



# ‘In zware tijden moet je innoveren’

Wie de media scant, krijgt de indruk dat Nederlandse ondernemers door het putje worden gespoeld. Het crisisgevoel is alom aanwezig. Toch gaan sommige ondernemers juist tegen de stroom in. En bloeien op midden in de puinhopen van de crisis.

Tekst: Walter Devenijns | Foto: Jason Edwards/Getty Images

‘Onze omzet stijgt dit jaar met 40 procent. O nee, ik ben wat vergeten. Hij gaat met 60 procent omhoog’. De boodschap is duidelijk. Aannemer René Kesselaar uit Alkmaar heeft géén last van de crisis in de bouw. Zijn bedrijf Kesselaar & Zn maakt winst en groeit nog steeds. ‘Met dezelfde mensen hebben we het werk beter georganiseerd, waardoor we meer projecten kunnen aannemen’, zegt hij.

Kesselaar is een fenomeen. Met zijn brede borstkas heeft de directeur iets weg van het stripfiguur Jerommeke uit *Suske en Wiske*. Zijn oorring en de goudkleurige ketting maken het beeld compleet van de aannemer die in zijn vrije tijd rugby speelt. Maar een rondgang op zijn kantoor laat een andere kant van hem zien. Schilderijen van de Zwolse rocker en schilder Herman Brood versieren zijn werkkamer. Andere kunstwerken hangen in de gang en de kantine. ‘Je ziet niet dat dit een kantoor van een aannemer is, hè’, zegt Kesselaar trots. De glimmende laminaatvloer onderstreept zijn gelijk.

Binnen de zwaar door de crisis getroffen bouwwereld zijn er dus bedrijven die winst maken, waardoor ze durven te denken aan een tijd ná de crisis. Kesselaar is er één van. Branche-genoot Hurks uit Eindhoven

nam onlangs een gefailleerde Zwolse aannemer over om een voet aan de grond te krijgen in de Randstad. Ooit zal de crisis voorbij zijn, weet Hurks.

## NIEUWE SPRUITJES

Dat er ondernemers zijn die vooruit durven te kijken in een periode met veel zwartkijkers, lijkt opmerkelijk, maar is het niet blijkt uit de geschiedenis. Tijdens de periode rond de oliecrisis (1973-1980) verdwenen complete bedrijfstakken uit Nederland, zoals de textielindustrie en de scheepsbouw. In de Twentse steden sloeg de werkloosheid toe. De RSV-affaire ontstond, waarbij de enorme tankerwerf omviel ondanks steun uit Den Haag. Ford sloot in 1981 na zware verliezen en felle protesten zijn enige autofabriek in Nederland. Zestienhonderd mensen verloren hun baan. De generatie *No Future* dook op, begeleid door de rauwe en sombere tonen van de punk- en new-wavemuziek. Maar de economie herstelde zich, nieuwe bedrijven doken op in onder meer de ict-sector. Internet vernietigde, maar schiep ook werkgelegenheid. De ooit zo van de textiel afhankelijke

RENÉ KESSELAAR (KESSELAAR & ZN):

‘ONS BEDRIJF RENOVEERDE  
VOORHEEN EEN WONING  
IN ZESTIEN DAGEN. NU IN  
ZEVEN’



Twentse metaalindustrie vond nieuwe afnemers. Andere bedrijven (Philips, DSM en AkzoNobel) veranderden erna radicaal van karakter. Kleine nieuwe spruitjes kwamen op uit de ‘as’ van de crisis en groeiden uit. Kortom: ondernemers grepen hun kansen. En ook deze crisis laat opmerkelijke veranderingen zien. Binnen de metaalindustrie – een sector die overigens nog niet zo zwaar in de min staat als de bouwsector – vallen sommige bedrijven in positieve zin op. Ze zoeken naar andere afnemers of producten, waardoor hun toekomstkansen toenemen. Een crisis kan louterend werken, tot vernieuwing leiden, hoe moeilijk dat ook te verteren zal zijn voor een werkloze werknemer of failliete werkgever.

Elektromotoren- en machineproducent Creusen uit Roermond is zo’n bedrijf dat een radicale koerswijziging achter de rug heeft. De omzet steeg daardoor in de afgelopen vier jaar met liefst 500 procent. Het bedrijf won onlangs de FD Gazellen-award van *het Financieel Dagblad*. En het was de sterkste groeier in de regio.

#### DOODERGEREN

Nieuwe kansen grijpen om *futureproof* te worden. Bedrijfsadviseur Ido Verhagen van het Boer & Croon komt al twaalf jaar regelmatig over de vloer bij het bedrijfsleven. Hij ergert zich dood aan de negatieve stemming rondom de bv Nederland. Er ontstaan ook nieuwe kansen! De adviseur snapt best dat het voor sommige ondernemers moeilijk is om nu een Joepie-de-poepieverhaal te vertellen. ‘Ik loop al wat jaartjes rond. Wat opvalt, is dat Nederland vol zit met topbedrijven. Ons land bezit een sterke maakindustrie, combineert kennis en

productie in kenniscentra als Brainport (Kennisregio Zuidoost Brabant, Eindhoven) of Chemelot (Geleen). Je ziet toch positieve tekenen, ook voor de lange termijn.’

Brainport ontstond nadat duidelijk werd dat de voorheen zo dominante rol van Philips in de Brabantse regio kleiner zou worden. ‘Bedrijven en overheden kropen bij elkaar. Een kennisnetwerk werd geschapen. Geld werd bij elkaar gelegd om ervoor te zorgen dat de regio op economisch gebied toch een vuist kan blijven maken’, aldus Verhagen. Hetzelfde proces is zichtbaar in Limburg, voorheen het zwaartepunt van chemiegigant DSM. Verhagen: ‘DSM trok zich langzaam terug uit de regio. Hoe kan je dan toch de bedrijvigheid behouden of versterken?’ De universiteiten van Maastricht en Aken werden benaderd. Dat was nodig om de innovatie op Chemelot te versterken, zegt de bedrijfsadviseur van Boer & Croon. De kennisinstellingen moeten die innovatie nu op gang helpen.

Natuurlijk, de economische teruggang zorgt ervoor dat niet alle ideeën volwassen worden, maar er zijn genoeg ondernemers die naar nieuwe wegen zoeken, meent Verhagen. Met relatief simpele methodes kan de afzet vergroot worden. ‘Ik ben er elke keer weer verbaasd over hoe een bedrijf met hetzelfde geld, of zelfs met minder geld, een omzetverdubbeling weet te bereiken. Ooit zei iemand tegen mij: Alleen als je niet 80 procent van de markt in handen hebt, kan je groeien.’

De rugbyspeler en aannemer Kesselaar is daar een typisch voorbeeld van. Zijn bedrijf werd onlangs gekozen tot een van de twaalf slimste bedrijven van Nederland door het adviesbureau Syntens Innovatiecentrum. Een onderneming krijgt die eretitel als ze de potentie van



**TIM VAN HELSLAND (CREUSEN):**

**‘VROEGER GING IEDEREEN  
NAAR CHINA, MAAR  
WE ZIEN STEEDS MEER  
BEDRIJVEN TERUGKOMEN’**

hun medewerkers beter benut door ze bij het bedrijfsbeleid te betrekken. Volgens Syntens blijkt uit onderzoek dat bedrijven die dit doen een hogere productiviteit hebben en hun marktaandeel weten te vergroten. Kesselaar is nuchter over de toekenning. Is hij slim? De autodidact vindt van niet. Hij is ‘anders’.

### RUGBYPLOEG

Kesselaar nam zo’n zes jaar geleden de leiding van het bedrijf over. Het roer ging om. In zijn tijd als onderaannemer ergerde hij zich dood aan stugheid, halsstarrigheid en onbegrip bij aannemers. ‘Werd ik vrijdage gebeld dat ik niet hoefde te komen, omdat de vloerplaten, het hout en de kozijnen er nog niet waren. Maar ik had ondertussen wel zes mensen klaar staan. Belde die aannemer enkele dagen later alweer op. Of ik niet snel twaalf mensen kon leveren, want zijn planning moest gehaald worden.’ Gek werd Kesselaar ervan. ‘De bouw is zo traditioneel als het maar kan. In de bouw hebben ze één keer wat veranderd, toen ze de houten steigers vervingen door stalen exemplaren’, zegt hij spottend. De aannemer brak met de volgens hem typische aannemerstrategie om het personeel te vertellen wat ze moesten doen. Kesselaar: ‘Als bouwvakkers in het weekeinde een eigen klusje hebben, zijn ze daar vrijdage al mee bezig. Ze kunnen zich blijkbaar heel goed redden. Waarom zou ik ze elke maandag weer moeten vertellen wat ze moeten doen?’ De werknemer van tegenwoordig kan heel goed zijn eigen verantwoordelijkheid nemen, vindt hij: ‘Het zijn geen kleine kinderen.’ De aannemer is beïnvloed door de rugbywereld. Binnen een rugbyploeg bestaat geen hiërarchie, legt hij uit. ‘Dat hebben we doorgezet in

ons bedrijf. We zijn in principe gelijkwaardig. We zitten met zijn allen rond de tafel om het werk te bespreken. Hoe pakken we het aan? Ik vergelijk mezelf met een giraf. Soms zak ik door mijn poten en vraag aan de groep: Jongens, gaat het goed?’ Cursussen, in combinatie met moderne techniek zoals een iPad, versterken de zelfredzaamheid van zijn personeel. Zijn visie benadrukt hij door een kleine, kopergekleurde piramide te pakken en om te draaien. Ik zit onderin, zegt hij terwijl hij het puntje vasthoudt. ‘Daarboven wordt het geld verdiend.’ Ook Creusen-directeur Tim van Helsland, waar 150 mensen werken, hamert op het betrekken van het personeel. ‘Het wordt altijd onderschat. Als je personeel niet achter je producten of bedrijf staat dan ben je nergens. Je moet luisteren naar de vloer. Door de mensen speelruimte te geven, door ze mee te laten denken bij het ontwikkelen van een nieuw product, krijgt je passie binnen het bedrijf.’

### TABOES

Kesselaar overlegt niet alleen met zijn eigen personeel, maar ook met toeleveranciers, onderaannemers én de opdrachtgever. Voorafgaand aan een project komen alle partijen bijeen om een strakke planning te maken. Daarmee dalen de kosten. ‘Iedere aannemer bouwt in zijn uurprijs 12 tot 30 procent aan faalkosten in. Faalkosten zijn een vorm van miscommunicatie, waardoor de spullen niet op de juiste plek zijn of mensen moeten terugkomen om te repareren. Als je iedereen in de bouwketen er vooraf bij betreft dan heb je die faalkostenberekening niet meer nodig. Waardoor je in prijs kan zakken zonder dat iedereen uitgeknepen wordt.’ Volgens Kesselaar is zijn methode een succes. ‘Ons



JAMES PORTO/GETTY IMAGES

## Uit de as herrezen? Ding mee naar de Feniks Award

De Feniks Award gaat naar de ondernemer die na (bijna) faillissement een succesvolle nieuwe start heeft gemaakt met een gesaneerde of nieuwe onderneming. De award is een nieuwe prijs en een initiatief van het ministerie van Economische Zaken en MKB-Nederland.

Nog te vaak wordt er negatief gedacht over een faillissement en de

gestruikelde ondernemer. Ondernemen is risico's nemen. Dat brengt onvermijdelijk met zich mee dat het ook mis kan gaan. De onverhoopte mislukking bergt ook leerpunten in zich; een waardevolle ervaring die van pas komt bij het opzetten van een succesvolle onderneming. Die ervaring kun je alleen verzilveren als het ook daadwerkelijk komt tot een

herstart. De Feniks Award wordt op 8 april uitgereikt tijdens de *Week van de Ondernemer* (8-12 april 2013) door de minister van Economische Zaken en de voorzitter van MKB-Nederland. Aanmelden voor de award kan nog tot 13 januari 2013. *Kijk voor criteria en aanmelding op [www.rijksoverheid.nl/doe-mee/lopende-projecten/feniksaward-2013](http://www.rijksoverheid.nl/doe-mee/lopende-projecten/feniksaward-2013)*

bedrijf renoveerde voorheen een woning in zestien dagen. Nu doen we dat in zeven dagen. Omdat we sneller werken kunnen we ook meer projecten aan. De doorlooptijden worden verkort.'

De aannemer vindt 'dat we niet in problemen moeten denken, maar in oplossingen.' Daarvoor wil hij heel ver gaan, zo blijkt. Waarom zou er geen twee-ploegensysteem ingevoerd kunnen worden zoals in de fabriek, vraagt hij zich af. En dan de traditionele bouwvakantie, ook zo'n taboe binnen zijn sector. 'In de bouwvakantie, de mooiste tijd van het jaar, gaat de bouw op slot. Waarom zouden we dat doen? Kesselaar gaat niet dicht hoor. We werken, ook met de Kerst. Waar anderen geld laten liggen, veeg ik dat met stoffer en blik op.'

### VOORSPRONG

Dat is ook de methode die Van Helsland gebruikt. Het familiebedrijf Creusen bestaat al sinds 1945. Directeur Van Helsland bedacht na zijn komst bij Creusen enkele jaren geleden een hele nieuwe strategie: een focus op de fabricage van elektromotoren voor e-bikes, e-scooters, boten en windmolens in plaats van heel breed actief zijn. Het was een enorm succes. Winst en omzet vlogen omhoog.

Het ontwikkelen van elektromotoren voor de auto-industrie liet Van Helsland bewust liggen, want een kleine partij als Creusen zou nooit op kunnen tegen de *power* van de grote autofabrikanten. Van Helsland wil en móet, gezien de Chinese concurrentie, kwaliteit leveren. 'Een fietsfabrikant kan voor 70 dollar een elektromotor kopen in China. Als je per jaar enkele tienduizenden fietsen maakt dan scheelt dat een flinke slok op de borrel. Wij daarentegen zijn heel sterk in maatwerk-

oplossingen waardoor een fabrikant een product krijgt dat honderd procent voldoet. En niet voor 80 procent zoals dat vaak in China het geval is.' Dat die politiek zich uitbetaalt, blijkt uit het feit dat fietsenfabrikanten Gazelle en TDR de elektromotoren nu bij Creusen bestellen. 'Vroeger ging iedereen naar China', zegt hij, 'maar we zien langzamerhand steeds meer bedrijven terugkomen. Het is toch een andere cultuur daar. Als het er draait zijn ze in China al tevreden. Je ziet nu wel dat de Chinese bedrijven Europese kwaliteitsmanagers inhuren, maar we hebben nog steeds een voorsprong van een paar jaar op China.'

Creusen doet er alles aan om die voorsprong vast te houden. In deze zware tijd moet je innoveren. Zo simpel is dat. Het Limburgse bedrijf heeft een eigen innovatieafdeling die onder meer samenwerkt met de technische universiteit uit Aken bijvoorbeeld voor de ontwikkeling van een nieuwe elektromotor.

Van Helsland strijdt voor het behoud van de maakindustrie in Roermond. Hij werkt onder andere samen met de eveneens in de Roermond gevestigde accufabrikant Centurion, goed voor een jaarlijkse productie van een kwart miljoen accu's. 'Centurion heeft een nieuwe accutechnologie ontwikkeld. We kijken of we nieuwe producten kunnen maken, waarbij onze motoren gekoppeld worden aan hun accu's. Daarmee willen we een vuist richting Azië maken', vertelt de directeur.

Veel tijd voor een interview heeft hij eigenlijk niet. Net terug uit het buitenland, moet Van Helsland alweer snel weg naar het buitenland. Nieuwe klanten wachten. De fabrieken in Tsjechië moeten nog bezocht worden. Zijn strategie en die van zijn Alkmaarse collega Kesselaar lijken te werken. ■