

Publicatiedatum: 15-12-2005

## Siamese tweeling kickt op groeiers

HENK ENGELBURG

Als zakenpartners creëerden ze grote bedrijven in de bouw- en installatiebranche. Hun 'sabbatical' loopt nu ten einde en het kriebelt alweer ondraaglijk. Gezocht: een matig presterend productiebedrijf met groeipotentieel

Ze hebben 'gecasht', ja, daar komen ze rond voor uit. Maar dat wil niet zeggen dat ze voor bedrijvenhandelaren kunnen doorgaan. De 49-jarige Jan de Vries en de bijna 50-jarige Hans van der Kooij hebben moeten buffelen voor hun verdienste: het verbeteren van familiebedrijven in deuren, kozijnen en centrale verwarming.

Beide managers zijn daarbij al sinds 1986 onafscheidelijke zakenpartners. In dat jaar trad Hans aan als controller bij familiebedrijf De Vries in Gorredijk waar Jan zijn vader was opgevolgd als directeur.

De Vries was met 250 werknemers en omgerekend ruim euro 20 mln omzet een van de grotere kozijnenfabrikanten toen Jans vader het bedrijf in 1988 verkocht aan Rugby. Dit Britse cementbedrijf wilde de Europese markt veroveren en tegelijk diversifiëren in onder meer kozijnen, deuren en trappen.

Jan en Hans zijn toen nog ruim negen jaar aangebleven, een periode waarin het bedrijf door autonome groei en door het acquireren van een tiental Nederlandse deuren- en kozijnenproducenten wist uit te groeien tot marktleider.

Hans: 'Daarna was het uit met de pret. Een nieuwe directie bij Rugby had uitsluitend oog voor de resultaten op de korte termijn, echte interesse in bedrijfsplannen en investeringen voor de lange termijn ontbrak. Bovendien was de Europese expansie van Rugby mislukt.'

De aandeelhouders grepen in en het concern werd in stukjes verkocht. Dat was in 1998. Jan: 'Hans en ik waren toen al een jaar weg bij Rugby. We hadden ons ingekocht bij Feenstra Verwarming in Lelystad, een landelijk opererende installateur van centrale verwarming in de woning.'

Ze konden de aandelen kopen door eigen inbreng en een financiering van de bank. 'Dankzij ons redelijke trackrecord genoten we voldoende vertrouwen. We werden ook geholpen doordat Feenstra destijds voortkabelde bij een laag rendement. Dat drukte de prijs en bood mogelijkheden om de bedrijfsprestaties te verbeteren.'

Jan en Hans kochten beiden 50% van de aandelen, dus zonder participatiemaatschappij als derde partij. Hans: 'Zo wilden we slagvaardiger zijn. We hebben bijvoorbeeld nooit onderling directievergaderingen gehad, maar de zaak altijd vanuit de dagelijkse operatie bestuurd.'

Jan: 'In die zeven jaar was elk jaar een winstverhoging mogelijk en konden we de groep door een stuk of tien overnames uitbouwen.'

Begin 2001 verkochten ze Feenstra aan energiereus Nuon, die daarmee een landelijk netwerk voor het plaatsen van cv-ketels bij particulieren verwierf. Ze kwamen overeen nog vier jaar te blijven om de zaak, ook als niet-aandeelhouders, verder uit te bouwen.

Eind vorig jaar, zeven jaar na hun aantreden, was Feenstra met 25 vestigingen uitgegroeid tot de grootste installateur van cv-ketels in de woningbouw. Daarbij was het aantal medewerkers gestegen

van 800 in 1997 naar 1500 en de omzet van euro 70 mln naar krap euro 200 mln.

Wat drijft hen nu precies? Hans: 'Veel bedrijven zijn onvoldoende gespist op winstgevendheid en rendement, signalen vanuit de financieel-administratieve hoek worden vaak onvoldoende serieus genomen.'

'Als bijvoorbeeld de winst tegenvalt, wordt het probleem niet tot in detail geanalyseerd en wordt bijvoorbeeld verondersteld dat het om een foutje in de voorraden gaat. Vervolgens wacht men eerst de jaarafsluiting af en al die tijd gebeurt er dus niets.'

'Daarnaast presenteren familiebedrijven hun financiële resultaten en kerncijfers vaak niet aan medewerkers die wel met die informatie zouden moeten werken. Op den duur is dat dodelijk.'

Jan: 'Wij sturen liever op een snelle en inzichtelijke financiële rapportage en bovendien zonder poespas. Dan kunnen alle mensen in het bedrijf zelf nagaan waar de pijnpunten en de kansen liggen. Op die manier kweek je een winstgerichte cultuur.'

Dat betekent volgens hem ook heel simpel: turven, tellen, praktische kerncijfertjes definiëren die mensen kunnen beïnvloeden zodat ze zelf het resultaat zien. 'Zeker bij de helft van de vele familiebedrijven die wij hebben gezien, bestaat onvoldoende aandacht voor dit soort zaken.'

Hans: 'Veel familiebedrijven binnen een groep kunnen ook nog veel meer centraliseren. Ze kennen doorgaans weinig flauwekul op het operationele vlak, maar kleine bedrijven beschikken vaak niet over bijvoorbeeld handleidingen voor de storingsmonteurs.'

Jan sluit daarop aan: 'Elke dag kruisen duizenden installatiebedrijven en hun monteurs elkaar op de weg. Allemaal bedrijfjes met een beperkt geografisch bereik. Door bedrijven samen te voegen, nieuwe rayons te maken en klanten uit te ruilen, pas je een soort ruilverkaveling toe en ontstaan een betere dienstverlening, lagere kosten en minder uitstoot.'

Hans: 'We zijn dus geen bedrijvenhandelaren. We vinden het veel leuker om zelf een bedrijf te runnen, nieuwe dingen te bedenken en succes te creëren.'

Na hun vertrek bij Feenstra eind 2004 beloonden ze zichzelf met een 'sabbatical' van een jaar. Dat is bijna ten einde. Ze kijken nu uit naar een nieuw bedrijf om dat te kopen en te proberen weer verbeteringen door te voeren.

Jan: 'Liefst een productiebedrijf van honderd medewerkers of meer met voldoende potentieel om zowel autonoom als door acquisitie van losse familiebedrijven te groeien. Zodat je weer een grotere Nederlandse groep krijgt.'

Copyright (c) 2005 Het Financieele Dagblad

---