

GROEIEN IN CRISISTIJD (2)

‘Mijn werk is super



Ondanks de economische crisis zijn er nog steeds ondernemers die willen groeien. Forum volgt een groepje van vijf dga's met ambities.

Architect Liesbeth Renne en haar compagnon Harry de Noord: 'Ze zeggen dat je vijftien jaar korter leeft als je een faillissement hebt meegemaakt. Volgens mij klopt dat wel'

leuk geworden'

Crisis of niet, vorig jaar besloot een groepje ondernemende vrienden dat ze hun bedrijf flink wilden laten groeien. In november publiceerde Forum een portret van de vijf. Hoe doen ze het ruim een half jaar later?

Tekst: Jan Buevink | Foto's: Christiaan Krouwels

“Kijk, zo gaat het wel.” In de ontvangsthal van zijn drukkerij in Leerdam zakt Remco Fischer (45) langzaam door zijn linker knie. Zijn rechterbeen strekt hij naar achteren en zijn hand probeert iets denkbeeldigs op te pakken van de vloer. Als hij vervolgens hetzelfde probeert door gelijktijdig door beide knieën te zakken, blijft hij een stuk hoger steken. “Dat lukt dus niet.” Vijf maanden geleden kreeg Fischer een ernstig skiongeluk op een zwarte piste in de Franse Alpen. Eerst dacht hij dat zijn rug was gebroken, later bleek zijn heup uit de kom. Het deed vreselijk pijn en het herstel zou maanden duren. Zo goed mogelijk probeerde hij te blijven werken. Een ingehuurd student reed hem rond en op krukken bezocht hij zijn afspraken.

Hij vertelt het met een flinke grijns op zijn gezicht, klagen wil hij niet. Ook niet over hoe het gaat in zijn branche. De omzet in de Nederlandse drukkerijen ligt dit jaar waarschijnlijk 12 procent onder die van 2009 en dat was al weer 17 procent minder dan het jaar ervoor toen een tiende van alle bedrijven de deuren moest sluiten. Zelf wist hij de dans redelijk te ontspringen: zijn omzet bleef vrijwel gelijk. Maar dat is niet zijn ambitie. Over een paar jaar wil hij drie keer zo groot zijn, zo staat in het plan dat hij schreef voor het groeiversnellersprogramma van het ministerie van Economische Zaken (zie kader De Groeiversneller) waarmee hij vorige zomer startte.

Begin dit jaar had hij het klaar, nu moet hij het in de praktijk brengen. Dat betekent niet alleen investeren in nieuwe machines zoals een digitale drukpers van enkele tonnen. Maar vooral ook het nauwgezet in de gaten houden waar nieuwe klanten te halen zijn. Zo kijkt Fischer elke dag op curatoren.nl, faillisementen.com en de site van de kamer van koophandel. Vervolgens is het een kwestie van snel reageren. Zo wist

hij onlangs nog een drukkerij uit Nieuwegein aan zijn onderneming toe te voegen. “Net voor het weekend hoorde ik dat ze failliet waren gegaan, dinsdag zat ik al bij de curator, vrijdagochtend tekende ik het contract, ‘s middag heb ik de brieven op de post gedaan voor de klanten. Weet je wat nog het langst duurde? Het overschakelen van de telefoon. Daar heeft KPN me vier dagen op laten wachten.”

“Bij de groeiversnellers vonden ze mijn plan aanvankelijk te defensief”, vertelt Fischer. “Daar hebben we ook wel gesprekken over gehad, ■

De groeiversneller

Nederlanders zijn niet minder ondernemend dan andere nationaliteiten. Het aantal mensen dat een eigen bedrijf begint, ligt nauwelijks lager dan elders maar als het om groeien gaat, blijven Nederlandse ondernemers vaak wel achter bij hun buitenlandse collega's. Daarom is het ministerie van Economische Zaken het Groeiversnellersprogramma gestart. Doel daarvan is om zo'n tweehonderd kleinere bedrijven met potentie in vijf jaar tijd van een omzet van een paar miljoen naar zo'n 20 miljoen te brengen. Van ervaren ondernemers en elkaar leren ze over bedrijfsvoering, strategie, marktbenadering en financiën. Vanaf begin 2009 zijn elk half jaar een of meerdere groepen van start gegaan. Van de in totaal 89 gestarte ondernemers zijn er acht afgefallen, de meesten omdat hun bedrijf failliet ging.

maar volgens mij is dit de enige manier om in deze markt nog te groeien. Er is overcapaciteit in Nederland, autonome groei zit er nauwelijks meer in. De totale markt is nu ongeveer 7,2 miljard. Als ik daar een promille van binnenhaal, ben ik al tevreden.” Maar het surfen over de faillissementsites heeft soms ook wel iets triests. “Laatst zag ik dat een goede bekende was omgevallen. Daar schrok ik wel van en heb hem meteen gebeld. Ja, zei hij: ik had al wel verwacht dat jij als eerste zou reageren.”

POOLBILJART

Remko Fischer, Heleen Sluijs en Jeroen Komen kwamen elkaar jaren geleden al tegen bij de Junior Kamer, het wereldwijde netwerk van ondernemers van onder de veertig dat inmiddels JCI heet. Een echt clubje werden ze pas zes jaar terug toen ze samen met Liesbeth Renne en Gerard van de Looi een leiderschapstraining volgden. Het klikte zo goed dat ze na afloop verder gingen als intervisieclubje en nog steeds komen ze elke twee maanden bij elkaar om de situatie in hun bedrijven door te spreken en voor de gezelligheid.

Anderhalf jaar geleden kwamen ze vrijwel gelijktijdig tot de conclusie dat het goed zou zijn voor hun bedrijven om te groeien. Eerst onderzochten ze of ze zelf de nodige begeleiding konden inkopen, later kozen ze voor het net gestarte groeiversnellersprogramma dat bedrijven ondersteunt die willen groeien van enkele miljoenen omzet naar zo'n 20 miljoen. Drie van hen waren daar net mee gestart toen *Forum* hen eind vorig jaar voor het eerst sprak. Nummer vier twijfelde nog en nummer vijf had het op de lange baan geschoven. Als gevolg van de crisis moest ze alle moeite doen om het hoofd boven water te houden.

“Mijn werk is echt superleuk geworden”, zegt Gerard van de Looi (40), die net als Fischer al vanaf vorig jaar zomer aan het programma meedoet. “Ik ben nu meer bezig met dingen waarvan ik denk dat ik er goed in ben: minder operationeel, meer strategisch.” Van de Looi zit met zijn automatiseringsbedrijf E-id in een modern kantoorpand op een steenworp afstand van de A2 in Vianen. In grote open en halfopen ruimtes met opvallend lege werktafels zitten jonge mannen (slechts twee van de 48 personeelsleden zijn vrouw) achter hun Apple-scherm. De directeur heeft een eigen kamer, net als de verkoopafdeling die naast een grote open ruimte zit waar tot voor kort de kantine was, maar nu een enorm poolbiljart staat.

“Weet je wat ons probleem was”, zegt Van de Looi. “Wij kunnen te veel. Als een klant zich met een ICT-probleem meldde, was ons standaardantwoord: geen probleem, lossen we wel op. Voor veel bedrijven is dat niet geloofwaardig.” Mede daarom is hij meer gaan focussen op een gat in de markt waar E-id volgens hem flink groot kan worden: de gebrekkige samenwerking binnen veel bedrijven tussen de afdelingen ICT en marketing. ICT'ers moeten tegen zo laag mogelijke kosten de systemen draaiende houden maar kijken nauwelijks hoe ze hun kennis en mogelijkheden kunnen inzetten om de marketingprestaties van hun bedrijf te verbeteren, verduidelijkt Van de Looi. Zijn doelgroep zijn de vijfhonderd grootste ondernemingen van Nederland, aangevuld met interessante overheden. “Daar zit een enorme omzetspotentie. Als we een flintertje van die cake kunnen meepakken, zijn we al gelukkig.”

Als alles volgens plan gaat, heeft hij eind dit jaar vijftig man in dienst. Eind 2011 zijn dat er 65 en vervolgens groeit hij jaarlijks met steeds grotere stappen naar 150 in 2014. “Ken je het boek *Mastering the Rockefeller Habits?*”, vraagt hij opeens. “Dat gaat erover hoe je een



Remko Fischer (Drukkerij Revon), uiterst links, kijkt even bij zijn medewerkers: 'Laatst zag ik dat een goede bekende was omgevallen. Daar schrok ik wel van'



Gerard van de Looi (E-id): 'Ik ben nu meer bezig met dingen waar ik goed in ben'



vinger aan de pols kunt houden bij snelgroeiende bedrijven. Waar een normaal bedrijf met een jaarcyclus werkt, denkt een snelgroeiend bedrijf per kwartaal.” Inmiddels is hij dat ook gaan doen, met elke drie maanden niet alleen nieuwe winst- en omzetdoelen maar ook een nieuw thema. Vorig kwartaal was dat ‘verras je klant’. De leden van het beste team konden er een i-pad mee winnen. “Misschien dat het geen concrete business oplevert, maar je kunt jezelf toch positief in de kijker zetten.”

MICROSOFT

“Heb je geen Skype?”, mailt Jeroen Komen (42), eigenaar en oprichter van automatiseringsbedrijf Knowworries die in de Verenigde Staten zit. Uit zijn reactie op het antwoord blijkt een lichte teleurstelling maar vervolgens is hij niet te beroerd om gewoon de ouderwetse telefoon te pakken en naar Nederland te bellen. In Detroit bezocht hij een congres en inmiddels is hij met een huurauto op weg richting westen. Eerst om vakantie te vieren, daarna voor een bezoek aan Microsoft. “Ik wil ook wel eens zien hoe ze daar werken.”

Lange tijd twijfelde hij of zijn bedrijf, dat nu zo’n dertig mensen in dienst heeft, wel moest groeien. Inmiddels is de kogel door de kerk. Groei is onvermijdelijk, al was het alleen maar omdat de ICT steeds ingewikkelder wordt. Komen wil dat zijn bedrijf meer gaat inspelen op de netwerkeconomie die hij om zich heen ziet ontstaan. Zijn klanten gaan steeds meer gebruik maken van zelfstandige deskundigen van buiten. “Daarvoor leveren wij de ICT-infrastructuur en dat is nog helemaal niet zo eenvoudig: krijgen die externe medewerkers bijvoorbeeld toegang tot alle agenda’s?” Knowworries wil zich vooral richten op Skype en verwante programma’s die het samenwerken vanachter de computer

makkelijker maken. “Daardoor wordt het veel eenvoudiger om thuis te werken of tijdens een reis. Over tien jaar is dat denk ik al zo ver voor iedereen. Steeds meer bedrijven zullen hun telefooncentrales de deur uit doen.”

Alhoewel hij een jaar terug nog twijfelde of hij mee zou doen met de groeiversnellers van EZ, is die optie nu helemaal van de baan. “Een doelstelling van 20 miljoen omzet past gewoon niet bij ons soort organisatie. Met zo’n doelstelling beperk je je enorm. Die is in strijd met het hele netwerkidee waarbij je een vertrouwensband creëert en mensen elkaar wat gunnen. Je weet van te voren nooit precies wat daar uit komt.”

“Ik denk dat de anderen harder zullen groeien”, zegt hij over zijn vrienden. “Maar dit past bij mij, onze cultuur en onze klanten.”

DOORSTART

Een van de hoofden die iets boven de lange rijen witte kasten uitsteken, gaat ineens omhoog. Directeur Liesbeth Renne (47) van architectenbureaus GAJ en VBW zit in haar nieuwe Arnhemse kantoor gewoon in de grote kantoortuin tussen haar personeel. Op de veertiende verdieping van een fonkelnieuwe toren aan de Rijn werken de dik twintig medewerkers van de bureaus waarvan ze mede-eigenaar is. Als ze naar het oosten kijken, zien ze de bossen van Hoch-Elten in Duitsland liggen, in het zuiden glinstert de skyline van Nijmegen.

Een jaar geleden zag haar leven er nog heel anders uit. Toen was Renne algemeen directeur van GAJ, dat zo’n 35 man in dienst had en in een duur kantoorgebouw zat pal naast het centraal station. In 2002 was het ontstaan uit een fusie van haar eigen bouwkundig adviesbureau en een architectenkantoor. Maar de kredietcrisis en de daaropvolgende neergang in de bouw sloegen keihard toe. Afscheid nemen



De pooltafel bij automatiseringsbedrijf E-id



Jeroen Koomen (Knowworries)

‘Ik denk dat de anderen harder zullen groeien, maar dit past meer bij mij’

van een aantal medewerkers bleek onvoldoende en eind vorig jaar ging de zaak failliet. “Mensen zeggen wel eens dat je vijftien jaar korter leeft als je zoiets hebt meegemaakt”, zegt Renne. “Volgens mij klopt dat wel. Ook al kun je er niets aan doen dat de markt instort, toch voelt het als een mislukking. Bovendien heb je een constante angst dat het je persoonlijk gaat raken. Dat bijvoorbeeld ook je huis verkocht moet worden.”

Al vooraf had Renne berekend dat ze een doorstart kon maken met een handvol personeelsleden. Maar toen het faillissement uiteindelijk aangevraagd was, bleek er een kaper op de kust. Een van haar collegadirecteuren was benaderd door een concurrent die het samen met hem ook wel wilde proberen. Eerst schoot de prijs omhoog en nadat het haar toch gelukt was het bureau te behouden, barstte een strijd om de klanten los. “Die andere partij ging hen ook brieven sturen. We zijn er zo heel wat kwijtgeraakt.”

Enkele maanden eerder had Renne zelf nog het kleinere bureau VBW kunnen overnemen. Maar zelfs als ze alle medewerkers bij elkaar zette, was haar oude pand veel te groot geworden. Al een maand na de doorstart volgde de verhuizing.

“Het was een absurde tijd, er is zoveel gebeurd. Pas vanaf maart heb ik het idee dat het allemaal weer loopt.” Haar werk is nu eigenlijk leuker geworden, zegt Renne. “Alle vergaderingen hebben we afgeschaft en ik zit gewoon weer tussen mijn mensen. Ook heb ik weer meer overleg met de opdrachtgevers. De laatste twee jaar was ik mijn tijd vooral kwijt aan interne zaken: financiën, personeel.”

Op termijn wil ze wel weer groeien. Een bedrijf met vijftien medewerkers, moet volgens haar op de zelfde manier te runnen zijn zoals ze het nu doet. Twee bedrijven van die omvang ook. Ook wil ze de porte-

feuille breder maken. Het doorgestarte GAJ zat vooral in de scholenbouw. “Dat is eigenlijk toch te risicovol”

VIDEOPRODUCTIES

Uitbreiding van het dienstpakket is ook de keuze die Heleen Sluijs (45) maakte. Een half jaar geleden was ze alleen nog directeur van Romae, het detacheringsbureau voor webredacteuren en online communicatiespecialisten dat ze zo’n tien jaar eerder oprichtte. Nu is ze de kersverse eigenaar van een holding van vijf bv’s waarvan Romae er slechts een is. “Je moet je verbreden anders kun je je als merk niet staande houden. Tien jaar geleden bestond het vak webredacteur nog niet, inmiddels kan elke redacteur ook voor het web schrijven. Het produceren van content is veel meer geworden dan alleen het schrijven van tekst en het verzamelen van plaatjes.”

Haar nieuwe bv’s moeten daar op inspelen: videoproducties, online uitgaven en toepassingen specifiek voor mobiel internet. In elke nieuwe bv zitten minimaal drie mensen. Over vijf jaar moeten twee van de vier nieuwe bv’s de omvang van Romae hebben. De totale omzet van de holding ligt dan boven de 20 miljoen en het aantal personeelsleden rond de 150. Over dat laatste houdt ze nog een slag om de arm. “Een aantal zaken hebben we nog niet precies uitgewerkt. Dat wil ik in augustus met mijn nieuwe directeuren gaan doen.”

Van de crisis heeft ze geen last. “Dat komt natuurlijk ook omdat onze markt nog steeds enorm groot is. Daar zit nog altijd groei in.” Omzet weghalen bij de concurrenten hoeft niet. “Ik kan het echt bijzonder goed met ze vinden.” ■

De eerste aflevering van groeien in crisistijd is te vinden op www.vno-ncw.nl/forum



Een van de medewerkers van architectenbureau GAJ en VBW



Heleen Sluijs (Romae)

‘Ik heb geen last van de crisis’