hij startte er als ontwikkelingsingenieur op de R&D. “Mechatronica! Op het snijveld van software, elektronica en mechanica. Ik ontwikkelde mee aan automatisch geleide voertuigen (AGV) die op camera’s en lasers navigeren.”

Egemin ging net Europees, richtte Egemin Duitsland op en stond op de Hannover Messe met zijn AGV. Zes jaar later, in 2000, volgde Egemin Amerika en in 2006 ook China. “We kozen met logistieke automatisering voor een niche en legden de focus op specifieke industrieën. Daarvoor zei het bedrijf ‘ja’ op vrijwel elke vraag. Maar of je daar ook centen mee verdient ...?”

Hoe wordt een ingenieur CEO?

“In 1994-95, toen ik bij Egemin startte, deden we op de R&D-afdeling fantastische zaken maar sales wist niet goed waarmee we bezig waren.” Met zijn leraarservaring maakte hij een mini-opleiding voor de mensen in de verkoop. Toen de Hannover Messe er aan kwam, trok het hoofd van de sales hem mee naar de beurs om er technische vragen van klanten te beantwoorden. “Techniek en sales zaten in mijn lijf.” Als een links en rechts brein. Even later ervaarde het management dat Egemin wel goed was in techniek en verkopen maar dat het beter kon qua marketing. De beheerraad wou inzicht in markt- en klantensegmentatie, positionering ... Vercammen, die ondertussen R&D onder zich had, wou bijspijkeren. Hij trok daarom in 2001 naar de Harvard Business School. In 2007 werd Vercammen CEO van het bedrijf. “Dan moet je ook effectief financieel denken. CEO zijn, dat draait om strategie en leiderschap. Hoe kan je je klanten dienen? Hoe kan je de raad van bestuur betrekken? Stakeholder management vond ik steeds belangrijk in mijn loopbaan.” Maar CEO is toch wel een heel andere job. “Het voordeel: als je na vijftien jaar in je eigen bedrijf CEO wordt, hoeft niemand je iets wijs te maken. Je bent één van hen. Ieder wist wat ze aan mij hadden.” Egemin draaide

in 2007 al twee jaar rode cijfers. Vercammen voerde een herstructurering door. “Dat was meer dan met de schaar even door de rozentuin te gaan. We hadden veel klanten waarmee we geen geld verdienden. We hadden te veel overhead voor de omzet en de marge. De omzet moest omhoog, de nieuwe focus moest de marge verhogen door minder steken te laten vallen en repetitief bezig te zijn. We moesten beter letten op de kosten, de expertise en kritische massa moesten omhoog, focus ... om een positieve ebitda te halen.” Dat gaf Egemin een andere vorm. “Ik communiceerde met onze mensen, met de klanten ... We voerden het plan op één jaar tijd erdoor.”

Anticrisis management

In 2008-9 volgde een financiële crisis die het jaar daarna ook naar de industrie doorstroomde. “We voerden een soort anticrisis management. We wisten dat nieuwe projecten even zouden uitblijven. Bestaande installaties zouden blijven draaien. We zetten toen fors in op service.” Het bedrijf belde klanten op om hen te vertellen dat het beschikte over de nodige servicecapaciteit om hun installaties scherp te houden. “Daar kwam business uit, marge en continuïteit. Door dicht bij klanten én leveranciers te blijven en hen niet in de steek te laten. Ook door onze facturen op tijd te betalen en onze klanten goed op te volgen. De ontstane klantenbinding bracht ons na de crisis weer op het voorplan.” Egemin, dat in 2007 een omzet maakte van 70 miljoen euro, ging naar 125. “Dan kom je in de picture.”

Nieuwe haven

Tot 2010 ontwierp Egemin alle AGV’s zelf. Op de tekentafel. Maatwerk. “Er zat geen repetitie in. Ik stelde voor dat

we toestellen die reeds in serie werden gebouwd als platform zouden gebruiken en ze autonoom te laten rijden door er een computer op te zetten." Het bedrijf deed een marktstudie naar toestellen die het kon automatiseren. Het startte met vorkliften. "Er waren twee soorten fabrikanten: die met een gesloten en die met een open protocol. Canbus was onze sleutel." Egemin begon met het automatiseren van Still heftrucks en liet hele vloten 'samenwerken' gebruikmakend van warehouse management software. "Dat hadden we in de vingers. Zo kwamen we in de picture van het topmanagement van KION waartoe niet alleen Still maar ook Linde behoort." In augustus 2015 nam KION Egemin Automation over. Vercammen, die mee de architect was van de deal, bleef aan boord en legde Egemin aan in de nieuwe haven. "In maart 2016 namen we, onder impuls van KION, het Amerikaanse Retrotech over. Egemin moest versneld groeien." Vercammen had een lijstje van nog wel tien bedrijven ... In

2017 was er de opportuniteit om het Amerikaanse Dematic, dat wel 50 keer groter was dan Egemin, over te nemen. "Dat schudde pas werkelijk de kaarten." In de week zat hij in Frankfurt en 's weekends thuis. Of in China of elders. "Ik was managing director en CEO van Egemin Group en Dematic Central Europe en vicepresident Business Development Dematic International. Ik had 3.000 man onder mij. Op papier was dat fantastisch maar ik miste de connectie met de field. In een corporate structuur heb je minder directe impact. Ik miste het ondernemerschap" Hij bleef nog anderhalf jaar, hielp het laatste half jaar met de overdracht en nam op een correcte wijze afscheid. "Ik heb nog een goede band met de collega's van toen. Zo'n stap zet je voor jezelf. Ik was 50 en toe aan iets anders. Nee, ik had geen plan. Een goede raad, als je je dat kunt permitteren: durf los te laten en na te denken." Een sabbatical, even er uit en er dan weer in vliegen, zag hij niet zitten. Voor een aantal bedrijven heeft hij gecoacht. "Maar ik voelde het snel kriebelen en werd ... CEO van Rombit."

Te veel lijntjes

Vercammen kende Jorik Rombouts, de stichter van Rombit, al van bij de opstart in 2012. "Om het half jaar spraken we af om samen iets te eten. In het najaar 2020, toen ik wist dat ik een bedrijf zocht om er het verschil te maken, belde Jorik om nog eens af te spreken. Hij vertelde een CEO te zoeken." Vercammen had zijn criteria opgesteld. Hij zocht een bedrijf met zware technologische voetafdruk, B2B, graag internationaal maar

met een Belgisch beslissingscentrum. "We praatten." Toen hij bij Rombit begon, zag hij lijntjes uitgegooid in heel verschillende richtingen, bij uiteenlopende klanten. Het was een innovatie- en ontwikkelingsbedrijf. "Het risico bestaat dat je blijft ontwikkelen, want de klant zal altijd iets anders willen. Het risico dat je de verkeerde partners en industrie kiest." Wat hij in 2008 deed bij Egemin zou hij hier overdoen. In februari hield hij met het managementteam strategiedagen. Vercammen trok zijn strategische driehoek op tussen enerzijds 'focus' op bepaalde industrie-segmenten (logistiek, discrete manufacturing), 'partnerships' ("We zijn immers te klein om de wereld alleen te veroveren") en tenslotte 'product based solutions', de combinatie van hardware devices en oplossingen. "Daarmee veroveren we nu ons stukje van de wereld. We werken aan een kapitaalronde die onze R&D een boost moet geven. Er ligt nog veel werk op de plank, ook op het vlak van marketing en sales. Het moet uiteindelijk allemaal bij de klant geraken." Het strategisch project Phoenix zoekt die op de internationale markt.

Ons stukje van de wereld

"Succes vergt voldoende kritische massa. De grote uitdaging? Het is een werk van lange adem. Dat vergt voldoende enthousiasme en financiers die genoeg geloof hebben om het bedrijf zijn ding te laten doen." Onderzoek en ontwikkeling vreet geld. De Antwerpse nichespeler is nu ook actief in het Midden-Oosten en de VS. "Ik geloof sterk in focus, in gerichte ontwikkeling en proposities.

Schaarste en korte keten

Uiteraard is ook Rombit geconfronteerd met de schaarste in de elektronica. "Onze volumes zijn kleiner dan bij automotive. We mogen en kunnen creatiever zijn met alternatieve componenten", zegt Jan Vercammen. Rombit werkt in het ESG-gebied: milieu, veiligheid en sociale verantwoordelijkheid. "Met technologie kunnen we de wereld verbeteren. Technologie moet de mens dienen. Wat we hier kunnen doen, doen we hier. Chips worden echter vooral in Taiwan gemaakt. De VS en Europa zien in dat het voortaan anders moet. Er is een beweging naar meer autonomie. De assemblage van onze hardware, die in Taiwan zat, brachten we naar Europa terug. De korte keten helpt ook wel."





“Succes vergt voldoende kritische massa. De grote uitdaging? Het is een werk van lange adem”, zegt Jan Vercammen, CEO van Rombit. “Dat vergt voldoende enthousiasme en financiers die genoeg geloof hebben om het bedrijf zijn ding te laten doen.” (Foto's LDS)

Wat doe je, voor welke industrie en welk segment daarin? En dan moet je de mensen op de juiste plek zetten.” Je hoeft niet te schieten op elk konijn dat voor je voeten rent. “Ondertussen zitten we zo goed in de markt dat we weten waar de haring bakt.” Rombit staat vandaag voor ‘smart wearables’ en kennis van de industrie waarin het zich beweegt. Het gaat om draagbare toestellen die in een oplossingspakket verwerkt worden. Ze maken de omgeving van de onderhoudstechniker, de lone worker, veiliger omdat ze zijn aanwezigheid of nabijheid melden. Je kunt de toestellen ook op een vorklift zetten. Via afstandsmeting kunnen ze dan zorgen voor collision avoidance. De geconnecteerde toestellen bieden geïntegreerde en waarschuwen bij een in- of uitbraak. Het gaat om veiligheid, efficiëntie, gate operating (terminals, logistiek ...). “Ik zie een palet van oplossingen als een legodoos waarmee je een systeem bouwt dat voor de klant werkt.” Vorige maand sloot Rombit een partnership af met Software AG. “Zo’n partner werkt voor u en zorgt voor een multiplicatie-effect. Zij nemen onze propositie mee naar de klanten. Als je echt innovatief bezig bent, bescherm je je best door anderen een paar stapjes voor te blijven. Want zodra iets in dienst gaat, komt de concurrentie toch kijken. Bedrijven die dan stoppen met telkens opnieuw zich te verbeteren ... stilstaan is achteruitgaan. Je mag echter

geen technologie om de technologie doen. Je hoeft enkel te automatiseren wat moet, maar steeds wel evalueren wat beter en veiliger kan.”

Mensenwerk

Vandaag trekt Rombit naar een 70-tal medewerkers en 10 miljoen euro omzet. Vercammen kijkt actief uit naar complementaire bedrijven “die ons in een bepaalde markt kunnen zetten. Met een nieuwe financieringsronde hebben we vóór eind 2022 meer dan honderd mensen aan boord. Dan bestaat het bedrijf ook tien jaar.” Ook voor sexy technologiebedrijven geldt de schaarste aan bekwame mensen. “Dankzij mooie producten en projecten en veel jonge mensen die dat in hun professionele omgeving en bij vrienden uitdragen, vinden we nog wel mensen”, zegt Vercammen die wil samenwerken met het onderwijs. “Er zijn enorme mogelijkheden voor studenten/stagiairs. Vaak blijven ze hier naderhand ook hangen.” Wat een bedrijf doet, moet inhoudelijk interessant zijn. “Voor Generatie Z of Y moet ook de work life balans goed zitten”, beseft Vercammen. “Je moet een kader scheppen waar mensen zichzelf motiveren en er schik in hebben.” Sommige zaken kan je beter op kantoor. Maar sommige zaken kan je beter thuis. “We zijn binnen het bedrijf voorstander van gebalanceerder werken. We kijken meer naar de output

dan het op tijd inprikken.” Vercammen is voorstander van wat hij ‘duo flexibiliteit’ noemt. “Pin je mensen niet vast op de uren die ze maken maar op wat ze moeten klaren. Mature mensen kunnen met die flexibiliteit omgaan.” Cultuur en waarden zetten cruciale bakens. “Be one. Wees een team. Be curious. Be brave. En vergeet niet: We never let you down! Dat is de brand promise van Rombit.”

Vergeet niet om ingenieur te zijn

Aan jongeren wil hij nog meegeven: “Doe uw goesting. Laat u niet afleiden door waar je veel centen kunt verdienen. Vergeet niet om ingenieur te zijn. Je kan pas een goede manager zijn als je in een team met techniek gewerkt hebt. Neem die tijd. Geniet van die stappen. Leer. Krijg het in de vingers.” Toen hij studeerde kenden ingenieurs een ingangsexamen en mede daardoor was dat de meest prestigieuze richting. Vandaag is er een niet-bindende ijkingstoets ... Maar het gaat niet over prestige. “Doe wat je passioneert. De wereld schreeuwt om ingenieurs. Wat het probleem ook mag zijn, technologie zal altijd het voortouw nemen. Het energievraagstuk, de klimaatopwarming, de vergrijzing ... De wereld verandert. Verander mee. Maar hou vast aan je kernwaarden. Respect. Integriteit. Behandel een ander zoals je zelf behandeld wilt worden. Wees trouw aan jezelf en de wereld rondom je.” ■