

Ondernemers. Ze schrijven
aan hun verhaal, meer met
daden dan met woorden.
En ze zijn altijd **onderweg**.
Maar waar ze zich ook
bevinden en waarheen hun
weg ook leidt, het is altijd
een door henzelf aangelegde
weg. Want dat is wat
ondernemers zijn: reizigers
over eigen weg.

Jaarverslag 2010

NV Industriebank LIOF
Limburgse Ontwikkelings- en Investeringsmaatschappij



Om te beginnen

Ben – Om te beginnen zou het kunnen dat Ben Slager goud in handen heeft. Zelf doet hij daar luchtig over. Eerst zien, dan geloven – maar eerlijk gezegd geloven we ook zo wel dat we het zullen zien.

Ben is een starter, maar een starter met een verleden. Hij maakte al eens een bedrijf groot. Twee eigenlijk. En deed ze van de hand. Want het was leuk toen het pionieren was, en het werd niet minder leuk toen het ondernemen werd, maar toen het ondernemen akelig op managen begon te lijken, leek de lol er wel een beetje af. Ben had het wel gezien.

Toen zag hij iets anders. Iets dat zijn aandacht ving en niet meer losliet. Een idee, en volgend op dat idee een berekening, een computersimulatie, een prototype, het begin van een product. Een hele trits patenten. En uiteindelijk een testrapport. Niet zomaar een testrapport trouwens, maar een testrapport opgesteld door het Institut für Energieforschung uit Jülich – op zijn vlak het beste onderzoeksinstituut ter wereld. Zij hielden het idee tegen het licht, keerden het binnenstebuiten, ontleedden het en stelden het op alle mogelijke manieren op de proef. En toen ze al die dingen gedaan hadden, stuurden ze hun bevindingen naar Ben Slager. Die sloeg ongeduldig de pagina's om totdat zijn ogen vonden wat hij zocht. Hij glimlachte. Daar stond het. Hier had hij op gewacht. Het was allemaal heel erg veelbelovend.

Wim – Als Ben Slager een starter met een verleden is, dan is Wim Noorman een arrivé met een toekomst. Hij weet zelf best dat hij het voor het geld niet meer hoeft te doen. Maar hij weet ook dat hij nog lang niet klaar is. Het mooiste moet nog komen.

Wim is een man die zijn zaak op orde heeft. Een aluminium-zandgieterij in Venlo en één in Tsjechië. Totaal 280 man, waarvan een deel tewerk gesteld via een eigen uitzendbureau. Hij heeft ook een ingenieursbureau. En Eurotech Racing, een hobbybedrijf – één van zijn hobbybedrijven. Hij is zo'n man die in een jaar meer doet dan een ander in een carrière. Waar hij de energie en tijd vandaan haalt, is ook in zijn nabije omgeving een nog niet geheel opgelost raadsel.

Hij onderneemt nu twintig jaar en deelt die keurig in. Fase één: tien jaar vol geploeter en gedoe. Je bedrijf als bergweg, met pieken en met dalen. Het gaat alle kanten op: omhoog, omlaag.

Er is altijd wel een bocht waar je uit kunt vliegen, een afgrond waar je in kunt storten. Je kruipt omhoog en als je denkt dat je er bent, glijd je weer omlaag. Geeft allemaal niets, het hoort erbij. Als je maar leert van je fouten. En niet opgeeft. En je ogen open houdt, want nu je toch hier boven bent, kun je alvast kijken waar ie komen moet, die snelweg.

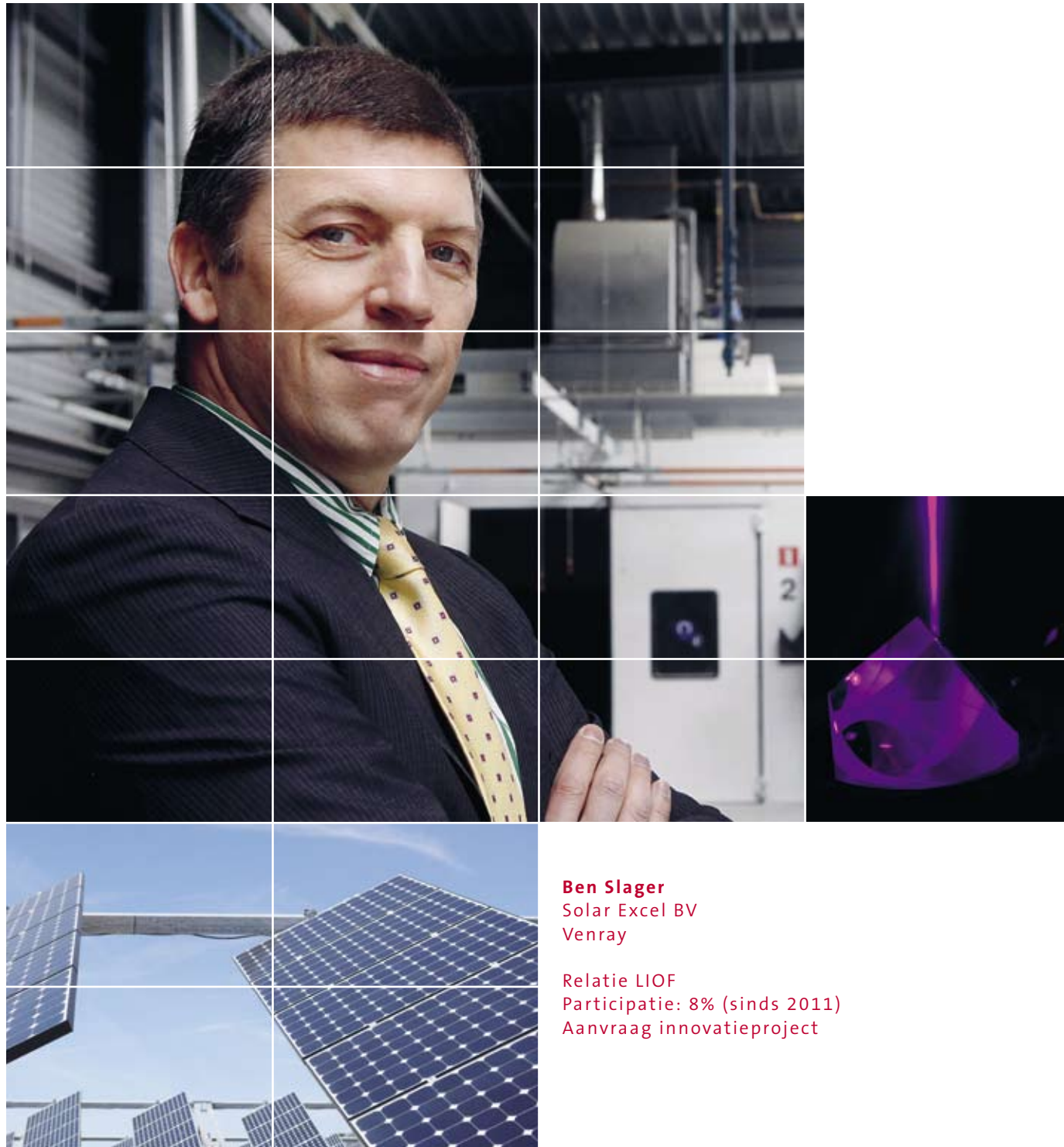
Dat is fase twee: tien jaar investeren in strategische ontwikkeling. Je bedrijf als snelweg, omzoomd door vangrails, alles in goede banen. Met keurige op- en afritten om de processen te beheersen. Een gespecialiseerd bedrijf, een bedrijf dat meters maakt. Het is allemaal wat minder avontuurlijk, maar je zet een hoop meer om. En opeens merk je dat je geld overhoudt. En dat journalisten je een arrivé gaan noemen. Op je vijftigste! Terwijl je derde fase nog moet komen.

Roland – Als Wim Noormans beeldspraak een beetje klopt, is voor Roland Haarbrink een snelweg nog lang niet in zicht. Opmerkelijk genoeg is een snelweg het eerste wat je ziet als je vanuit het raam van zijn bedrijf naar buiten kijkt. Of eigenlijk het tweede, want opvallender dan die snelweg is een zevenhonderd meter lange landingsbaan. Dit is TrafficPort Venlo, Limburgs jongste luchthaven, tevens verkeerseducatie- en bedrijvencomplex.

Roland heeft die landingsbaan niet nodig. Hij is weliswaar aan een luchthaven gebonden vanwege zijn product, maar heeft genoeg aan een start- en landingsplatform van enkele vierkante meters. Plus een assemblagehal en wat kantoorruimte daaromheen. En een koffiezetapparaat.

Van huis uit is hij landmeetkundig ingenieur, maar dan eentje die al snel het land verliet om het in kaart te kunnen brengen. Tien jaar lang vloog hij om foto's en andersoortige opnamen van het aardoppervlak te maken. Maar hoe meer hij vloog, hoe meer hij ervan doordrongen raakte dat hij juist dát niet zou moeten doen. Want de opnames die hij maakte, konden even goed gemaakt worden vanuit onbemande luchtvaartuigen, tegen – even rekenen – zo'n tien procent van de kosten. Als daarvoor de juiste attributen zouden bestaan.

→



Ben Slager
Solar Excel BV
Venray

Relatie LIOF
Participatie: 8% (sinds 2011)
Aanvraag innovatieproject

Een starter met een verleden



Wim Noorman
Eurotech Group BV
Venlo

Relatie LIOF
Participatie: 41% (sinds 1999)
Diverse innovatieprojecten

Een arrivé met een toekomst

Archi – Als Wim Noormans beeldspraak een beetje klopt, heeft Archi Leenaers zijn snelweg juist in zicht. Via een management buy-in verwerft hij in 2001 met hulp van LIOF het Sittardse bedrijf Anatech, dat op dat moment een kleine vijftien jaar bestaat. Een heel technisch bedrijf, dat vooral spreekt Archi aan. Hij heeft zelf een technische achtergrond, studeerde fysica en kunststoftechnologie. Als ondernemer is hij autodidact maar niet onervaren. Hij heeft leiding gegeven. In Anatech ziet hij een bedrijf dat uitzonderlijk goed kan zijn maar het niet is. Hij geeft zichzelf tien jaar.

Wat Archi koopt is een druk bedrijf. Het heeft geen echte problemen – misschien is dat wel een probleem. Er zijn geen opvallende geldlekken, geen serieus verliesgevende onderdelen. Eigenlijk verdient het bedrijf aan alles wat het doet wel wat.

En het doet wat! In de kern is Anatech een instrumentmaker. Het bedrijf ontwikkelt meetinstrumenten en bouwt die ook. Maar het assembleert daarnaast ook in opdracht van derden en het verleent tegen betaling adviezen. Het handelt in instrumenten, ook van andere herkomst, en het vervoert ze. Er werken vijftien mensen.

Dat is wat Archi koopt: een technisch bedrijf en een hoop gedoe waar hij van af kan. Een bedrijf dat chronisch wordt afgeleid van wat het kan zijn: een instrumentmaker in de allerbeste Nederlandse traditie. Een traditie die ruim vierhonderd jaar geleden begon met de ontwikkeling van de microscoop en de telescoop, instrumenten waarmee Van Leeuwenhoek en Galilei zulke verbijsterende, alles veranderende waarnemingen zouden doen. In die traditie staan nu nog maar weinig bedrijven – ook niet het bedrijf dat Archi koopt, niet echt althans, nog niet.

Stephan en Stefan – Stephan Lesterhuis en Stefan Hectors hebben, in termen van Wim Noorman, hun snelweg al gelegd.

Net als Archi Leenaers zijn zij niet de oprichters van hun bedrijf. Daardoor is het dat ze de pioniersfase ingrijpend hebben kunnen verkorten. Zij kochten Kersten Revalidatietechniek in 2004 van de oprichter Ambrosius Kersten en maakten een vliegende start. Vergeet daarbij het eerste jaar. Het was moeilijk, ze voelden zich onwennig in dat vreemde pakhuis en het personeel wist ook nog niet wat het aan hen had. Maar ze werkten hard, zetten

door en wonnen vertrouwen. Ze hadden hun snelweg direct al in het vizier. Ze wisten waarheen ze wilden en hoe ze wilden reizen. Vreemd was het. Ook toen al rezen de macrokosten van de zorg de pan uit, maar iedereen die een rolstoel of rollator nodig had, kreeg via het zorgkantoor een gloednieuw exemplaar. Het gebruikte materieel ging terug naar de zorgverzekeraar of bleef achter in het verpleeghuis. Zolders, kelders, hele loodsen stonden ermee vol.

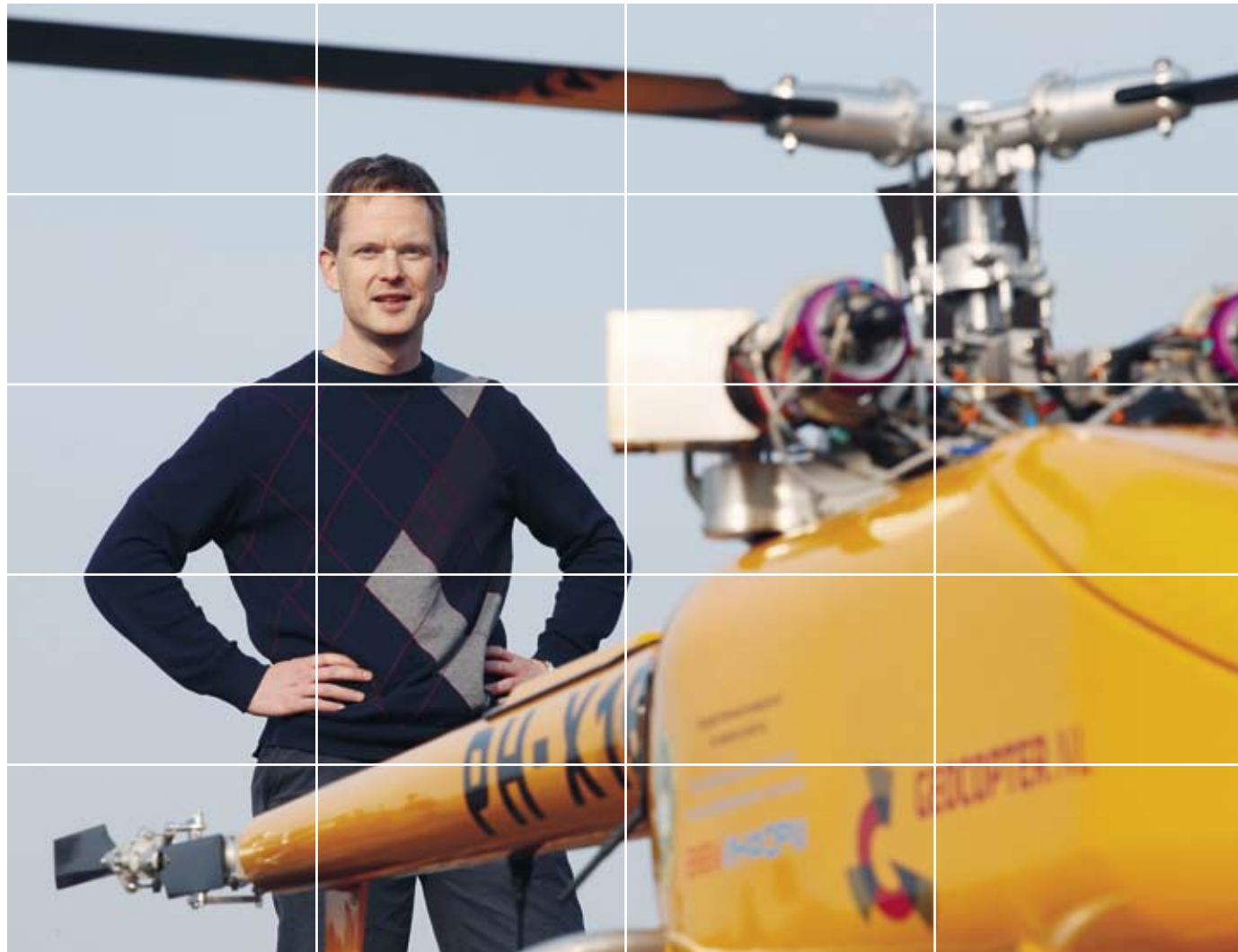
Prima spul als je het goed schoonmaakt en repareert, maar niemand die dat deed. De fabrikanten verkochten liever gloednieuw spul. Stephan en Stefan zagen de niche en ontwikkelden hun markt met overtuigend veel succes. Ze ontwikkelden er een apart bedrijf voor: Kersten Hergebruik.

Roland – Twee jaar lang werkte Roland Haarbrink bij het European Space Agency in Noordwijk aan aardse toepassingen van ruimtevaartsensorstechnologie. In die periode leerde hij Ed Koers kennen, een lucht- en ruimtevaartkundig ingenieur met een uitgesproken passie voor helikopters. Het was de ideale match: Rolands deskundigheid in optica, beeldbewerking en geodesie en de ontwerp- en constructietechnische expertise van Ed.

En daar staan ze in de werkplaats in gevorderde staat van assemblage: de serienummers één, twee en drie. Eén heeft al vliegreun. Een volgend drietal is besteld. Het zijn machtig mooie machines. Je moet wel heel weinig van techniek houden om de schoonheid ervan niet te zien. Bijna drie meter lang, met een eigen gewicht van vijfenveertig kilo en het vermogen een zelfde gewicht met zich mee te nemen aan brandstof en apparatuur. Echte luchtwaardige machines. In het buitengebied mogen ze er (als eersten ter wereld) mee vliegen. Vanaf 2012 mag dat naar verwachting ook boven de bebouwde kom.

Het eerste zestal helikopters is verkocht aan universiteiten, maar het is een kwestie van tijd voordat ook andere sectoren de mogelijkheden ervan zien. Je kunt er een pijplijn mee inspecteren, een vuurhaard mee in kaart brengen, een boef mee in de schijnwerpers zetten.

→



Roland Haarbrink
Geocopter BV
Venlo

Relatie LIOF
Participatie:15% (sinds 2010)
Aanvraag innovatieproject



Wil het rustig en gecontroleerd doen

En dan

Wim – En dan vernieuwen, constant vernieuwen. Problemen vereenvoudigen, oplossingen zoeken en voor grenzen niet terugdeinzen. Als lonen in andere landen lager zijn en loonkosten belangrijk voor je zijn, dan open je een vestiging in zo'n ander land. De beste garantie voor werkgelegenheid in Nederland is immers een bedrijf dat bloeit.

Wim Noorman, de arrivé met toekomst, is een praktisch ingesteld mens. Een voeler meer dan een denker, vindt hij zelf. Hij zit vol *wisecracks* en anekdotes, maar zijn belangrijkste filosofie is de filosofie van het handelen – in beide betekenissen van het woord. Hij dankt het succes aan zijn vermogen trends te zien, kansen te grijpen en dingen gedaan te krijgen. En aan het vermogen anderen aan zich te binden en deelgenoot te maken van zijn succes. Wie niet delen kan, kan niet vermenigvuldigen – zo vat hij de handelsleer samen. Een goede vakman op de werkvloer – wat maakt het uit of die Nederlands, Tsjechisch of Slowaaks spreekt –, goede leveranciers om onderdelen te maken en goede directeuren om zijn snelwegen voor hem te managen. Want graag verwijlt hijzelf nog wat langer op die berg.

Ben – Samen met zijn compagnons Bart Kranz en Ko Hermans – de jonge honden noemt hij ze – bouwt Ben Slager aan een proeffabriek. Het is de onvermijdelijke volgende fase, *in search for proof of market*.

Proof of principle hadden ze al: calculaties en simulaties bewezen de juistheid van hun idee. *Proof of product* bereikte hen vanuit Jülich: het onderzoeksrapport liet geen twijfel.

Maar met bewezen principes en producten creëer je nog geen waarde. Zelfs het beste product moet een markt bereiken en veroveren – en dat gaat nooit vanzelf. Ook niet als de markt waarop je je richt de komende decennia zal exploderen, zoals verwacht wordt van de markt voor zonnecellen, de markt waarop SolarExcel zich richt, het bedrijf dat Ben en zijn compagnons oprichtten.

De proeffabriek komt in Venray. Daar is niets noodzakelijks aan: deze fabriek had overal elders ook kunnen komen. Dat Limburg iets met zonnecellen heeft, deed voor Ben eigenlijk niet terzake. Maar dat Ben iets met zonnecellen heeft, deed voor Limburg wél terzake. Dat het Venray werd, heeft maar met één ding te maken:

er was startkapitaal nodig. De investering waar SolarExcel voor stond was geen kleine. Dus schreef Ben de vier Nederlandse ontwikkelingsmaatschappijen aan. Eentje daarvan kwam ogenblikkelijk in beweging, en nam een provinciebestuur mee. Paste dit immers niet naadloos in hun versnellingsagenda, waarin zo'n grote plaats is ingeruimd voor zonne-energie? En hadden ze het niet zelf zo treffend in die versnellingsagenda verwoord? Een kans die jij niet grijpt grijpt een ander. Dat maakt een gemiste kans tot een verloren kans.

Dit was een kans die LIOF en de provincie Limburg niet verloren wilden laten gaan.

Archi – In 2010 presenteert Archi Leenaers tijdens een symposium een nieuw, in eigen huis ontwikkeld en geassembleerd meetinstrument. Diezelfde week legt een bedrijf uit New Castle, Delaware (USA), een researchproject van jaren stil. Het werkte aan de ontwikkeling van een apparaat dat vaste stof in zeer kleine fracties kan meten onder snelle temperatuurveranderingen tot tien graden per seconde. Dergelijke informatie is voor wetenschappers best interessant en het was dan ook een zinvol project totdat het zinloos werd. Het werd zinloos op het exacte moment dat Archi aan instrumentmakers uit de hele wereld uitlegde dat het door Anatech ontwikkelde instrument al diezelfde dingen ook kan meten, maar onder temperatuurveranderingen die nog eens duizend keer zo snel zijn. Dat was, in figuurlijke zin, geen gradueel verschil. Er was niets overbrugbaars aan.

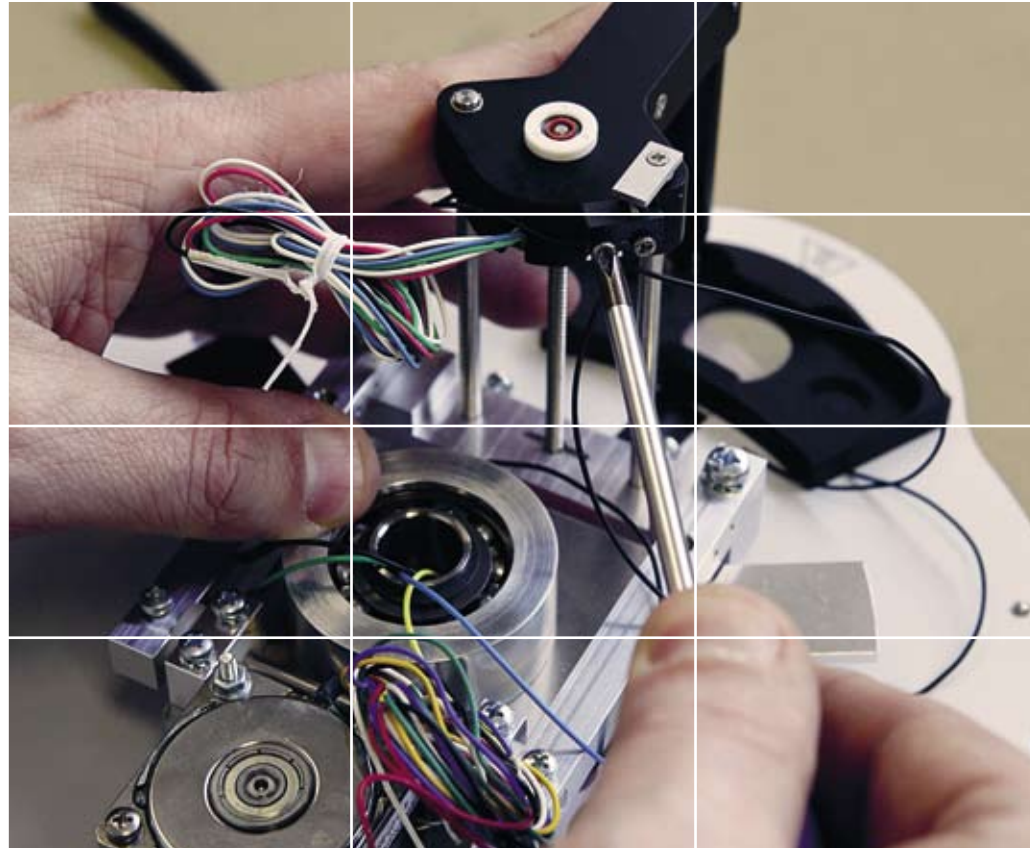
Onder zulke snelle temperatuurveranderingen hebben vaste stoffen de tijd niet om hun fysische structuur aan de veranderende omstandigheden aan te passen, juist daarom leveren deze metingen wetenschappers waanzinnig interessante informatie. De technologie is inmiddels gepatenteerd. Het is geen heel grote markt, maar het is een wereldmarkt en ze is van Anatech.

In minder dan de tien jaar die hij nodig dacht te hebben, bouwde Archi een heel behoorlijke instrumentmaker met van alles er op en er aan om tot een hooggespecialiseerde niche-speler, een bedrijf dat twee dingen uitzonderlijk goed kan: state-of-the-art meetinstrumenten ontwerpen en ze assembleren. Al het anderwerd de deur gewezen, ook al werd er aan verdiend.

→

Archi Leenaers
Anatech BV
Sittard-Geleen

Relatie LIOF
Participatie: 37%
(van 2001 tot 2010)
Diverse
innovatieprojecten



Als ondernemer autodidact

Stefan en Stephan – De ontwikkeling van een gespecialiseerd bedrijf gaf ook Stefan Hectors en Stephan Lesterhuis hun voorsprong. Ze ontwikkelden een logistieke keten gericht op het hergebruik van hulpmiddelen voor mensen met een beperking, met inbegrip van een rolstoelwasstraat, een volkomen nieuw concept. Focus bleek een toverspreuk.

Kersten Revalidatietechniek kon aan de buitenkant scoren omdat de binnenkant zo solide werd ontwikkeld. Stefan en Stephan waren vrienden, werden zakenpartners en hebben het ook werkelijk samen gedaan. Met een duidelijke scheiding van portefeuilles, dat wel. Stephan als commerciële man, het gezicht naar buiten. En Stefan die het intern allemaal regelde. Vanuit de simpele overweging dat je alleen verkoopsuccessen kunt boeken als je je zaak op orde hebt. En je kunt alleen je zaak op orde hebben als je verkoopsuccessen boekt.

In zeven jaar groeide hun bedrijf van twintig naar honderdvijftig mensen. Een kwart daarvan heeft afstand tot de arbeidsmarkt als gevolg van een of andere beperking. Het past in hun 3M-filosofie: zuinig op mensen, zuinig op middelen, ook niet nu ze voor nieuwe uitdagingen komen te staan. Groei is een van die uitdagingen, want het pionieren is voorbij. Het is nu zaak door te zetten, te innoveren, de snelweg uit te bouwen.

Nadien

Jos – Nadien kan Jos Linssen er met smaak over vertellen, maar toen het hem overkwam was het allemaal bepaald niet leuk. Hij is van het stel de enige die het ondernemerschap niet zelf zocht. Zijn verhaal is een vertelling van crisissen: een crisis die de ondernemer vormde, een crisis die het bedrijf vormde en een crisis die het bedrijf hervormde.

Dat bedrijf werd door zijn vader Jac Linssen vlak na de oorlog opgericht. In de oorlog was veel stukgegaan, dus voor een scheepreparateur die van aanpakken hield lag er werk genoeg. Al snel werkten in Jacs jacht- en scheepsreparatiebedrijf zo'n vijftien man. Toen sloeg het noodlot toe. Jac werd ziek en kon de zaak onmogelijk voortzetten. Jos, de oudste zoon, had geen andere keus dan de leiding over te nemen. Van de ene op de andere dag werd hij verantwoordelijk voor het dagelijks brood van zestien gezinnen. Hij was toen 22.

Die ervaring heeft hem als ondernemer gevormd. Hij heeft er veel van geleerd. Dit in elk geval: gooi nooit een opvolger onvoorbereid in het diepe. Maar dit ook: gun je opvolger de kans de sprong op jonge leeftijd te kunnen maken. In teveel familiebedrijven gaat dit fout. Het is een bekend patroon: de eerste generatie sticht, de tweede generatie bouwt, de derde generatie sloop. Maar dat ligt ook aan die tweede generatie, die te lang aan het pluuche blijft kleven en de nieuwe lichten niet leert zwemmen. Jos wilde dat in elk geval beter doen.

Jos – Een crisis in de familiesfeer maakte van Jos een ondernemer, een crisis in de economie maakte Linssen Yachts tot een echt bedrijf.

Het is 1973, oliecrisis, de markt is krap. Met bijeen gesprokkeld onderhouds- en reparatiewerk houdt Jos zijn onderneming in de lucht. De nieuwbouw van jachten, sinds jaren een bescheiden bijverdienste, stagneert volkomen. Maar Jos ziet dat dat niet zo blijven zal en ruikt zijn kans. In de avonden gunt hij zich geen rust. Achter zijn tekenplank schetst hij de lijnen van vier hypermoderne stalen motorjachten. Drie jaar later is de crisis voorbij en houdt hij ze ten doop. Wat er rest aan concurrentie zit met verouderde modellen. Jos heeft het begin van zijn snelweg. In de jaren die volgen ontwikkelt Linssen Yachts zich tot Europees marktleider in de productie van stalen motorjachten van acht tot vijftien meter.

→

Stefan Hectors (rechts) en Stephan Lesterhuis
Kersten Holding BV
Roermond

Relatie LIOF
Participatie: 27%
(sinds 2003)
Diverse
innovatieprojecten



Zuinig op mensen, zuinig op middelen

Dat was het bedrijf dat hij dacht over te dragen, tijdig en op een wijze die zijn navolgers minder zal beproeven dan hem toen hij het van zijn vader overnam. Hem overkwam het in een tijd van pionieren, maar de derde generatie Linssens neemt een bedrijf over dat al lang en breed een snelweg is.

Ben – Eigenlijk is er niets onuitlegbaar ingewikkelds aan het product dat Ben Slager en zijn compagnons hun fortuin kan brengen. Geen moeilijke dingen met nanotechnologie of informatietechnologie. Meer een aan één kant geribbelde folie, met de dikte van anderhalve overheadsheet en aan de onderkant een plaklaag. Een soort doorzichtige sticker, maar dan een hele grote.

Ben Slager plakt die folie op zonnepanelen. Of eigenlijk gaan zijn klanten dat doen. Daar hebben ze goeie redenen voor. Een zonnepaneel weerkaatst dertig procent van het invallend licht en dat is zonde. Met kostbare en nogal milieuvriendelijke maatregelen kun je die weerkaatsing terugbrengen naar zo'n tien procent, maar al die maatregelen kun je ook achterwege laten als je deze folie gebruikt. Want door de structuur werkt de folie als een fuik. Licht dat eenmaal binnen is, kan nog maar via één kant weg: de goeie kant, de kant van de zonnecel. Dus eigenlijk maakt het niet meer uit hoeveel licht die cel weerkaatst. Het komt toch allemaal terug.

De onderzoekers in Jülich raakten er opgewonden van. Deze folie kan namelijk niet alleen goedkoop in nieuwe zonnepanelen geïntegreerd worden en daar rendementsverbeteringen tot dertig procent realiseren, maar ook worden aangebracht op bestaande zonnepanelen, waar ook ter wereld. Een gigantische markt om zelf voor te produceren of om in licentie te geven, dat zal gaan blijken.

Stephan en Stefan – Wat volgt op zeven productieve jaren? Stefan en Stephan kijken elkaar aan en halen hun schouders op. Als het aan hen ligt nog eens zeven productieve jaren. Ze zeggen het niet om de voorzienigheid te tarten en het is zeker ook geen ijdeluiterij. Het is gewoon wat ze verwachten. De zaak staat. Hun principes zijn ecologisch, sociaal en economisch houdbaar. De vergrijzing speelt hen in de kaart.

Roland – In de ogen van Roland Haarbrink is zuinigheid een deugd, en al helemaal voor een starter. Zuinig met geld, met je reputatie, met de kansen die je krijgt. Misschien is het daarom dat hij geen overspannen verwachtingen koestert. Hij wil het rustig en gecontroleerd doen, vertrekkend vanuit een solide basis. Een goed proces, een goed product en beide goed gedocumenteerd. Geen pretenties. Bij hoogvliegers denken wij aan ondernemers zoals hij – hijzelf beperkt de associatie vooralsnog tot zijn helikopters. En dat is goed. Hij heeft de tijd. Hij staat nog aan het begin.

Archi – Ook Archi Leenaers staat aan het begin, maar het begin van een nieuwe fase. Eerst maak je jezelf onmisbaar, daarna maak je jezelf misbaar. Dat is waar hij nu voor staat: zijn voortrekkersrol terugleggen in de organisatie. In de hoop dat dat gaat zonder tussenlagen te moeten creëren, want waar hij zeer beslist tegen opziet, is managers aansturen in plaats van mensen.

Hij ziet zichzelf ook niet als manager. Hij is ondernemer, iemand die een bedrijf creëert. Hij heeft de kwaliteiten die dat ambacht vergt: tomeloze energie en ambitie, de bereidheid telkens weer opnieuw te beginnen, nooit tevreden zijn zonder ooit teleurgesteld te raken. En een haast pathologische onbezorgdheid. Dat is wat hij naar eigen zeggen het beste kan: problemen en uitdagingen in kastjes leggen en weer tevoorschijn halen als hij de oplossing ziet. Of, als het zo lang niet wachten kan, een besluit nemen, welk besluit dan ook, omdat in dat geval elke oplossing beter is dan geen oplossing.

Hij is een ondernemer zonder *mission statement* maar met overtuigend veel missie. Hij zoekt niches waar zijn bedrijf bestendig meerwaarde kan creëren, vanuit de opvatting dat als je je uitsluitend toelegt op dingen waar je werkelijk goed in bent, je niet alleen meer lol beleeft aan je vak maar er ook meer eer in legt – een opwaartse spiraal.

Jos – Het is juli 2008, de carrière van Jos Linssen als ondernemer loopt op zijn eind. Een carrière die zo onfortuinlijk begon met een crisis in de familiesfeer en die zo'n fortuinlijke wending kreeg tijdens de oliecrisis. Hij is nu zo'n beetje op het punt dat hij en zijn broers het bedrijf moeten gaan overdragen. Maar opnieuw staat de wereld aan de vooravond van een crisis.

→

Jos Linssen
Linssen Yachts BV
Maasbracht

Relatie LIOF
Participatie: 30%
(sinds 1998)
Diverse
innovatieprojecten



Een vertelling van crisissen

Een bankencrisis ditmaal, en een financiële crisis. Ongekend veel belegd geld gaat verloren. Mensen verliezen hun baan, halen de broekriem aan. Geld dat er nog is wordt opgepot. Er breken duistere tijden aan voor de pleziervaartsector.

Dus wat wil hij eigenlijk overdragen? Een bedrijf in crisis? Een bedrijf met zwaar weer voor de boeg? Crisis, moet hij gedacht hebben, is een woord dat ik ken en dat mij altijd goeie dingen bracht. Dus haalt hij een oud draaiboek uit de kast en roept zijn partners, managers en beoogde opvolgers bijeen. Ze zijn er snel uit. Er wordt diep gesneden in de kosten maar het ontwikkelbudget wordt verdubbeld.

Zo komt het dat vlak voordat hij zijn scepter overdraagt, Linssen Yachts zes nieuwe modellen introduceert. Of ze allemaal even succesvol zullen zijn als hun illustere voorgangers uit de jaren zeventig, zal de komende jaren blijken.

Jos zal het van de zijlijn zien. De fout die andere familiebedrijven maken, willen hij en zijn broers de nieuwe lichter besparen. Daarom treden ze nu terug, op een leeftijd waarop je in Nederland nog lang geen AOW krijgt, na een lang proces van overdracht. LIOF, sinds 1998 mede-eigenaar van het bedrijf, zal als enige externe financier een belang houden in het bedrijf.

Wat wacht Jos? Hij heeft een tekenplank gekocht en verheugt zich er nu al op om voor het eerst in vijftig jaar weer zelf een jacht te gaan ontwerpen.

Wim – En Wim Noorman, de arrivé met een toekomst? Twee wegen liggen achter hem: de bergweg en de snelweg. Als je hem vraagt welke weg vóór hem ligt, antwoordt hij dat hij het je zeggen zal zodra hij het weet.

Want wat komt er na een snelweg? Een racebaan? Maar ook die ligt achter hem. Tussen 1998 en 2007 nam hij deel aan autoraces. Hij heeft nog een loods vol staan met ongelooflijk stoere bolides, met op de carrosserieën de namen van de coureurs, die van hem er steevast tussen.

Tussen sport en ondernemen heeft hij het verschil nooit echt gezien. In 2007 hing hij het racen aan de wilgen en ging zich toelagen op de bobsleesport. Waarom ook niet. Zeezeilen had hij al gedaan, autoraces ook, dus waarom nu geen bob? Maar ditmaal zit hij er niet zelf in. Hij begeleidt de Nederlandse equipe

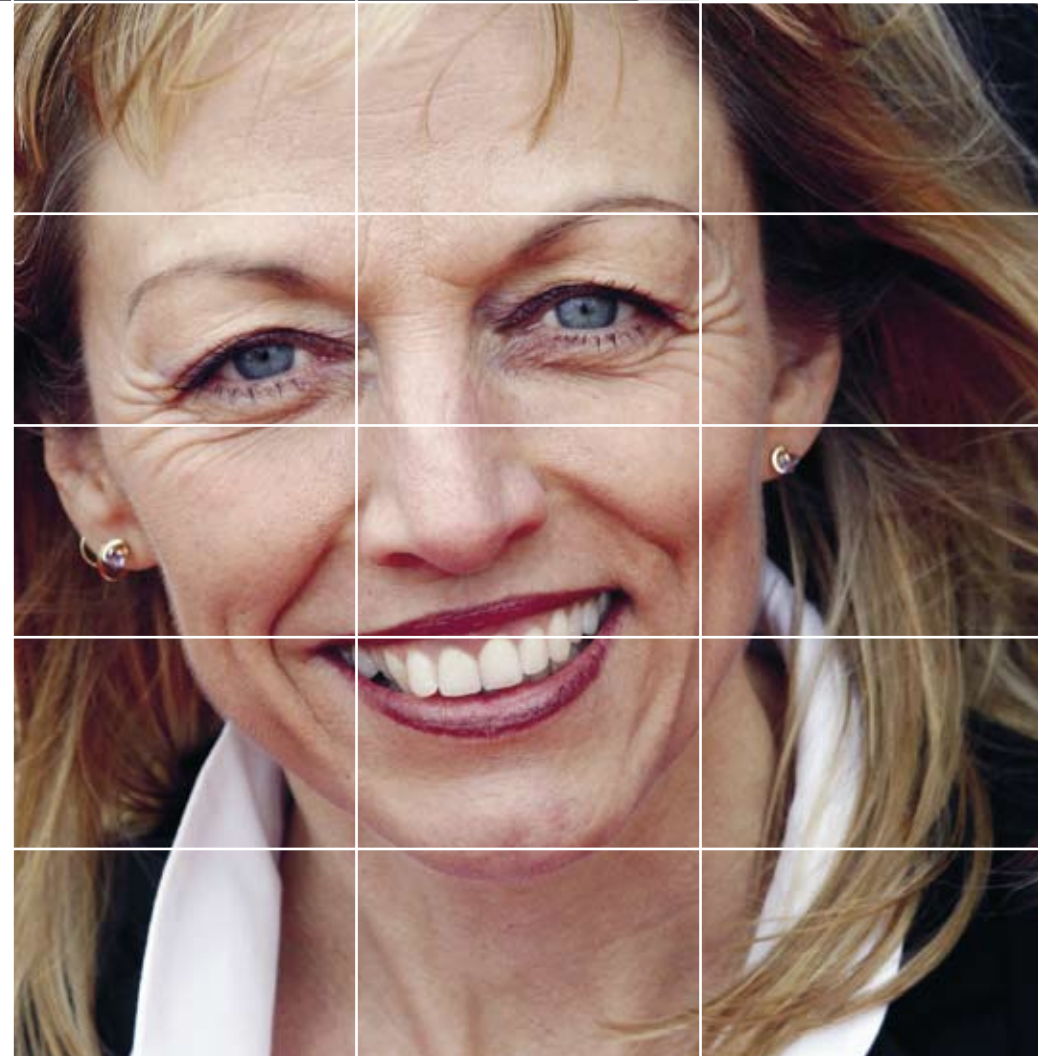
als ondernemer achter de sporters, en opnieuw legt hij de lat bijzonder hoog. Een olympische medaille is zijn droom. Maar hij is een praktisch mens. Ook de hoogste berg beklim je stap voor stap. Niet die medaille is belangrijk, maar de wedstrijd morgen. Eerst die winnen, en als je hem verliest, is er na morgen weer een dag.

Dus wat wordt zijn weg? Hij weet het werkelijk niet maar hij weet wel dit. Hij zal ook morgen voor zijn mensen kunnen zorgen. Hij zal ook morgen waarde weten te creëren. Hij is ondernemer. Dat zijn ze allemaal: ondernemers. De toekomst is aan hen.

→



Carla I. Koen
 Professor of Technology
 Management and
 Entrepreneurship
 TiasNimbas Business
 School
 Tilburg University



Een grote persoonlijkheid - niet toevallig

Tot besluit

Carla – Tot besluit nog dit. Er is altijd een moraal aan een verhaal – meestal is dat het stuk dat je overslaat. Maar dit zijn zes verhalen. Zeven ondernemers: een starter, een starter met een verleden, een ondernemer op het punt van doorbreken, een ondernemersduo dat al is doorgebroken, een arrivé die nog niet klaar is en een arrivé die klaar is. Zeven verschillende karakters, met andere bedrijven, andere producten, op totaal andere markten actief. Ze kennen elkaar niet. Wat bindt hen?

Een in het oog springende overeenkomst is dat het allemaal mannen zijn, toevallig. Ook zijn het grote persoonlijkheden, niet toevallig.

Niet toevallig is ook Carla Irene Koen een grote persoonlijkheid, al is zij dan geen ondernemer. Ze had het trouwens zeer wel kunnen zijn, maar haar weg liep anders. Haar weg voerde haar naar de universiteit van Tilburg, waar zij hoogleraar Technology Management and Entrepreneurship werd en wetenschappelijk directeur van het European Institute for Business Innovation & Entrepreneurship (EIBIE). Er zijn weinig mensen die meer verstand van ondernemers en ondernemerschap hebben dan zij, en dus ligt het voor de hand haar te vragen wat deze ondernemers en hun ondernemingen bindt.

Geen moraal, verzekert ze, lees gerust verder. Meer een patroon, een onderliggende logica in de ontwikkeling die ondernemers en hun ondernemingen nu eenmaal doormaken. Elk bedrijf gaat door opeenvolgende fasen en daarin zijn, alle verschillen daargelaten, wetmatigheden herkenbaar. Carla tekent een industriecurve en positioneert daarop de ondernemers. Elke naam een eigen punt op een gedeelde kromme. Dan legt ze de tekening weg.

Twee dingen, zegt ze. Je bedrijf, heb je dat onder controle? En de omgeving waarin je bedrijf opereert, heb je die in beeld? Elke goede ondernemer heeft diep strategisch inzicht in de eigen onderneming én in de omgeving waarin die onderneming functioneert. Die twee gaan altijd samen. Ben Slager bouwt een proeffabriek niet alleen om een productielijn maar ook om een marktpotentieel te testen. Want hoe goed je product ook is, je zult er als ondernemer een markt voor moeten vinden of creëren, en dat is een wezenlijk, zo al niet het belangrijkste facet van het vak.

Die markt, zegt ze, maakt deel uit van het ecosysteem van een bedrijf. Dat ecosysteem bestaat uit alle partijen die op een of andere wijze betrokken zijn of impact hebben op wat het bedrijf doet. Concurrenten maken er deel van uit, net als leveranciers, klanten en, vooral in sterk gereguleerde industrieën, de overheid. Je kunt rustig stellen dat in veel

sectoren niet bedrijven maar hele ecosystemen, zeg maar netwerken van bedrijven, elkaar beconcurreren. Bedrijven doen het dan zo goed als hun ecosysteem sterk is. Daarom is het zo belangrijk goede relaties aan te houden met leveranciers, klanten, overheden, financiers. Ben Slager beseft dat hij, als hij een markt wil creëren voor zijn veelbelovende product, een heel ecosysteem zal moeten beïnvloeden – dát proces op gang brengen, is het eigenlijke doel van zijn proeffabriek.

Naarmate een bedrijf groeit, zal het meer en meer concurrentie ondervinden. Natuurlijk waren de concurrenten er altijd al, maar ze lagen voorheen buiten het bereik van het bedrijf. Nu het territorium groeit, kom je ze tegen. Prijs wordt daardoor vanzelf een issue. Dus bouwt de ondernemer een gespecialiseerd bedrijf, een bedrijf dat, zoals Wim Noorman het verwoordde, meters maakt. Een bedrijf dat kostprijzen reduceert en duurzaam concurrentievoordeel verwerft. Zo'n bedrijf is in feite nooit klaar, al was het maar omdat de omgeving, de markt, altijd verandert. Dus moet ook de ondernemer vernieuwen. Welke nieuwe materialen en technieken komen beschikbaar? Welke concurrenten treden toe en uit?

Lang kunnen ondernemer en onderneming samen optrekken. Ze zijn samen jong, delen hun eerste crisis, worden samen volwassen. Maar onvermijdelijk komt het moment dat de wegen scheiden. Want anders dan een ondernemer wordt een bedrijf nooit werkelijk een arrivé. Het is, zegt Carla, een van de meest uitdagende taken waar elke ondernemer tenslotte voor komt te staan. Zoals Archi Leenaers het zegt, eerst maak je jezelf onmisbaar, dan maak je jezelf misbaar. Pas als je bedrijf zonder jou verder kan, kun je als ondernemer zeggen: nu ben ik klaar. Zo ver is nu alleen Jos Linssen.

Ondernemers. Ze schrijven aan hun verhaal, meer met daden dan met woorden. En ze zijn altijd onderweg. Maar waar ze zich ook bevinden en waarheen hun weg ook leidt, het is altijd een door henzelf aangelegde weg. Want dat is wat ondernemers zijn: reizigers over eigen weg. ■