

Inhoud

	Inleiding	<i>7</i>
1	Concretiseer je droom	<i>21</i>
2	Doe het en doe het goed	<i>33</i>
3	Doe het anders	<i>51</i>
4	Doe het samen en regel het goed	<i>75</i>
5	Luister naar je klanten	<i>99</i>
6	Houd je focus op de businesscase	<i>115</i>
7	Vier het	<i>133</i>
	Nawoord	<i>141</i>
	Literatuur	<i>143</i>

Inleiding

De wereld verandert continu en markten globaliseren. Bestaande ondernemingen moeten extra op hun hoede zijn om de aansluiting niet te verliezen, want het aantal mogelijkheden om succesvol nieuwe, sterk concurrerende ondernemingen te starten is groot. Drempels worden door het gebruik van internet en nieuwe technologie lager. Anderzijds wordt de wereld complexer, consumenten worden mondiger, het belang van sociale netwerken groeit en concurrentie is steeds minder aan landsgrenzen gebonden. Ondernemingen die niet meer 'connected' zijn met deze veranderende maatschappij en nog steeds vanuit een traditionele machtspositie denken, zullen worden voorbijgestreefd. Er komt een nieuwe generatie aan die in het digitale tijdperk is geboren. Voor deze jonge ondernemers liggen er enorm veel kansen. Uitdagingen te over, kansen genoeg. We hebben nieuwe ondernemers nodig. En passie. Gelukkig gaan die twee vaak samen.

De beste dingen die het leven voortbrengt, komen uit een krachtig centrum – een idee of een emotie die aandringt op zijn bestaan. Van daaruit ontstaat een structuur, die voortkomt uit passie. Het is heel moeilijk om met een structuur te beginnen en daar passie in aan te brengen.

Margaret Wheatley

Dit boek is voor mensen die meer willen weten over ondernemerschap. Sommigen van u zijn misschien al ondernemer, of wellicht overweegt u de overstap naar ondernemerschap te maken. Jaren geleden maakte ik zelf die overstap en ik geniet nog dagelijks van de enerverende kracht van dat besluit. In dit boek geef ik aan de hand van mijn eigen ervaringen mijn visie en tips over het ondernemerschap. Hopelijk geeft mijn verhaal u stof tot nadenken en helpt het u om ook zelf effectief te ondernemen. Theoretische modellen die nuttig voor mij waren, koppel ik aan voorbeelden uit de praktijk.

Ik ben een ondernemer met een Rotterdamse inslag. Ik studeerde bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit, heb Rotterdamse roots en woon nu alweer een aantal jaren in Rotterdam. Aanpakken, daadkracht, geen woorden maar daden en integriteit zijn Rotterdamse kwaliteiten die mij uit het hart gegrepen zijn.

Tien jaar geleden, na een afwisselende carrière bij Esso/ExxonMobil, besloot ik van de gebaande paden van een groot internationaal concern af te wijken en ging ik op zoek naar een nieuwe uitdaging. Bij Petroplus ontmoette ik Marc Schröder, mijn huidige zakenpartner, die het innovatieve ‘Tank & Go’-concept Tango had gelanceerd. Toen wij gingen samenwerken, ontstond er onmiddellijk een bijzondere chemie. Samen bouwden we Tango, nu een landelijk dekkend netwerk van onbemande tankstations, verder uit. Dit was de eerste markt die we samen te lijf gingen en waarin de bestaande spelers, zoals Shell, ogenschijnlijk onaantastbare machtsposities bekleedden. Innovatie stond – mede door die machtsposities – op een laag pitje. Na de verkoop van Tango zetten we in recordtijd Route Mobiel op, een pechdienst, ook weer in een spannend concurrentieveld waarin de machtsverhoudingen van de bestaande spelers in-

novatie in de weg stonden. Na Route Mobiel besloten we verder van onze kracht gebruik te maken en een aantal innovatieve ideeën gezamenlijk uit te bouwen tot nieuwe ondernemingen. Met Bieden en Wonen® toonden we bijvoorbeeld in de woningmarkt de kracht van innovatie aan. Ook op andere terreinen ontwikkelden we initiatieven om de zaken voortaan verrassend anders aan te pakken. Wanneer ik het in dit boek over ‘we’ heb, dan gaat het telkens over ondernemingen die Marc Schröder en ik samen op de rails hebben gezet.

Ik onderneem graag, ik ben steeds op zoek naar nieuwe kansen, niet geïmponerd door gevestigde namen en aangetrokken tot volwassen consumentenmarkten. Deze markten kenmerken zich vaak door ingesleten patronen die aanbodgestuurd zijn en waar de nadruk ligt op optimalisatie van bedrijfsprocessen. De steeds van gedachten veranderende consument is in zo’n markt weliswaar gewend geraakt aan de wijze waarop de producten en diensten nu eenmaal worden aangeboden, maar vaak blijkt er veel ruimte voor verbetering. Innovatie van diensten, strategie gestoeld op grondige analyses, veel duwkracht en creativiteit zijn in mijn ervaring de belangrijkste instrumenten gebleken om in dit soort logge markten het verschil te maken en succesvol te ondernemen. Het inspireren en coachen van jonge ondernemers, bijvoorbeeld door middel van dit boek, is een voorrecht dat uit dat succes voortvloeit.

In de volgende zeven hoofdstukken komen onderwerpen aan bod waarvan ik vind dat ze belangrijk zijn voor effectief ondernemerschap. Aan de hand van praktijkvoorbeelden bij Tango, Route Mobiel en Bieden en Wonen zal ik het belang van de verschillende onderwerpen proberen te onderstrepen. De specifieke kracht van ondernemen komt bij de uitleg van de ondernemersroute® aan bod.

Beschrijving van de drie bedrijven

Tango

Tango (Tank & Go) werd in 1999 opgericht en was daarmee de eerste onderneming in Nederland die het concept van onbemande tankstations introduceerde. Het doel was de opbouw van een landelijk dekkend netwerk. Sinds de oprichting is Tango in Nederland marktleider op het gebied van onbemand tanken.

Tango positioneerde zich als het eerste onbemande tankstation dat vooral op particulieren was gericht. Hiermee onderscheidde Tango zich van de reeds bestaande onbemande tankstations. Dit waren veelal witte pompen op industrieterreinen die zich vooral richtten op de zakelijke dieselrijder of het vrachtvervoer. In Nederland waren op sommige plekken weliswaar mogelijkheden om onbemand te tanken, maar dat bleef meestal beperkt tot nachtpompen bij een normaal tankstation. Bij een zogenaamde nachtpaal kon je betalen met papiergeld en vervolgens kon je bij een van de pompen tanken.

Tango betekende een belangrijke innovatie binnen deze markt, vooral omdat het concept uitsluitend gericht was op onbemand tanken. Omdat dit concept voornamelijk bedoeld was voor particulieren, werd veel aandacht besteed aan klantvriendelijkheid: we zorgden voor een innovatief betaalsysteem in de pomp zelf, waarbij je gewoon met je pinpas kunt betalen, uitstekende verlichting en een altijd schone omgeving. Het Tango-merk, dat inmiddels een zeer grote naamsbekendheid heeft, associëren consumenten met lage prijzen, snel tanken en innovatie.

Marc Schröder lanceerde het concept en opende het eerste Tango-tankstation in Nijmegen, op 31 maart 2000. Groot-aandeelhouder Petroplus International financierde de opstart.

Petroplus was als jonge Nederlandse oliemaatschappij geïnteresseerd in de verkoop via benzinestations; de onderneming was al actief in raffinage en distributie en zag een retailkanaal als belangrijke aanvulling op haar activiteiten. Bovendien paste het ondernemende karakter van Petroplus uitstekend bij dit avontuur. Tango zou immers vanaf de eerste dag moeten concurreren met de grote oliemaatschappijen die de markt in Nederland al decennialang dicteerden. En zij zouden heus niet lijdzaam gaan toezien hoe hun marktpositie zou worden ingenomen door een nieuwe concurrent.

Vanaf 2001 bouwde ik samen met Marc aan het succes van het Tango-netwerk. Mijn achtergrond in de olie-industrie bleek een mooie match met de uitdagingen die er lagen. Maar onze groei-doelstelling stelde zware eisen aan ons acquisitieapparaat. We hadden ons namelijk ten doel gesteld om in korte tijd een bepaalde schaalgrootte te bereiken om zo onze voorsprong op de concurrentie te benutten. We wilden binnen twee jaar veertig stations openen. Het bouwen van benzinestations was echter geen eenvoudige zaak. Vanzelfsprekend was de eerste vereiste een goede locatie met voldoende potentieel, bijvoorbeeld in de buurt van een woonwijk met veel autobezitters of vlak bij een weg met voldoende verkeersintensiteit. Behalve dat je een geschikte locatie moet vinden, heb je ook te maken met zware vergunningprocedures. Op het gebied van milieuvergunningen stelt de wet vanwege de aard van het product, namelijk benzine en diesel, extra zware eisen. Vervolgens moet je een bouwvergunning aanvragen, waartegen omwonenden bezwaar kunnen maken vanwege de overlast die een tankstation zou kunnen veroorzaken, bijvoorbeeld door automobilisten die 's nachts tanken of de tankwagen die komt lossen met draaiende motor. Als alternatief voor het bouwen van een gloednieuw tankstation hadden we de mogelijkheid om bestaande stations over te

nemen en 'om te kleuren'. We konden dan bijvoorbeeld de locatie overnemen van de eigenaar van een Texaco-station, om er vervolgens een Tango-station van te maken. Maar ook bij die variant kregen we met bouwvergunningen te maken, hoewel we dan wel alvast in het bezit waren van een vergunning om motorbrandstoffen te mogen verkopen, en dat leek ons een groot voordeel. Bij dit soort acquisities speelde ook de al bestaande bodemvervuiling een belangrijke rol. Op de betreffende locatie had immers jarenlang verkoop plaatsgevonden en daardoor was er altijd wel sprake van bodemvervuiling. We moesten de grond eerst saneren voordat we aan de nieuwbouw konden beginnen. Kortom, het was telkens een complexe afweging tussen een bestaande locatie kopen of een geheel nieuwe locatie ontwikkelen met soms een langere procedure en meer onzekerheid.

Uiteindelijk hebben we 70 procent van alle Tango-stations op nieuwe locaties neergezet, waar dus nooit eerder een benzine-station had gestaan. Dat is een belangrijke sleutel geweest voor het succes van Tango: vaak bleken deze locaties relatief goedkoop, onder andere doordat we niet te maken kregen met overnamekosten van een bestaande onderneming.

Ten tijde van de verkoop van Tango aan Kuwait Petroleum (Q8), in maart 2004, had Tango een landelijk dekkend netwerk in Nederland en een aantal stations in België en bevond het bedrijf zich in Spanje in de opstartfase. Vier jaar na de opening van het eerste station was Tango uitgegroeid tot een gezonde onderneming met een jaaromzet van circa 350 miljoen euro, gerealiseerd door een team van nog geen 25 mensen. Een ongehooflijke prestatie, sterk bepaald door de cultuur binnen het bedrijf: mouwen opstropen en aan de slag, ieder zijn eigen verantwoordelijkheid en samen alleen voor het beste gaan. Vanaf de opening van het eerste station heeft de Tango-machine niet

meer stilgestaan. De energie en het enthousiasme die de organisatie vanaf de opstart van Tango hebben gekenmerkt, zijn ook vandaag de dag nog aanwezig.

Bij al onze initiatieven hebben we steeds veel gebruikgemaakt van de mogelijkheid om activiteiten uit te besteden. Niet alleen aan de beste bedrijven in de industrie, maar ook zo veel mogelijk in de vorm van partnerships, waarbij beide partijen profijt zouden hebben van een gezonde groei van Tango. We zochten partijen op die zowel slagvaardig als innovatief waren en gebruikmaakten van de nieuwste technologie. Het economische model achter Tango bleek ijzersterk te zijn. Ik kom daar in de volgende hoofdstukken nog op terug. Dankzij dit model kon Tango uitgroeien tot prijsleider in de markt, met hoge verkoopvolumes per station als resultaat.

Niet alleen was Tango bij de verkoop in 2004 een gezond bedrijf, het had het onbemand tanken in Nederland echt op de kaart gezet. Door de sterke focus op wat we wilden bereiken – namelijk snel en goedkoop tanken voor iedereen –, de hoge kwaliteit van zowel onze mensen als onze initiatieven en het unieke businessmodel waren we niet te verslaan. We waren met Tango een geoliede machine geworden die in hoog tempo stations opende en met succes nieuwe klanten aan zich wist te binden.

Het bijzondere voor mij was dat ik met mijn achtergrond in de olie-industrie mijn kennis en kwaliteiten kon inzetten in een ondernemende omgeving. Ik kon niet langer terugvallen op de relatief luxe positie binnen een multinational, met een visitekaartje dat deuren opent. Er was geen afdeling die ik even om een rapport, de weekcijfers of een onderzoek kon vragen, geen leverancier die bekend was met de specificaties van het bedrijf. Verantwoordelijkheid en bevoegdheden sloten naadloos op el-

kaar aan. Ik genoot van de vrijheid die dit nieuwe werken voor mij met zich meebracht.

Route Mobiel

Route Mobiel werd in september 2004 door Marc Schröder en mijzelf opgericht als pechdienst voor particulieren. Vanaf dag één had Route Mobiel een landelijke dekking en kon ze bovendien via haar internationale netwerk ook pechhulp verlenen in heel Europa. Dat was mogelijk door gebruik te maken van een netwerk van talloze onafhankelijke pechhulpverleners. De wijze waarop Route Mobiel met deze pechhulpverleners samenwerkte, was de sleutel tot succes en maakte het mogelijk de onderneming op te richten zoals wij die voor ogen hadden. Als Route Mobiel zelf in eigen voertuigen had moeten investeren en monteurs in dienst had moeten nemen, was een landelijke introductie onmogelijk geweest, om nog maar te zwijgen van hulpverlening op Europese schaal. Dit is meteen ook het belangrijkste verschil met de ANWB. De ANWB werkt namelijk in Nederland wel met eigen voertuigen en Wegenwacht-medewerkers. Doordat Route Mobiel ging werken met uitbestede pechhulpverlening, konden wij niet alleen onmiddellijk met een landelijke dekking onze dienstverlening aanbieden, maar was ook de kostenstructuur voor het belangrijkste deel variabel. Zodra er een pechmelding komt, schakelt Route Mobiel de lokale pechhulpverlener in. Is er een pechmelding in Alkmaar, dan schakelt men het aangesloten pechhulpbedrijf uit Alkmaar in, is er een pechmelding in Capelle aan den IJssel, dan belt men het pechhulpbedrijf uit Capelle.

Dit type netwerken van pechhulpverleners bestond al langere tijd in Nederland. Bedrijven als Europ Assistance, Mondial Assistance en Eurocross zijn alarmcentrales die al jaren voor bijvoorbeeld auto-importeurs en leasemaatschappijen wer-

ken. Zodra een klant van deze bedrijven het alarmnummer belt, krijgt hij een medewerker van zo'n alarmcentrale aan de lijn. Bel je bijvoorbeeld als BMW-rijder het alarmnummer op je servicecard, dan word je doorverbonden met zo'n alarmcentrale, die uiteraard opneemt met: 'Met de BMW-alarmcentrale, waarmee kan ik u van dienst zijn?' Vervolgens beslist de medewerker van de alarmcentrale op welke manier de pechmelding zal worden afgehandeld. Zo is het ook bij Route Mobiel. Wij sloten een contract met Europ Assistance, de grootste internationale alarmcentrale. Onze klanten die bellen met pech krijgen een medewerker van onze alarmcentrale aan de lijn. Deze zorgt voor een perfecte afhandeling van de situatie, in Nederland of in het buitenland. Dit gaf ons de mogelijkheid om zonder enorme aanloopkosten en investeringen toch een uitstekende dienstverlening aan te bieden.

Dit systeem was nog geen garantie voor succes, maar wel alvast een belangrijke voorwaarde. De introductie van Route Mobiel zou alleen succesvol worden als de automobilist ook daadwerkelijk zou kiezen voor deze nieuwe marktspeeler. Omdat bijna alle automobilisten hun pechhulpverzekering bij de ANWB hadden afgesloten, moest Route Mobiel dus vooral de ANWB-leden zien te overreden om over te stappen. We moesten niet alleen duidelijk maken dat er een verschil was tussen Route Mobiel en de ANWB, maar het verschil moest ook duidelijk worden uitgelegd en we moesten de voordelen voor de klant toelichten. We kozen voor reclamespotjes waarin we de ANWB vergeleken met Route Mobiel, om op die manier de verschillen tussen beide aanbieders duidelijk te maken en de consument goed over onze dienstverlening te informeren. We benadrukten de drie belangrijkste voordelen van Route Mobiel: de lage prijs, de snelheid van pechhulpverlening en de no-claimkorting: heb je een jaar geen pech, dan betaal je het jaar daarop minder.

De lancering van Route Mobiel leverde ons van begin af aan veel klanten op. We kregen ook de nodige aandacht van pers en publiek. Blijkbaar had dit nieuwe bedrijf het lef om met zo'n machtige speler als de ANWB de concurrentiestrijd aan te gaan. Er ontbrandde een strijd die deels ook via de media werd uitgevochten, met leuke en originele communicatie-uitingen als gevolg. Het Nederlandse publiek genoot en de naamsbekendheid van Route Mobiel steeg naar 90 procent, wat enorm hoog is gezien het beperkte budget dat Route Mobiel ter beschikking stond.

Route Mobiel groeide uit tot een nieuwe speler op de pechhulpmarkt. In de eerste paar maanden werden al 100.000 automobilisten klant. De organisatie zelf bleef klein omdat belangrijke delen van de operatie, zoals de pechhulpverlening zelf, werden uitbesteed. De administratie en facturering van de klanten lag bij onze partner SNS Reaal, die vanaf de oprichting medeaandeelhouder was. Daarnaast vonden we uitstekende partners op het gebied van media- en marketingmanagement die ons stimuleerden steeds het beste te halen uit dit nieuwe initiatief. De goede samenwerking met andere partijen zorgde ook voor doorgroei van de onderneming. De cultuur binnen de onderneming kenmerkte zich door veel eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers, grote slagvaardigheid en de continue zoektocht naar verdere innovaties. In anderhalf jaar tijd groeide het klantenbestand naar 250.000 autobezitters en de klanttevredenheid was zeer hoog. Door het succes bleek SNS Reaal in het voorjaar van 2006, in het licht van haar voorgenomen beursgang, alle aandelen in Route Mobiel te willen verwerven. De overname werd in juni 2006 geëffectueerd, waarbij een nieuwe directie zitting nam en Marc en ik niet langer betrokken waren als aandeelhouders of directie.

Zo kwam voor ons na twee jaar een einde aan deze rollercoaster. Voor mij was de kracht van slagvaardig optreden eens te meer bewezen. Zeker als die slagvaardigheid gepaard gaat met een goede strategie, intelligente onderbouwing en goede partners. In deze periode realiseerde ik me maar al te goed dat vertrouwen en plezier hebben in wat je doet voor mijzelf, en voor het ondernemerschap, heel belangrijk is.

Bieden en Wonen

Na de verkoop van Route Mobiel ben ik met mijn zakenpartner Marc Schröder alweer snel op zoek gegaan naar nieuwe uitdagingen. Het aantal ideeën dat we hadden voor nieuwe initiatieven groeide gestaag. Ook werden we benaderd door anderen die hun ideeën aan ons presenteerden in een poging onze belangstelling te wekken. De voorstellen liepen vaak sterk uiteen qua bedrijfstak en type product, maar we zaten vaak op één lijn als het ging om voorstellen waar we wel of geen enthousiasme voor konden opbrengen. Deze eensgezindheid kwam waarschijnlijk voort uit onze gezamenlijke ervaringen met onze eerdere ondernemingen.

Met Tango en Route Mobiel hadden we ons op consumentenmarkten begeven met innovatie en klantvoordeel als uitgangspunt. Dit waren markten waarin bestaande partijen door hun onderlinge verhoudingen voor een relatief rustig concurrentieklimaat hadden gezorgd en waar innovatie geen voorwaarde voor overleven was geweest. Een plotselinge en succesvolle toetreding van een nieuwe speler was niet of nauwelijks in hun gedachten opgekomen.

Uit allerlei verschillende opties besloten we in 2008 te starten met Bieden en Wonen, samen met medeoprichter Albert Akkermans. Met Bieden en Wonen begaven we ons opnieuw met een innovatief idee op een bestaande consumentenmarkt: het

vrijwillig veilen van woningen via internet. Nieuw voor Nederland en in deze vorm ook nog niet in andere landen aanwezig. Vooral het feit dat deze verkoopmethode voor het eerst in lange tijd een alternatief voor particuliere woningbezitters zou kunnen zijn voor de traditionele verkoopmethode, maakte ons enthousiast.

Toen we bezig waren het idee uit te werken, was de woningmarkt nog overspannen: als je een courant huis bezat, waren er onmiddellijk meerdere geïnteresseerden. In sommige gebieden, zoals de binnensteden van bijvoorbeeld Amsterdam, Haarlem, Utrecht of Nijmegen, leidde dat in onze ogen tot vreemde situaties voor verkopers. Vaak bleek immers dat deze grote interesse in de woning eigenlijk niet tot het optimale verkoopresultaat leidde. Terwijl meerdere geïnteresseerden stonden te smeken om een bod te mogen uitbrengen, mocht de verkoper alleen zaken doen met degene die het eerst door de makelaar tot het biedingsproces was toegelaten. Zolang deze onderhandelingen liepen, konden andere geïnteresseerden geen bod uitbrengen of werden ze simpelweg niet toegelaten tot de onderhandeling. In sommige gevallen mochten ze het huis zelfs niet eens bezichtigen. Ons veilingstelsel bracht daar verandering in, omdat verkopers daarmee in staat waren op een transparante manier alle potentiële kopers in het biedingsproces te betrekken.

Een verschil met Tango en Route Mobiel is dat Bieden en Wonen ook gedeeltelijk een business-to-businesspropositie is. Ons product wordt namelijk via makelaars aangeboden en consumenten kunnen onze dienst via makelaars gebruiken. Daarom moesten we ons initiatief zowel rechtstreeks aan consumenten zien te presenteren als aan onze tussenpersonen, de makelaars.

Nadat de eerste veilingen een groot succes werden, sloeg de huizenmarkt vanwege de financiële crisis om. De situatie dat veel mensen geïnteresseerd waren in eenzelfde woning bleek op slag verleden tijd. De markt was veranderd in een uitgesproken kopersmarkt. Dat betekende dat we ons initiatief moesten aanpassen. In plaats van ons te richten op particuliere woningbezitters die veel interesse voor hun huis hadden, kregen we te maken met huiseigenaren die al maanden geen enkele bezichtiging van hun woning hadden gehad. Dit betekende dat we ons met een aangepaste positionering op deze groeiende doelgroep gingen richten. Het feit dat onze veilingmethode veel meer geïnteresseerden voor de woning opleverde, was voor deze doelgroep zeer relevant en hierop kwam in de communicatie dan ook de nadruk te liggen. Onze nieuwe aanpak, waarmee we aansloten bij de gewijzigde marktsituatie, leidde in 2009 tot een aantal strategische samenwerkingsverbanden. Daarmee bereikten we dat in 2009 circa duizend consumenten voor Bieden en Wonen kozen als verkoopmethode voor hun huis. Een resultaat waarmee we de bestaande marktpartijen ertoe aanzetten ons concept te kopiëren, zodat we na een jaar al te maken hadden met circa vijftien concurrenten, waaronder de makelaarsorganisatie NVM zelf.

Het bedrijf ontwikkelde zich verder en heeft inmiddels ook de eerste stappen gezet naar de verkoop van nieuwbouwwoningen via een vrijwillige veiling en naar pre-executieveilingen. Ook bij Bieden en Wonen werken we met een relatief kleine organisatie en met veel jonge en ondernemende mensen aan de uitbouw van het concept en aan verdere innovaties. Samen met de door ons gecertificeerde makelaars streven we ernaar dat deze nieuwe verkoopmethode algemeen geaccepteerd raakt.

Een belangrijk leerpunt voor mezelf was in dit geval de snelle omschakeling die we moesten maken toen de Nederlandse en

de wereldwijde economie zo snel in een depressie raakten. We bepaalden snel wat de benodigde aanpassing in onze positionering moest zijn en speelden in op het ontstaan van een nieuwe doelgroep van verkopers. Bedrijven zoals de onze konden toch zwarte cijfers blijven schrijven door tijdig daarop in te spelen en in het specifieke geval van Bieden en Wonen kon de vastgelopen markt onze innovatie goed gebruiken om de verkopen weer op gang te krijgen.