



'Ik ben terug naar dat begingevoel'

MIJN 2012

Welke beslissing of welk moment in het afgelopen jaar was het meest van invloed op je bedrijf? Welke overwegingen ging daaraan vooraf, en hoe heeft het uitgepakt? We vroegen het aan zeven (top)ondernemers. **Een terugblik op 2012.**

OKTOBER
2012

Simone van Trojen stelde een raad van advies aan

De onstuimige groei van LaDress deed oprichter Simone van Trojen (42) besluiten een raad van advies en een zakelijk directeur aan te stellen. "Goede mensen om je heen geven rust."

Simone van Trojen heeft als ondernemer inmiddels behoorlijk wat stadia doorlopen. Van de eerste order en het inpakken van dozen zes jaar geleden, tot de twintigduizend klanten en aansturing van een team van vijftien vaste medewerkers nu. Omzetcijfers geeft Van Trojen niet, maar het is hard gegaan met de groei. Wat ze wel kwijt wil, is dat de omzet in het eerste halfjaar met zeventig procent is gestegen. Mooi natuurlijk, maar de groei in aanbod en klanten brengt ook hobbels met zich mee. Ze kan de vraag af en toe niet meer aan. Opeens zijn er klanten die langer dan normaal moeten wachten op hun jurkje. "Dat is natuurlijk heel vervelend. We hebben het eerlijk uitgelegd, maar zoiets moet niet te lang duren of te vaak gebeuren. Begin dit jaar hebben we iemand voor inkoop en productie aangenomen. Bij de klantenservice moest ook echt iemand komen. En voor de website hebben we geïnvesteerd in een backoffice-systeem dat veel meer aankan en alles stroomlijnt." Toch voelt Van Trojen dat ze door de alledaagse drukte vastloopt. Ze wil meer ruimte in haar hoofd, terug naar de essentie. "Mijn hoofd liep over van de ideeën. Uiteindelijk heb ik maar één doel: dat een vrouw zich gelukkig voelt in mijn jurkjes en haar dromen volgt. Daar gaat het mij om. Maar er komt zoveel bij kijken. De eerste helft van dit jaar hebben we bijvoorbeeld een volledig nieuwe website gebouwd. Dat is echt iets groots. Ik weet dat dit hoort bij een echt bedrijf, maar ik vond het af en toe heel moeilijk. Ik wilde terug naar dat begingevoel!" Tijdens de zomer valt het kwartje. Op vakantie in Italië met haar man, de kinderen en vrienden, merkt ze dat ze niet meer in staat is om te ontspannen. "Ik dacht: nee, dit hoofd zit te vol. We zijn in Florence. Ik wil genieten, kijken naar kleuren, naar wat vrouwen dragen. Ik kon het niet. Toen heb ik mijn vader gebeld. Die zei: ga nou eens met Hein praten." Hein is Hein Verloop, een vriend van haar ouders die ruime

ervaring heeft als ondernemer en bestuurder van bedrijven. Van Trojen heeft hem jaren niet gezien, maar tijdens hun eerste gesprek voelt ze meteen opluchting. Verloop gelooft in haar bedrijf en ziet kansen voor verdere groei. Ze besluiten samen een raad van advies aan te stellen en een zakelijk directeur te zoeken. "Maar wie dan? Dat was de grootste stap. Hein heeft me geholpen inzicht te krijgen in wie ik om me heen moest verzamelen." Enter Michiel Muller en Marc Schröder: zakenpartners, serie-ondernemers en investeerders. Met Route Mobiel en Tango hebben ze bewezen succesvolle ondernemingen op te kunnen zetten en te laten groeien. Precies wat Van Trojen zoekt. "Zij zijn mijn klankbord. Ik kende hen al langer. Marc is een goede vriend." Begin november volgt Joris Aperghis, een marketingman afkomstig van G-Star, MTV en Coca-Cola. De raad van advies is compleet.

Hein, Michiel, Marc en Joris. Allemaal mannen!

"Ik had juist behoefte aan wat mannen. Er liep wel eens een webbouwer rond, maar verder hadden we alléén maar vrouwen. Gezellig hoor, maar het is goed om een mix te hebben. Ik herinner me dat ik tegen het team zei: 'We hebben een man!' Haha. Nu hebben we opeens een hele hand vol. Uiteindelijk gaat het natuurlijk om hun expertise. Het zijn superprofessionals en ze zijn betrokken. Dat vind ik misschien wel het belangrijkste. Ze geloven in het bedrijf, hebben er ook in geïnvesteerd."

Hoeveel?

"Zelf heb ik nog meer dan negentig procent van de aandelen."

Hoe hebben ze je geadviseerd bij de aanstelling van de zakelijk directeur, Anthony Mak van Waay?

"Dat is in nauwe samenspraak gegaan. Anthony komt uit hun netwerk. Zij hebben ook gesprekken met hem gevoerd. Heel fijn. Iedereen die je aanneemt is natuurlijk ontzettend belangrijk, maar iemand benoemen aan wie je verantwoordelijkheden wilt overdragen, is extra spannend." >



Als je gewend bent om jaren alles zelf te doen, moet het lastig zijn om invloed van buitenaf te accepteren.

"Ik heb geen moeite om ideeën van anderen te accepteren. In de beginjaren heb ik het concept wel heel dicht bij mezelf gehouden. Maar het gekke is, dit voelt veilig. Het is heerlijk om advies te krijgen en van gedachten te wisselen met mensen die je vertrouwt. Het klopt. Het gaat mij erom dat onze jurkjes prachtig zijn, de stoffen mooi zijn en dat ze verantwoord gemaakt worden. Of de distributie dan linksom of rechtsom gaat, dat maakt me niet uit. Ik ben blij dat Anthony daar nu over nadenkt."

Wat is het belangrijkste dat je dit jaar hebt geleerd?

"De kracht van goede mensen om je heen. Hoeveel rust dat kan geven. Nu al begint de creativiteit weer meer op te borrelen. Gisteren hebben we bijvoorbeeld een fotoshoot op een heel andere manier gedaan dan ik gewend ben. We vernieuwen, ik heb tijd om terug te gaan naar de essentie."

Had je deze beslissing eerder moeten nemen?

"Je kunt je afvragen op welk moment je je team moet versterken. Dat had ik misschien eerder kunnen doen. Of later... Nee, later toch niet. Maar het is goed dat ik het allemaal heb gedaan. Door dat ik alle facetten van het bedrijf heb doorlopen weet ik precies hoe het werkt."

How zijn de taken binnen de raad van advies verdeeld?

"Joris doet de marketing en helpt me met de ontwikkeling van de collectie. Hij zit hier ook ad interim als chieft marketing officer. Hein is de financiële man en Marc en Michiel zijn wat meer allround. Het grappige is dat ik al meteen precies weet wie ik waarvoor moet bellen als ik iets wil bespreken. We zijn nu samen bezig met het uitstippelen van de strategie."

Wat zijn je plannen voor 2013?

"We willen internationaal uitbreiden. 85 procent van de omzet

komt nu uit Nederland. Daarnaast zijn we vooral actief in Duitsland, België en Groot-Brittannië. Amerika zou ik heel leuk vinden. Maar ook dichterbij is er genoeg te doen. Europa is groot. Verder willen we ons richten op verdieping van het merk. Denk aan de opbouw en uitbreiding van de collectie en de website. We willen nog duidelijker uitdragen waar LaDress voor staat: ambachtelijkheid en liefde voor het product."

Over ambachtelijkheid gesproken: je schrijft nog steeds zelf de kaartjes die bij de jurkjes worden verstuurd...

"Ja en dat wil ik ook echt blijven doen. Vroeger was het heel verhaal, zat ik de hele vrijdagavond te schrijven. Nu staat er een voorgedrukt bedankje en schrijf ik alleen mijn naam."

Volgende stap: een naamstempel?

Lachend: "Nee, dat persoonlijke moet blijven. Hoe hard we ook groeien." <<



TEKST KARIN HUSSLAGÉ

Arnoud Haverlag en Jons Janssens verkochten hun startup Marvia aan PostNL

De oprichters van Marvia verkochten afgelopen jaar hun bedrijf aan PostNL. De kleine startup werd onderdeel van een bedrijf met 65.000 werknemers.

Begin 2012 ging softwarebedrijf Marvia het vijfde jaar in. Oprichters Arnoud Haverlag (28), Jons Janssens (30) en Steven van Wel (30) maakten de balans op. "We hadden qua product alles al een tijdje op orde, we konden alleen nog aan de businesskant groeien. Maar we wilden verder, want we zijn niet het type ondernemers dat gewoon een bureautje runt", zegt Haverlag.

Om hun bedrijf de volgende stap te laten maken, overwogen ze twee scenario's: een volgende investeringsronde of een strategische samenwerking. Het werd de laatste optie. "Dat wij een solide verdienmodel hebben, werkte ons gek genoeg tegen in gesprekken met vc's. Zij zoeken naar risico's; wij waren te solide, te niche, te nuchter", legt Janssens uit. Het drietal was het snel eens over een strategische

samenwerking. "Daarmee kun je snel schaalvergroting behalen en zie je het vliegwiel meteen gaan", aldus Janssens. Ze benaderden een aantal bestaande partners. Geïnteresseerden kregen een deadline waarbinnen de compagnons een samenwerking wilden aangaan. Parallel voerden ze gesprekken met meerdere bedrijven, waarvan er steeds meer afvielen. "We zochten naar een partij met wie we snel konden uitbreiden, die onze toegevoegde waarde zag en waarin we zelf ook een innovatieve uitdaging zagen. En we moesten een klik hebben met de mensen", licht Haverlag toe. Ze vonden het allemaal bij PostNL.

De onderhandeling

Voor het traject - dat ze in grote lijnen zelf afhandelden - lieten ze zich adviseren door ervaringsdeskundigen als Oscar Kneppers en hun eigen investeerders, Boudewijn Haverlag en Peter van der Lugt. Een rollercoaster-ervaring. "Je leert vijftien nieuwe afkortingen per dag in die

periode", lacht Janssens. Haverlag: "Het was boeiend om mee te maken, er waren periodes waarin er meer PostNL-adviseurs op kantoor rondliepen dan er mensen bij ons werkten." Maar ook: "Het kost je heel wat slapeloze nachten. Hoe concreter het wordt, hoe gestresster je raakt. Je gaat over alles twijfelen: is nu wel het beste moment? We hadden net lekker tractie, moesten we daar niet op verder bouwen?"

Bij de onderhandelingen voerden Haverlag en Janssens het woord over het product en innovatie, de investeerders schoven aan bij de zakelijke momenten, mede om te voorkomen dat gesprekken emotioneel werden. Het bedrag bepalen vonden ze lastig. Janssens: "We hebben met onze studies economie en bedrijfskunde eindeloos college gehad over dit soort verkoopprocessen, en kenden de verhalen zijdelings van website Techcrunch. Maar het doen is toch heel anders. Boven-dien hadden we geen vijftig jaar aan jaarverslagen om op terug te vallen."



'De overname kostte heel wat slapeloze nachten'

Het trio sprak naar PostNL uit een 'realistische samenwerking' aan te willen gaan. "Het ging ons om de droom Marvia sneller groot te maken, niet het harde resultaat. Dat was een prettige situatie om vanuit te onderhandelen", zegt Haverlag.

Waardering

"Uiteindelijk is onderhandelen over de verkoop van je bedrijf net zoiets als het onderhandelen over een grote partij producten", meent Janssens. "Je kent de boven- en ondergrens van het bedrag waar je op uit wilt komen. Het eerste bod van de tegenpartij is altijd teleurstellend, en zij vinden jouw eerste bod niet realistisch. Dan ga je zoeken naar het midden." Daarbij ging het de ondernemers niet alleen om het feitelijke koopbedrag, maar ook om de inhoud. "Je kunt zoveel nullen aan het bedrag plakken als je wilt, maar het moet ook matchen qua strategie.

Anders werkt zo'n samenwerking niet", stelt Janssens. Haverlag: "Je voelt het meteen als je niet serieus genomen wordt."

Na een half jaar was de onderhandeling afgerond, het overnamebedrag blijft geheim. Marvia is nu onderdeel van PostNL, maar blijft gevestigd in het eigen pand aan de Amsterdamse Keizersgracht. Van Wel is meteen uitgestapt om zich te wijden aan startup Karma; Haverlag en Janssens blijven als management twee jaar aan. Haverlag: "We hebben het bedrijf vanaf de grond opgebouwd, dan wil je het ook goed afronden. We doen nu grotendeels wat we al deden, maar dan sneller. En daarnaast gaan we andere initiatieven opzetten voor PostNL." Ze hebben veel respect voor ondernemers die vaker een exit hebben gemaakt. "Het is lang niet zeker of het lukt om de cyclus af te maken, daar word je zenuwachtig van. Tegelijkertijd leef je als ondernemer voor die spanning. En als het eenmaal gelukt is, voelt dat heel gaaf", lacht Haverlag. Dat ze nu in een bedrijf met 65.000 collega's werken en geen startup meer zijn, vinden ze niet erg. "Het is cool dat corporates als PostNL inzien dat je toegevoegde waarde kunt halen uit startups. Dat moet je omarmen." <<