

# BrookZZ

groei, durfkapitaal & bedrijfsovername

+

## BEDRIJFSOVERNAME

Hoe ziet de ideale  
MBI'er eruit?

## INVESTEREN

Buitenlandse investeerders  
steeds actiever

## INTERNATIONAAL

BERG Toys verkoopt  
skelters in ruim 40 landen

Maurits van Oranje (44)  
helpt met *The Source*  
ondernemers verder groeien

SPECIAL

## INNOVATIE & GROEI

Alles over het vernieuwen en  
verder uitbouwen van uw bedrijf!

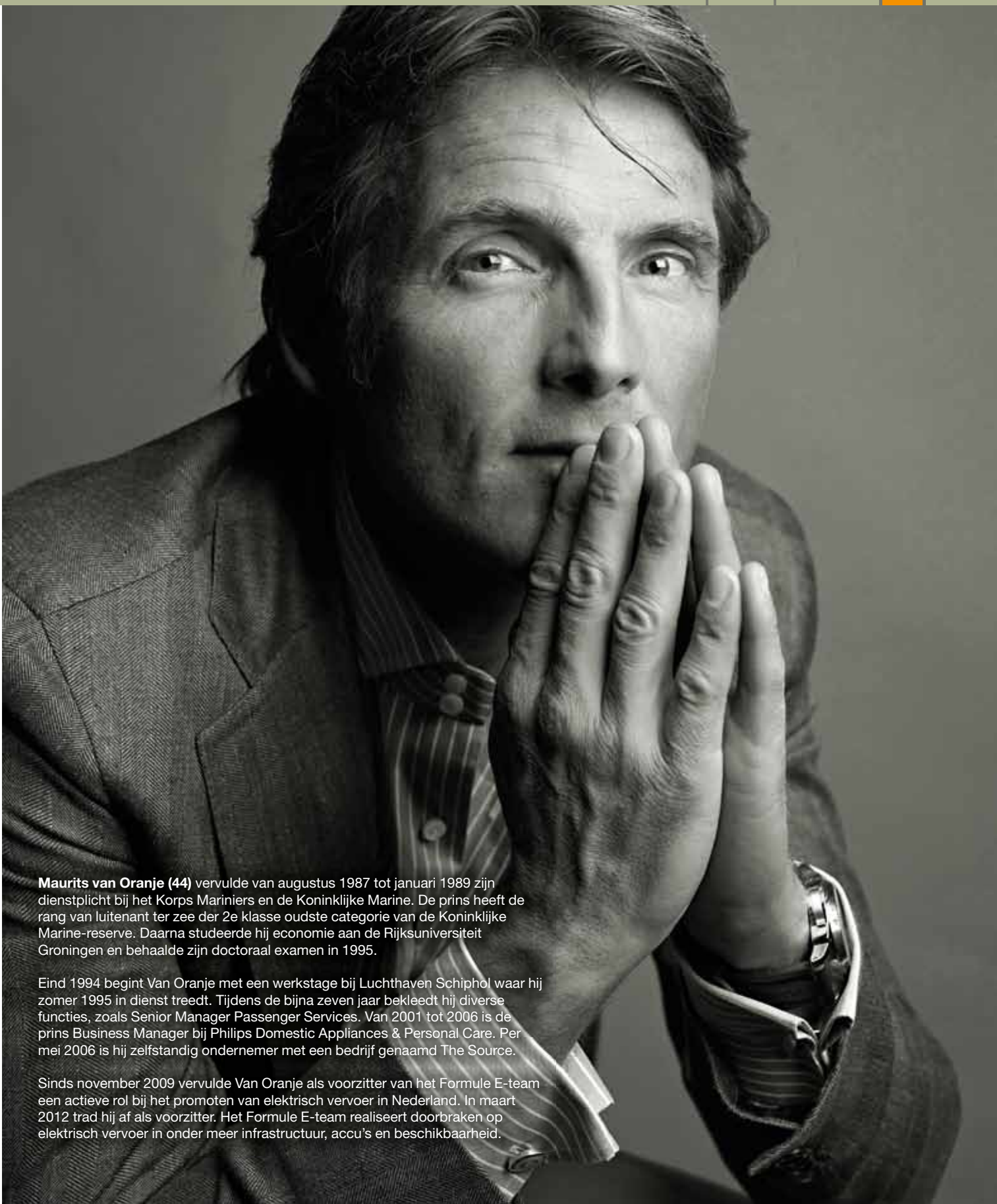
voor professionele ondernemers



MEI / JUNI 2012 / € 9,95

00901

8 710206 235824



**Maurits van Oranje (44)** vervulde van augustus 1987 tot januari 1989 zijn dienstplicht bij het Korps Mariniers en de Koninklijke Marine. De prins heeft de rang van luitenant ter zee der 2e klasse oudste categorie van de Koninklijke Marine-reserve. Daarna studeerde hij economie aan de Rijksuniversiteit Groningen en behaalde zijn doctoraal examen in 1995.

Eind 1994 begint Van Oranje met een werkstage bij Luchthaven Schiphol waar hij zomer 1995 in dienst treedt. Tijdens de bijna zeven jaar bekleedt hij diverse functies, zoals Senior Manager Passenger Services. Van 2001 tot 2006 is de prins Business Manager bij Philips Domestic Appliances & Personal Care. Per mei 2006 is hij zelfstandig ondernemer met een bedrijf genaamd The Source.

Sinds november 2009 vervulde Van Oranje als voorzitter van het Formule E-team een actieve rol bij het promoten van elektrisch vervoer in Nederland. In maart 2012 trad hij af als voorzitter. Het Formule E-team realiseert doorbraken op elektrisch vervoer in onder meer infrastructuur, accu's en beschikbaarheid.

# Q&A

MAURITS VAN ORANJE. ONDERNEMER.

## ‘Ondernemen is incasseren en weer doorgaan’

MAURITS VAN ORANJE richtte zes jaar geleden samen met Felix van der Houwen zijn eigen bedrijf op. Wat volgde was een turbulente tijd met de nodige ondernemerslessen. Een gesprek over steile leercurves, groeistuipen en het belang van ambitie. ‘Als je niet vooruit durft te lopen, gebeurt er helemaal niets.’

**D**át Maurits van Oranje ooit een eigen bedrijf zou beginnen, stond voor hem wel vast. De vraag was meer: wanneer en hoe? Na een jarenlange carrière in loondienst bij Luchthaven Schiphol en Philips startte Van Oranje in mei 2006, samen met reclameman *Felix van der Houwen* en later ook met *Michel van Honk*, marketing-innovatiebureau The Source. Het bedrijf richtte zich in eerste instantie op ‘vernieuwing en innovatie’. Maar ondernemers bleken veel moeite te hebben met het oppakken van ideeën die ze niet zelf hadden bedacht. Bovendien bleek het businessmodel van ‘no cure, no pay’ in de praktijk vooral ‘no commitment’ te zijn.

Inmiddels is het roer om en richten de activiteiten van The Source zich vooral op het helpen van ondernemers bij het realiseren van groei. En dat beperkt zich volgens Van Oranje zeker niet alleen tot mooie adviezen. De partners van The Source helpen ook *hands on* mee: van het binnenhalen van een nieuwe

klant tot het heronderhandelen over een beter licentiecontract.

Het kantoor van The Source bevindt zich op de vijfde verdieping in de G-toren van het Amsterdamse World Trade Center. Strak design, donkere lambrisering en hoogpolig tapijt op de vloer. Op de vraag of dit allemaal niet een beetje te chic is om ondernemers te ontvangen, volgt een korte grijns. ‘We zitten hier in onderhuur, dus het is een beetje pronken met andermans veren. Voor ons is het gewoon een praktische en goedkope oplossing. Dat zullen de meeste ondernemers alleen maar kunnen waarderen.’

**U bent zes jaar geleden begonnen met The Source. Hoe kijkt u nu terug op uw beginperiode als ondernemer?**

‘Laat ik het zo zeggen: we hebben een enorm steile leercurve meegemaakt. Onze eerste opzet was dat we geld zouden verdienen door een database vol met eigen producten en ideeën te koppelen aan passende bedrijven. Maar we kwamen er achter dat het lastig is om zomaar een idee bij een bedrijf in te brengen. Je krijgt toch een beetje de ‘*not invented here*’ reactie. Daarnaast wilden we afrekenen op basis van no cure no pay, waarbij we meedeelden in een percentage van de winst. Maar dat was dus vooral veel investeren voor de lange termijn. Op de korte termijn hadden we daardoor veel te weinig inkomsten.’

**Wanneer kwamen jullie erachter dat het oorspronkelijke verdienmodel eigenlijk niet werkte?**

‘Nou, vrij snel hoor. No cure, no pay betekent in de praktijk vooral no commitment. En belangrijker: als je te weinig klanten hebt die een project vanaf de start betalen, kom je zelf in de problemen met je liquiditeit. In de eerste anderhalf jaar hadden we wel een aantal betalende klanten, maar er zaten teveel projecten tussen die we voor eigen rekening en risico oppakten. Op die manier kun je geen bedrijf opbouwen.’

**Het roer moest om?**

‘Waar wij elke keer weer tegenaan liepen was dat tussen iets bedenken en iets uitvoeren een groot gat zit. Er zijn bij de meeste bedrijven ideeën en groeiplannen genoeg, het probleem zit vooral in de executie. Veel bedrijven ontbreekt het aan tijd en middelen om al die mooie plannen ook te realiseren. Daarom hebben we ons opnieuw gepositioneerd in de markt. We hebben onze database aan de kant geschoven. In »

plaats van het aanreiken van vernieuwing en innovatie richten we ons nu vooral op het realiseren van groeiplannen. We zijn in feite een groeiversneller, waarbij we de ondernemer ook daadwerkelijk helpen om groei te realiseren’.

**Het realiseren van groei lijkt ons nou juist een van de belangrijkste taken van de ondernemer zélf. Daar heeft hij toch geen adviesbureau voor nodig?**

‘De meeste ondernemers worden zo opgeslokt door de dagelijkse operatie, dat ze eigenlijk geen tijd hebben om na te denken over de volgende stap die ze moeten maken. Daar kunnen wij bij helpen, want wij hebben die tijd wel. En onze hulp beperkt zich nooit tot mooie adviezen. Gemiddeld zit een van onze partners twee dagen per week bij een klant, gewoon

partner Felix. Het traject naar de uitrol van deze webwinkel geeft wel een goed beeld van wat The Source doet. We hebben de producten bij elkaar gebracht, de logistiek en distributie mede opgezet en het concept ook in de markt gepositioneerd.’

**TMG is een beursgenoteerd bedrijf. Hoe ziet jullie gemiddelde klant er uit?**

‘Dat zijn zowel MKB-bedrijven als grootbedrijven. Het belangrijkste criterium is dat er ambitie is om te groeien. Daar valt of staat alles mee. We hebben een heleboel bedrijven gezien waarvan wij dachten: wow, daar zit zoveel groeipotentie. Het laaghangende fruit viel bij wijze van spreken al uit de boom. Maar vaak blijkt de ondernemer zelf geen enkele groeiambitie te hebben. Dan houdt het al snel op.’

## ‘De meeste ondernemers worden zo opgeslokt door de dagelijkse operatie, dat ze eigenlijk geen tijd hebben om na te denken over de volgende stap’

*hands on* mee te buffelen. Als het moet gaan we ook mee op klantenbezoek of vliegen naar Amerika om daar opnieuw te gaan onderhandelen over een rammelende leveringsovereenkomst. *Whatever it takes.*’

**En hoe ziet jullie eigen verdienmodel er nu uit?**

‘We gaan zo’n groeitraject meestal aan voor een periode van minimaal een half jaar. Daarbij rekenen we een vaste fee per maand, maar die is nog steeds relatief laag. Daarnaast krijgen we een percentage van de gerealiseerde extra omzet. Het is nog steeds een ondernemend verdienmodel, maar we vragen wel *commitment* van de klant. En onze echte *upside* komt pas in beeld als we ook samen resultaat boeken.’

**Kunt u een concreet voorbeeld geven van een bedrijf dat jullie hebben geholpen met zo’n groeitraject?**

‘Met de Telegraaf Media Groep hebben we vorig jaar de website Heimweewinkel.nl opgezet. Dat is een webshop waar lezers van De Telegraaf in het buitenland echte Hollandse producten kunnen bestellen, zoals Calvé Pindakaas, De Ruijter Hagelslag en Venco Drop.’

**Dat idee hebben jullie zelf bedacht?**

‘Ja, in dit geval lag het idee al op de plank van mijn

**Bijna elke ondernemer die wil groeien, loopt op dit moment al snel tegen de financiering aan. Kunnen jullie hem daar ook bij helpen?**

‘Dat doen we ook. Als we er achter komen dat tijdens het proces extra financiering nodig is, dan regelen we dat als onderdeel van het pakket dat de klant afneemt. Dan gaan we met ze langs een aantal financiers die we goed kennen. Maar we zijn nadrukkelijk geen financiële intermediair. Ondernemers die alleen aankloppen voor wat geld, zijn bij ons aan het verkeerde adres.’

**Investeren jullie zelf ook mee?**

‘Ja en nee, niet direct met eigen geld, maar voor de tijd die we in een project steken betaalt de klant niet de waarde in uren. Dat is eigenlijk *‘sweat equity’*. We hebben daarnaast een club van succesvolle ondernemers aan ons verbonden die bereid zijn geld in bedrijven te steken waar ze in geloven. Met deze club komen we een paar keer per jaar samen om businessplannen te bespreken van bedrijven waarvan wij denken dat er een flink groeipotentieel is. Dat kan leiden tot een investering, maar is geen vast onderdeel van ons dienstenpakket.’

**Inmiddels hebben jullie ook The Green Source in het leven geroepen, een tak binnen het bedrijf dat zich bezighoudt met duurzame technologieën. Waarom een apart label?**

‘Dat heeft enerzijds met transparantie te maken. In deze sector is het van belang om de financiering transparant te houden. Zodat het voor onze klanten duidelijk is hoeveel euro’s er in komen, hoeveel eruit gaan en dat we geen gekke dingen doen met dat geld. Anderzijds is The Green Source een project waar we

ook ons eigen geld instoppen. Er zit momenteel een miljoen euro aan investeringen in die we zelf hebben voorgeschoten. Daarnaast is er een aantal verplichtingen aangegaan waar de nodige risico's aan vast zitten. Daar willen we het moederbedrijf The Source niet aan blootstellen'.

**In het kader van duurzaamheid was u ook een tijd actief als voorzitter van het Formule E-team, een overheidsclub die het elektrisch vervoer wil stimuleren. Geloof u daar nou echt in?**

'Natuurlijk geloof ik er in. Wij hebben een simpele filosofie: als je er niet in gelooft moet je er vooral geen tijd in steken. De opkomst van de elektrische auto is niet te stoppen. De grote vraag is hoe snel. Daarom werkt het Formule E-team met een langetermijnvisie. Niet de gedachte: morgen rijden er 600.000 elektrische mobiele auto's in het land. Als je soms niet vooruit durft te lopen, dan gebeurt er helemaal niets, maar het gebeurt nu dus wel'.

**Toch bent u er zelf na twee jaar weer mee gestopt.**

'Als The Source hebben wij daar een aanjagende rol in gehad. Het was nooit mijn ambitie om het gezicht te worden van dit onderwerp. Het idee was dat we het elektrisch rijden met de overheid en private partijen aan zouden slingeren, dus dan moet je ook een aantal belangrijke momenten in de media pakken. Maar ik heb lang van tevoren tegen de organisatie gezegd: jullie moeten straks op zoek naar iemand anders, want we hebben de basis gelegd. Ik weet dat er inmiddels een aantal grote autofabrikanten in de beslissingsfase zitten om naar Nederland te komen. Daar is het mij persoonlijk om te doen geweest, want die nieuwe bedrijven trekken wellicht de economie weer uit het slop.'

**U helpt andere ondernemers te groeien, maar hoe ziet jullie eigen groeiplan eruit?**

'Laat ik voorop stellen dat het niet mijn ambitie is om dit bedrijf van 7 naar 300 werknemers te brengen. Ik weet wat het is om een paar honderd man aan te sturen, maar daar zijn andere mensen beter in. Het gaat mij niet zozeer om de omvang, maar vooral om de impact die we met ons bedrijf kunnen bereiken. En daarbij wil ik vooral inzetten op duurzaamheid, daar liggen de komende jaren mooie kansen.'

**In 2006 zei u: 'Als er vijf producten op de markt worden gezet die wereldwijd goed lopen, dan is het gelukt.'**

Lachend: 'Maar we hebben het businessmodel veranderd, hé.'



**Klopt. Dus wat zou u over vijf jaar bereikt willen hebben?**

'Laat ik nu eens wat bescheidener zijn. We hebben een aantal technologieën in onze pijplijn zitten waar ik heel enthousiast over ben, ook om hun maatschappelijke impact. Ik zou het fantastisch vinden als The Source voor één van die technologieën een belangrijke invloed heeft gehad bij de uitrol ervan.'

**Tot slot, welke ondernemersles die u de afgelopen zes jaar hebt geleerd zou u onze lezers mee willen geven?**

'Dat je vooral goed met teleurstellingen moet kunnen omgaan. Je moet er wel voor gaan, maar niet te optimistisch zijn. Het duurt namelijk altijd langer en kost meer moeite dan je had verwacht. Tijdens de Vietnamoorlog werd de Amerikaanse gevechtspiloot James Robinson Risner in 1965 zeven jaar lang gevangen genomen in Hanoi. In die periode hoorde hij andere gevangenen tegen zichzelf zeggen: met Kerstmis ben ik thuis bij mijn familie. Maar dat gebeurde niet, waardoor ze er niet meer tegen konden en vaak overleden. De verklaring van Robinson Risner waarom hij het wel overleefde was: *I was upbeat, but never optimistic*. Zo is het met ook ondernemen. Het is teleurstellingen incasseren en weer doorgaan. Als je daar niet tegen kunt, ga dan alsjeblieft wat anders doen.' **b**