

De ramp- ondernemer

OVERWINNEN ALS
ALLES TEGENZIT

FRANK KRAKE



Warden Press

ISBN 978 94 92004 19 2

NUR 791, 801

Trefw.: management

Dit is een uitgave van Warden Press, Amsterdam.

Dit boek verscheen eerder bij uitgeverij Pearson Benelux.

www.wardenpress.com

Tekstredactie en inhoudelijke adviezen: Enno de Witt

Tekst- en proefcorrectie: Peter Doolaard

Opmaak: Sander Pinkse Boekproductie, Amsterdam

Omslag en kleurkatern: Studio Pearson

Layar-implementatie: Randy Lemaire

Beeld omslag: Shutterstock/Kruglov_Orda (benen), Shutterstock/hkeita (scheur), Shutterstock/Jiang Hongyan (rotjes), Shutterstock/Brian Kinney (vliegtuig)

Eerste druk, november 2013

Tweede druk, maart 2014

© Copyright 2015 Frank Krake

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j^o het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatie- of andere werken (artikel 16 Auteurswet 1912), in welke vorm dan ook, dient men zich tot de uitgever te wenden. Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur, noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

De uitgever heeft getracht alle rechthebbenden te achterhalen. Mocht iemand desondanks menen dat zijn/haar rechten niet zijn gehonoreerd, dan kan hij/zij zich tot de uitgever wenden.

De namen van enkele personen in dit boek zijn op hun verzoek gefingeerd. Overeenkomst met namen van bestaande personen berust geheel op toeval.

Voor Sven, Esmee en Peep

*'Listen to the beat of your own drum
and make your dreams come true'*

Dankwoord

Mijn eerste boek, een bijzonder moment. Tijd om even stil te staan bij de achtbaan, die dertien jaar lang op hoge snelheid voortdenderde. Over hoge pieken en door vele diepe dalen. Niet vol te houden zonder de steun van het thuisfront. Daarom een bijzonder woord van dank voor mijn vrouw Edith. Voor de niet aflatende steun en vooral de vrijheid die ze mij gegeven heeft om mijn avonturen te kunnen beleven.

Ook Hennie, mijn vader, dank ik voor zijn voortdurende support en de altijd bemoedigende woorden.

Mijn moeder dank ik postuum, voor het warme nest en de zelfstandigheid die ik heb meegekregen. Op de dag dat ik in Washington D.C. in de cel belandde, kreeg zij wrang genoeg de voorbode van haar levenseinde.

Dit boek had niet geschreven kunnen worden als ik niet zulke fantastische collega's zou hebben gehad. Zowel bij Unimeta als bij Bukatchi. En dan niet alleen de mensen op kantoor, maar nadrukkelijk ook de mensen in de fabriek, aan de assemblageband en bij de vlokkenstraat. En iedereen daar omheen. Hartelijk dank voor jullie tomeloze inzet en enorme collegialiteit.

Een bijzonder woord van dank aan mijn mede-directeur bij Unimeta en persoonlijk adviseur bij Bukatchi, Ruud Kuipers. Hij heeft mij gedurende achttien jaar in de tuinmeubelbranche met raad en daad bijgestaan.

Johan Schreur dank ik voor het beschikbaar stellen van filmmateriaal uit zijn persoonlijk archief. Delen daarvan zijn via de Layar-app te bekijken in dit boek.

Last but not least een groot woord van dank voor de mensen die mij geholpen hebben bij het realiseren van mijn droom. Kees Schafrat voor het op weg helpen in de wondere wereld van het boek, Enno de Witt voor zijn kritische noten en het goed leesbaar houden van de tekst, Rick van der Ploeg voor het fraaie voorwoord dat hij heeft geschreven en John Numan en zijn team voor het geloof in dit project.

Frank Krake
frank@rampondernemer.nl

Inhoud

VOORWOORD – door Rick van der Ploeg 7

PROLOOG – Gevangen in de VS 11

- 1 Een nieuw millennium 15
- 2 Vuurdoop 21
- 3 Export naar Amerika 27
- 4 Noodlanding op Newfoundland 41
- 5 Copycats en drank 57
- 6 Rondje Twente 71
- 7 Ik kom na de vakantie terug als Ellen 79
- 8 Met een jetlag in Guangzhou 87
- 9 Vanaf vandaag heeft de bank het voor het zeggen 99
- 10 Tweede reorganisatie 109
- 11 Op zoek naar geld 119
- 12 Paniek in China 129
- 13 SOS rampenplan 145
- 14 Donkere wolken 153
- 15 Eindspel 161
- 16 Werkzoekende zonder uitkering 173
- 17 Bukatchi 181
- 18 Italiaanse maatpakken en dure sportwagens 189
- 19 Totale chaos 199
- 20 Lekker bezig 209
- 21 Hoofdsponsor 219
- 22 Closing dinner 231

EPILOOG – Rookwolken boven Nairobi 243


LESSEN VAN DE RAMPONDERNEMER

- Tips bij (het voorkomen van) een faillissement 249
- Tips bij de verkoop van een bedrijf 250
- Succesvol merkmanagement in het MKB 251

Layar: toegang tot het bonusmateriaal

Dit boek heeft meer te bieden dan de tekst op de pagina's en de illustraties in het kleurkatern. Het boek bevat verborgen bonusmateriaal, zoals archieffoto's of videofilmmpjes. Deze extra's zijn toegankelijk dankzij een slimme techniek die Layar wordt genoemd.

Het werkt simpel: installeer de gratis Layar-app uit de App Store of Google Play op uw smartphone of tablet. Start de app en houd uw smartphone of tablet boven de afbeelding in het kleurkatern zodat de afbeelding in het scherm van uw smartphone of tablet verschijnt. Tik op het scherm zodat de app de afbeelding gaat scannen. Er verschijnen een of meer elementen in beeld waarmee u bijvoorbeeld extra foto's kunt bekijken of een filmpje kunt starten.

Als u tijdens het lezen dit symbooltje  in de kantlijn tegenkomt, is er voor die passage aanvullend beeldmateriaal beschikbaar. Het cijfer verwijst naar de corresponderende afbeelding in het kleurkatern. Probeer het zelf, het is echt de moeite waard. Het boek komt tot leven.

1.



INSTALLEER DE
GRATIS LAYAR-APP
UIT DE APPSTORE
OF GOOGLE PLAY
(TIP: GEBRUIK DE
QR-CODE ↴)

2.



SCAN EEN
AFBEELDING

3.



ONTDEK
INTERACTIEVE
CONTENT



Voorwoord

DOOR RICK VAN DER PLOEG

Mijn vader was vanuit de gevangenis in Scheveningen naar Engeland gevlucht en sloot zich net als vele andere Nederlanders aan bij de Royal Air Force. Tijdens zijn stationering in Manchester ontmoette hij daar zijn geliefde met wie hij vier kinderen op de wereld heeft gezet. Een Rotterdamse zakenman met een onbegrensde liefde voor ondernemerschap en Engeland. Zo was hij altijd op zoek naar lucratieve handel, vooral tussen Nederland en Engeland.

Onder de naam 'House of Holland' startte hij een keten van winkels in onder andere slaapzakken, gereedschappen en tuinmeubelen. Uiteindelijk werden dat 150 winkels verspreid over het hele Verenigd Koninkrijk. Daarnaast had hij een reclamebureau, New Trend Advertising, met zo'n 150 medewerkers. In die jaren gingen we vaak met mijn vader op vakantie in de Britse vakantie-kampen van zijn RAF-maatje Billy Butlins, want dan konden wij gratis in de achtbaan en de rockgroep Slade in actie zien terwijl vader incognito de winkels kon bezoeken.

Toen zich eind jaren zestig de mogelijkheid aandiende een tuinmeubelfabriek in Enschede te beginnen, greep hij die uitdaging met beide handen aan. Unimeta werd gekocht van de heer Hartman in het jaar van de hippies. Terwijl in 1968 iedereen zich tegoed deed aan wiet, flower power en de vrije liefde, begon mijn vader een fabriek in tuinmeubelen. Ze werden gemaakt van metalen buizen en katoenen zittingen en rugleuningen. Er werkten zo'n driehonderd mensen. Dat waren ook de jaren dat het gezin naar Boekelo ging om te genieten van het zoutwater golfslagbad in de Twentse bossen. Mijn oudere broer John heeft daar nog een poos bij Unimeta gewerkt onder de toenmalige directeur Meer-dink.

Door de handelsactiviteiten van mijn vader kreeg ik reeds op vijftienjarige leeftijd belangstelling voor de theorie van valuta's en wisselkoersen. Ik kon niet begrijpen waarom tuinmeubelen gemaakt werden in een land met guldens en verkocht werden in

een land met ponden als de pond elk jaar minder waard werd. Er valt wel wat af te dekken op de termijnmarkt, maar toentertijd was Nederland duur (maar kende wel een hoogwaardige industrie) en Engeland goedkoop. Nu begrijp ik het ietsje beter, maar ik weet nog steeds niet waarom verticale integratie een goed businessmodel is, want misschien is een derde partij wel beter in het maken van producten voor de winkels.

Uiteindelijk kreeg mijn vader kanker en overleed na twee jaar in het voorjaar van 1975. Nu besef ik wat een prestatie het was om in korte tijd zo'n zakenimperium op te bouwen. Mijn vader werd woest toen hij hoorde dat ik wis- en natuurkunde wilde studeren. Vanwege zijn ziekte wilde hij dat ik de zaak in zou gaan. Het compromis was dat ik in Engeland zou studeren, omdat dat in de jaren zeventig maar drie jaar duurde. Ik moest dan naast wis- en natuurkunde wel de opleiding bedrijfsadministratie SPD en deel van de Nivra-accountantsopleiding doen. Uiteindelijk stierf mijn vader veel te vroeg in mijn eerste studiejaar. Ik raakte aan de wetenschap verslingerd, ging naar Cambridge om te promoveren en rebelleerde door me af te keren van het bedrijfsleven. Door de torenhoge successierechten en gebrek aan opvolging ging het vrij snel bergafwaarts met House of Holland. Uiteindelijk werd Unimeta door de erven (waaronder twaalf kinderen) aan de heer Meerdink verkocht.

Ondanks mijn leven in de politiek als sociaal-democraat heb ik vanwege mijn vader en al zijn zakenrelaties die over de vloer kwamen een enorme bewondering voor ondernemers gehad. Het is zoals de Rode Koningin in *Through the Looking Glass* uitlegt aan Alice: in haar land moet je twee keer zo hard lopen om niet stil te blijven staan. Anders kom je nergens. De technologische vooruitgang en de opkomst van offshoring naar lagelonenlanden als India en China betekent dat ondernemers continu alert moeten zijn om te overleven en winstgroei te realiseren. De buis-en-katoen-tuinmeubelen moesten plaatsmaken voor de veel goedkopere plastic tuinmeubelen, waarmee Hartman zo bekend is geworden. En plastic moest later weer het veld ruimen voor luxe kwaliteitsmeubelen die veel goedkoper gemaakt konden worden in China.

Het is makkelijker een boeiende roman te schrijven over de avonturen van een ondernemer dan die van een wetenschapper. Ik was destijds dan ook heel blij te horen dat de relatief jonge

Frank Krake het roer bij Unimeta had overgenomen. Frank is een zakenman pur sang en dat is toch heel iets anders dan de veilige wereld van de wetenschap. Frank blijkt ook een vlotte pen te hebben, want zijn boek leest als een trein. Het is een boeiende, leerzame, soms hilarische schelmenroman. Het gaat niet alleen over alle hoogtepunten als roerganger van Unimeta, maar juist ook over de vaak onverwachte dieptepunten die je niet kunt voorspellen. Zoals het Amerikaanse avontuur dat jammerlijk mislukt als door de aanslagen van 9/11 en de crisis de markt voor luxe tuinmeubelen in Amerika instort. Of het veroveren van de Duitse markt dat in de kiem word gesmoord door de vuurwerk-ramp in Enschede. Leren omgaan met nieuwe omstandigheden en jezelf keer op keer opnieuw uitvinden is dus het recept van een succesvolle zakenman. Ook als dat betekent dat je onderweg een keer failliet gaat. Een goede ondernemer is iemand die leert van mislukkingen en weer opnieuw begint.

Frank legt in detail uit hoe hard het knokken is om een bedrijf overeind te houden in een wereld van globalisering en internationale concurrentie. Dit prachtige boek moet daarom verplichte literatuur zijn voor elke student bedrijfseconomie en elke startende ondernemer. Maar ik kan ook iedere andere lezer het boek van harte aanraden. Niet alleen vanwege het boeiende verhaal en de vele leermomenten, maar ook vanwege de multimediale aanpak van het boek.

Rick van der Ploeg

Londen, september 2013

Hoogleraar Universiteit van Oxford en Vrije Universiteit Amsterdam

Voormalig Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen

Proloog

GEVANGEN IN DE VS

Beng! Met een harde klap schuift de traliede deur van een cel onder het politiebureau in Washington D.C. in het slot. Pas als Frank om zich heen kijkt, ziet hij dat er nog iemand zit opgesloten. Een grote, donkere man ligt languit op een uitgeklapte metalen plaat, die door kettingen aan de muur op zijn plek wordt gehouden. Frank geeft hem een hand. De man stelt zich voor als William en vertelt dat hij is opgepakt omdat hij te vaak door rood licht is gereden. Frank hoopt maar dat hij de waarheid spreekt. Op weg naar zijn cel heeft hij al gezien dat hij hier de enige blanke is. Andere gevangenen schreeuwen naar hem. De woeste blik in hun ogen raakt hij maar niet kwijt. Hij huivert.

Een meter boven de verkeersovertreder zit nog een metalen plaat tegen de muur. Frank klapt hem uit en klimt erop. Stoelen zijn er niet, alleen een stalen toilet met een fonteintje erboven. De cel is niet groter dan twee bij drie meter. Frank gaat liggen en gebruikt zijn schoenen als hoofdkussens.

Na het afronden van zijn studie heeft hij drie maanden in een zomerkamp in *upstate* New York gewerkt met kinderen uit opvanghuizen in de Bronx. Hun ouders zijn aan de drugs of dood, of zitten in de gevangenis. Een speciale bus brengt de kinderen naar Camp Lanowa, waar ze drie weken hun ellende kunnen vergeten, midden in het bos en aan de rand van een groot meer.

In ruil voor al het werk dat hij daar doet krijgt hij een vliegticket en wat geld. Een onvergetelijke ervaring, had de folder het genoemd. Hij moet ondanks alles glimlachen als hij daaraan denkt, terwijl hij naar het plafond van zijn cel staart.

Na die drie maanden pakt Frank de bus om Amerika te ontdekken. Met een *Greyhound Pass* trekt hij langs de oostkust richting Florida.

Zonder ook maar een idee te hebben van de problemen waar hij spoedig in zal belanden, gaat hij in de rij staan voor een bezoek aan het Witte Huis. Het duurt niet lang, na een half uur mag hij al naar binnen. Hij moet alleen nog even door een poortje met een metaaldetector. Dan gaat het alarm met veel kabaal af en flitst een enorm zwaailicht door de hal. Frank schrikt geweldig. De bewaker zegt dat hij zijn zakken leeg moet maken en zijn spullen op een band moet leggen. Hij ontdekt al snel wat de oorzaak is: Frank heeft zoals altijd een knipmes bij zich. De bewaker geeft het hem zonder problemen terug. Opgelucht steekt Frank zijn bezittingen weer bij zich.

Na het Witte Huis is Capitol Hill aan de beurt, het Amerikaanse regeringscentrum en een verplicht nummer voor iedere bezoeker aan de stad. Ook hier moet Frank weer achter in een rij aansluiten. Als hij aan de beurt is, ziet hij exact hetzelfde soort poortje als in het Witte Huis. Om te voorkomen dat het alarm weer af gaat, leegt hij zijn zakken en legt z'n spullen op de band. Probleemloos loopt hij door de metaaldetector. Een officier heeft zijn spullen al van de band gepakt en vanaf dat moment gaat alles razendsnel. Frank houdt zijn hand op om zijn bezittingen weer in ontvangst te nemen, maar de officier pakt zijn hand vast en draait zijn arm op zijn rug. In één beweging grijpt hij ook zijn andere arm en voordat Frank ook maar iets kan zeggen zijn beide handen geboeid. Frank kijkt hem verbaasd aan:

'What is going on?' Ik wil alleen maar dit gebouw bezichtigen. Wilt u mij losmaken, meneer, ik wil graag mijn spullen terug.'

De officier zegt niets en duwt Frank voor zich uit het gebouw in, een aantal gangen door, tot ze bij een trap naar buiten komen. Na enkele minuten komt een politieauto voorrijden. Een agent stapt uit, gaat voor Frank staan en leest hem zijn rechten voor. Daarna wordt hij op de keiharde plastic achterbank van de auto geduwd en met loeiende sirenes afgevoerd. De boeien knellen en die klote achterbank doet pijn in iedere bocht die ze nemen.

Frank neemt zich voor de rest van zijn leven nooit meer op een plastic stoel te gaan zitten.

Ze stoppen voor een gebouw waar met grote letters *Washington Police Department* op de gevel staat. Twee minuten later wordt hij een arrestantenkamer binnengeleid. Daar moet hij op een bankje gaan zitten. Een agent maakt één handboei open. Zijn linkerhand kan hij nu strekken, maar daar krijgt hij de kans niet eens toe. Voor hij het in de gaten heeft, wordt zijn pols in een nieuwe handboei geklikt, maar nu vast aan de muur. De agent verlaat de kamer en een man in een net pak komt binnen.

Hij stelt zich niet voor, maar kijkt Frank streng aan:

'*You're in big trouble.* Je wordt beschuldigd van het bezit van een knipmes. Dat is volgens de wet verboden hier in Washington D.C.'

'Maar ik heb er drie maanden mee op zak gelopen in New York, meneer,' zegt Frank, en hij vertelt over het *summer camp* voor *homeless kids*.

'In het Witte Huis mocht ik er gewoon mee naar binnen.'

'We leggen het voor aan de hulpofficier van justitie,' zegt de man. 'Alles wat je nu zegt, wordt opgeschreven en dat verslag gaat naar hem toe. Tot die tijd blijf je vastzitten. Je mag één telefoontje plegen en gaat dan naar een cel in een ander complex. Daarna wordt bepaald of je voor de rechter moet verschijnen.'

Frank begrijpt dat tegensputteren geen zin heeft en vraagt zich af wie hij zal bellen. Niet zijn ouders of vriendin, die schrikken zich rot. Hij kiest voor de Nederlandse ambassade. De man zoekt het nummer op en draait het voor hem. Franks handen blijven geboeid en de telefoon gaat voor zijn neus op de speakerstand. Bij de ambassade horen ze zijn verhaal aan en blijven ze uiterst koel.

'We hebben het genoteerd, jongeman. Dit kan best een paar dagen gaan duren, maar we verwachten dat je daarna wel weer vrij komt.'

'Een paar dagen? Zo lang hou ik dat niet vol,' schreeuwt Frank.

'U zult het toch echt even moeten uitzitten. We nemen over drie dagen wel contact op met justitie, om te horen of u er nog steeds zit.'

In een speciale kamer worden de veters uit zijn schoenen gehaald. Ook zijn riem moet hij inleveren en zijn zakken worden leeggemaakt. Als hij naar het cellencomplex is gebracht, moet hij

een bord met een nummer voor zijn borst houden. Ze maken van alle kanten foto's en nadat vingerafdrukken zijn genomen krijgt hij een blauw bandje om zijn pols. *Washington Detention Services* staat er op gedrukt.

Frank sluit zijn ogen en zet zijn verstand op nul. Het is nu vier uur 's middags, twee uur na zijn arrestatie. Ondanks de vervelende omstandigheden dut hij weg. Tegen zes uur worden er twee borden met boterhammen onder de tralies doorgeschoven. Frank laat zijn bord staan, hij kan geen hap door zijn keel krijgen. Om tien uur wordt hij met een schok wakker als een bewaker de celdeur openschuift.

Beng!

'Krake, *dismissed*,' blaft hij. 'De aanklacht ingetrokken. U kunt gaan.'

EEN NIEUW MILLENNIUM

Tien jaar zijn verstreken en het nieuwe millennium is net begonnen, wanneer Frank aan de slag gaat als directeur van Unimeta, fabrikant van tuinmeubelen in Enschede. Een enorm bedrijf, waar driehonderd mensen werken en met een omzet van meer dan twintig miljoen. Het fabrieksterrein beslaat wel drie voetbalvelden. Als hij op zijn eerste dag in functie wakker wordt, grijpt de verantwoordelijkheid hem even bij de keel, maar hij vermant zich. Dit is waar hij altijd van droomde, nu kan hij waarmaken waar hij de afgelopen zes jaar bij Unimeta naartoe heeft gewerkt sinds hij overkwam van zijn vorige werkgever, Wehkamp. Daar deed hij de inkoop, nu zit hij aan de andere kant van de tafel en hij is pas eenendertig. Als hij zich realiseert wat hem te wachten staat, slaat heel even de twijfel toch weer toe. Hij vraagt zich af of hij wel genoeg overwicht heeft, of klanten hem wel serieus zullen nemen. Terwijl hij zich in zijn pak hijst en zijn das dichtknoopt schudt hij de muizenissen van zich af.

‘Ze nemen me maar zoals ik ben,’ zegt hij tegen zijn gladgeschoren spiegelbeeld.

Dat was zes jaar eerder nog bijna anders gelopen. In zijn sollicitatiebrief had hij geschreven dat hij dolgraag bij Hartman wilde werken, de Enschedese tuinmeubelenmaker die landelijk flink aan de weg timmerde. Ook al kwam Frank uit Twente, hij had geen idee dat er in de stad nóg een fabriek stond waar ze

tuinmeubelen maakten, nota bene pal naast Hartman. Unimeta, de naam gaf aan dat ze alles van metaal maakten, maar hij had er nog nooit van gehoord. Alleen in Enschede kenden ze het bedrijf, maar daar keek men veel meer op naar Hartman, met zijn populaire stoeltjes van volkunststof. Die blunder had zijn leven zomaar een andere wending kunnen geven, maar bij Unimeta wilden ze hem graag hebben en streken ze met de hand over het hart. Hij kon beginnen als commercieel manager en werkte zich gestaag een weg naar boven.

Gaandeweg ontwikkelde hij een passie voor de spullen die ze maakten. Hij vond het heerlijk om door de fabriek te dwalen en de geur van bewerkt metaal op te snuiven. Om te zien hoe tientallen mensen onderdeel na onderdeel aan een basisframe bevestigden, tot aan het eind van de lopende band de contouren van een heuse tuinstoel zichtbaar werden, klaar voor verdere verwerking. In de grote hal hoorde je het snerpande geluid van zagende machines en slijpende draaibanken. Het klonk hem telkens weer als muziek in de oren.

Als Frank die ochtend achter zijn directeursbureau zit, kijkt hij eerst eens kritisch om zich heen. Eigenlijk is het meubilair al jaren aan vervanging toe. Zijn verre voorganger, een man van in de zestig, heeft het destijds ingericht en dat is goed te zien. De zware, donkerbruine meubelen met hun ruwe, beige bekleding zijn eigenlijk niet meer van deze tijd, maar geld voor een nieuwe inrichting hebben ze niet, daar draait het bedrijf niet goed genoeg voor.

Zijn secretaresse wenst hem met drie luchtige zoenen op zijn wang het beste voor het nieuwe millennium. Hij kent Marion al jaren, hij weet wat ze in haar mars heeft en verwacht veel van de samenwerking. Ze is een jaar of zes ouder dan hij en een stuk conservatiever in doen en laten. Dat compenseert zijn van nature wat losse en informele omgangsvormen.

Die eerste dag heeft ze zijn hele agenda volgepland, van gesprekken met de ondernemingsraad tot en met de nieuwjaars-toespraak die de directeur in de kantine houdt en waarin hij volgens bedrijfstraditie de plannen voor het komend jaar toelicht. Het is dan ook een goed gebruik dat hij iedereen persoonlijk een gelukkig nieuwjaar wenst, wat driehonderd handen schudden betekent. Het is even een moment van ontspanning, voor hij zich in de toekomst van de onderneming vastbijt.

De eerste horde die hij moet nemen is de ondernemingsraad. Daar leven zoals altijd twijfels over de koers van het bedrijf en zorgen over het behoud van werkgelegenheid. Ongetwijfeld zal ook de fietsenstalling weer ter sprake komen, al jaren een vast punt op de agenda. Als het aan Frank lag kwam iedereen lopend of met de auto, dan waren ze van dat gezeur af. Altijd is er wel wat met die stalling. Nu is er weer iemand onderuitgegaan over een metalen verbindingsstrip. De directie zal, als het aan de ondernemingsraad ligt, budget vrij moeten maken voor betere verlichting. Zodat ook iemand die zich de avond ervoor een stuk in de kraag heeft gedronken en met een kater zijn fiets weg wil zetten kan zien waar het gevaar dreigt.

Vervelend, maar toch heeft Frank sympathie voor de mensen die zich hard maken voor de verlanglijstjes van hun collega's. Het zijn hondstrouwe medewerkers, die vaak al vanaf de start van het bedrijf ruim dertig jaar geleden in dienst zijn. Mannen van het eerste uur en van de oude stempel. Ze stonden er als het nodig was. Ze hadden de groei en bloei van het bedrijf in de jaren tachtig meegemaakt en de treinwagons nog rechtstreeks de expeditiehal van het bedrijf binnen zien rijden, waar ze werden volgeladen met tuinstoelen voor de buitenlandse markt.

Die tijden zijn voorbij. De aansluiting op het spoor was voor de Nederlandse Spoorwegen niet meer rendabel en werd gesloten. De tuinmeubelen worden sindsdien met vrachtwagens vervoerd. Het einde van een tijdperk, maar ook een noodzakelijke vernieuwing. Nu doen ze vrijwel alles met containers, de meeste voor de Engelse markt, honderdduizenden stoelen per jaar, relaxers, van een model dat ze in Nederland aan de straatstenen niet meer kwijt raken.

Voordat hij de kantine binnenstapt, loopt hij nog even bij zijn productiedirecteur langs. Ruud Kuipers is zijn steun en toeverlaat. Achter in de vijftig, loyaal tot op het bot en wat misschien nog belangrijker is: in voor vernieuwing. Kuipers juicht iedere verandering toe, zo lang het maar een verbetering is.

Frank kan het ook goed vinden met de man die Kuipers straks moet opvolgen en nu de textielafdeling leidt. Frank Pet is nog maar midden dertig, maar hij neemt al steeds meer taken van Kuipers over. Zijn leeftijdgenoot Erwin Hoge Bavel maakt als controller het managementteam compleet. Vier verschillende

mannen, allemaal met hun eigen stevige karakter, die samen werken aan één doel.

Alle vier weten ze dat de taak waar ze voor staan niet eenvoudig is. De cijfers zien er zacht gezegd niet rooskleurig uit, het is al jaren kantje boord, maar telkens komen ze net aan de goede kant van de streep uit. Het is nu zaak om een aantal jaren wel goede winsten te draaien, zodat ze weer wat lucht krijgen.

Frank gaat voor het nieuwjaarsontbijt in het midden van de kantine zitten. De meeste mensen die hij ziet kent hij al jaren, maar er zitten ook een paar tafels vol met onbekende gezichten. Dat is de schil van uitzendkrachten die ze in dienst hebben. Als de productie piekt zijn dat er meer dan honderd, deels dezelfde mensen, die in het drukke voorjaar in de aanloop naar de zomer bijspringen.

Het allochtone segment eet aan aparte tafels, dat willen ze zelf zo. Frank vindt dat jammer, maar heeft enkele jaren geleden al de strijd om meer integratie in de kantine opgegeven. In de fabriek loopt iedereen door elkaar en werken ze goed samen, in de pauzes zoekt men elkaar toch steeds weer op. De meeste mannen zijn in de vijftig en eerstegeneratie-immigranten, vooral uit Turkije. Een kleiner groepje komt uit Marokko en dan zitten er nog enkele Surinaamse Nederlanders tussen.

Nadat Frank zijn collega's nogmaals een gezond en succesvol nieuw millennium heeft gewenst, begint hij met zijn daadwerkelijke nieuwjaarstoespraak:

‘Er zijn het afgelopen jaar belangrijke stappen gemaakt in het verhogen van de efficiency in de productie. Om de moordende concurrentiestrijd vol te kunnen houden, moet de bewerkingstijd per stoel nog verder omlaag. Het streven is om binnen twee jaar nog eens tien procent tijdsbesparing te realiseren.’

Hij ziet een aantal mensen de wenkbrauwen fronsen. Hij realiseert zich dat ze al een hele efficiëncyslag achter de rug hebben. Maar het moet nog sneller, nog gestroomlijnder, want ze verdienen bijna niets op al die honderdduizenden stoelen.

‘Ook de omzet moet omhoog,’ zegt hij, ‘en we hebben een betere spreiding nodig. We zijn nu voor zestig procent afhankelijk van de Engelse markt met onze relaxers en voor twintig procent van de Duitse markt. Daar verkopen we voornamelijk stalen stoelen met kunststof matten erop geklikt. In België en Scandinavië

liggen mogelijkheden. Onze exportmanagers richten zich daarop. De Amerikaanse markt blijf ikzelf intensief bewerken, samen met Bart. We doen het daar al goed, maar er is zeker nog groei mogelijk.'

Frank begint zich al wat meer op zijn gemak te voelen in zijn nieuwe rol en wordt steeds enthousiaster. Hij vertelt dat ze in Nederland vol gaan inzetten op de Preston-collectie voor het topsegment. Meubelen gemaakt van aluminium frames en gecombineerd met teakhouten latten, armleggers en tafelbladen. Drie jaar geleden zijn ze daarmee gestart en de omzet ligt inmiddels op bijna een miljoen. Die realiseren ze via vijftig dealers, vooral tuincentra en tuinmeubelspecialzaken:

De Preston-collectie is ons paradepaardje en laat zien wat we qua techniek en design in huis hebben. Onze klanten lopen er mee weg. Het zijn weliswaar dure tuinmeubelen, maar de consument ziet met hoeveel vakmanschap en toewijding ze hier zijn gemaakt.'

Een glimlach breekt door op de vele gezichten in de kantine. Frank weet hoe trots de mensen zijn op deze nieuwe collectie. Ze staan in de rij om aan de Preston-assemblageband te mogen werken. Alleen de beste vakmensen worden daarvoor geselecteerd, want het kwaliteitsniveau ligt enorm hoog. Toen ze met de productie begonnen, hadden ze geen idee dat Preston zo'n enorme stimulans voor het bedrijf zou betekenen. Het was bittere noodzaak om met vernieuwende concepten te komen, daar was Frank ook voor binnengehaald.

Ze hadden ruim twee jaar voorbereiding nodig gehad. Ruud Kuipers had er met zijn ontwikkelteam alles aan gedaan om een vernieuwend concept neer te zetten. Frank had al zijn marketingkennis ingezet om een plan te ontwikkelen waarmee ze deze nieuwe lijn in de markt konden zetten. Hij had besloten de potentiële verkooppunten rechtstreeks te gaan bewerken met een speciale verkoper en niet langer alleen maar via de gebruikelijke grossiers te distribueren. Zo hadden ze het hele traject veel meer in eigen hand. Wel moesten ze nu voorraden gaan aanleggen, want de klanten moesten binnen achtenveertig uur hun bestelling in huis hebben. Daarvoor had Frank het hele logistieke systeem overhoop moeten halen. Dat was een flinke klus, maar ook de mensen die hem hadden geklaard zaten nu met een glimlach in de kantine naar Franks verhaal te luisteren.

Hij was bij het belangrijkste deel van zijn nieuwjaarstoespraak gekomen:

‘We hebben concrete plannen voor het bewerken van het middensegment. Met de relaxers bewerken we de onderkant van de markt, met Preston de bovenkant, maar in dat grote middenstuk ontbreekt het ons aan een goede, commercieel geprijsde collectie. Dat moet Sombrero gaan worden: stoelen, tafels, ligbedden en hockers die nu alleen nog maar op papier bestaan. We gebruiken daarbij een deel van de technieken uit de Preston-serie, maar richten ons op grote productieaantallen en hebben de designs vereenvoudigd. Daardoor kunnen we ze semigeautomatiseerd produceren en ligt de kostprijs een stuk lager dan bij Preston. We gaan de komende maanden volop bezig met het uitwerken van de prototypes. Op de grote internationale tuinmeubelbeurs in Keulen, in september van dit jaar, wordt de collectie geïntroduceerd.’

Nu heeft Frank de volle aandacht van alle aanwezigen. Dit was wat ze nodig hadden, zie je de mensen denken. Hiermee gaan ze een mooie toekomst tegemoet. Alle marktsegmenten afgedekt, alle producten gemaakt in Enschede, met een basis van staal of aluminium. Dat was ook het enige materiaal dat Unimeta kon verwerken. Jarenlang hadden ze met een jaloerse blik naar hun buurman Hartman gekeken. Daar stampten ze dagelijks vele duizenden plastic stoelen uit de fabriek. Het machinepark was daar helemaal op aangepast. Enorme spuitgietmachines spuugden volautomatisch die plastic stoeltjes uit hun matrijzen. In de jaren negentig waren die kringen niet aan te slepen geweest. De oude directeur van Unimeta had nooit de miljoeneninvesteringen in zo’n duur machinepark aangedurfd, daarom maakten zij nog altijd die ouderwetse stalen stoelen. Daar is nu dankzij Preston verandering in gekomen.

‘Daarmee zijn de problemen nog niet overwonnen,’ besluit Frank, ‘maar er is licht aan het eind van de tunnel.’

Als hij even later zijn papieren bij elkaar raapt, klatert een applaus op. Vanaf nu kan het alleen maar beter gaan.

VUURDOOP

Zuchtend en hevig zwetend verplaatst Frank zijn werkterrein een meter of twee naar links. Daar valt de schaduw van een berk over de border en is het een stukje koeler. In de zon is het niet te doen en hij moet nog een heel stuk tuin van onkruid ontdoen. Eerder die ochtend heeft hij al een aanhanger vol tuinafval naar de vuilstort gebracht en nu het gras weer kort is, ziet alles er al een stuk strakker uit. Frank kan zich niet herinneren wanneer het zo vroeg in het voorjaar al zo warm was in Nederland. Het is nota bene pas dertien mei en het kwik van de buitenthermometer wijst nu al negenentwintig graden Celsius aan.

Het fysieke afzien is voor hem een welkome afleiding. Zijn dagen bestaan die eerste maanden uit vergaderen, rapporten schrijven en brainstormen over missie, visie en strategie. Enorm interessant allemaal, maar het vreet mentale energie.

De start van het seizoen is prima verlopen en dat maakt alles net iets makkelijker. Door het mooie weer in de lente van 2000 neemt de vraag naar tuinmeubelen vanzelf toe. Bij de verkopers staat de telefoon al weken roodgloeiend. Ze hebben de productie verder opgevoerd, waardoor het magazijn vol staat met voorraad. Een grote groep productie- en magazijnmedewerkers heeft zonder tegensputteren overgewerkt. Iedereen weet dat er nu geld verdiend moet worden. Vakantie opnemen in het voorjaar doet dan ook niemand. In de zomer en de maanden daarna

kunnen ze uitrusten, nu is het keihard bikkelen. Zelfs die zaterdag wordt nog gewerkt, onder aanvoering van chef logistiek Jules Lumens. Met een aantal mensen is hij bezig met het uitsorteren en voorbereiden van orders die de maandag erop de deur uit moeten.

Dat gebeurt op een kilometer afstand van de fabriek, in een extra magazijn dat ze hebben gehuurd in de Bamshoeve. Een voormalige textielfabriek in Enschede, net buiten het centrum in een oude volkswijk. Voor de inwoners van Enschede is de Bamshoeve een begrip. Het is een overblijfsel uit de jaren zestig en zeventig, toen Twente nog vol stond met textielfabrieken, blekerijen en spinnerijen. Net als veel van de buiten gebruik geraakte fabriekscomplexen wacht ook de Bamshoeve op herbestemming voor woningbouw. Tot het zover is stalt Unimeta in een deel ervan oude machines en stalen frames van relaxers, de basisstoelen waar ze vooral in Engeland containers vol van verkopen. Die zijn al in de winter geproduceerd en gaan in het voorjaar voorzien van een dik vlokkenkussen naar de klant. Ook de complete Preston-collectie ligt er opgeslagen.

Als Frank wat later die middag de volgende emmer met onkruid in de kruiwagen kiept, voelt hij de grond licht trillen. In de verte hoort hij een doffe dreun. Hij heeft geen idee waar die vandaan komt, maar besteedt er verder weinig aandacht aan. Het is ongeveer half vier en tijd voor een kop koffie. Hij veegt het zweet van zijn voorhoofd, maar hij zit nog niet of hij hoort weer een dreun, nu harder. Opnieuw lijkt het of er een siddering door de bodem trekt.

‘Edith, ben ik nu gek of voelde jij dat ook? Het lijkt wel of de grond beweegt.’

‘Een aardbeving misschien?’ zegt zijn vrouw.

‘Lijkt me sterk. Dan hoor je toch niet eerst zo’n doffe dreun? Het leek wel of iets groots keihard op de grond is terechtgekomen. Er zou toch niet weer een F16 zijn neergestort? Het kwam uit de hoek van de vliegbasis. Heel vreemd.’

Frank staat er verder niet bij stil, slaat zijn koffie achterover en pakt zijn tuinhandschoenen weer op. Als hij na een minuut of tien nog eens richting het zuiden kijkt ziet hij daar een enorme donkere wolk, die snel groter en donkerder wordt. Het is duidelijk dat daar iets goed mis is. De rookwolk trekt als een omgekeerde trechter de voorjaarshemel in. Terwijl Frank dat vreemde schouw-

spel gadeslaat, stapt exportmanager Gerrit van Gils de tuin in. Frank schrikt als hij diens ernstige blik ziet.

‘Is onze fabriek soms de lucht ingegaan?’ grapt hij.

‘Dat niet, maar weet je dan niet wat er wel is gebeurd?’ vraagt Gerrit verbaasd. ‘Heb je de tv niet aan? En je telefoon neem je ook al niet op. Johan probeert je te bereiken, maar hij krijgt je niet aan de lijn. Toen heeft hij mij gebeld. Daarom ben ik hier.’

Frank haalt zijn schouders op en mompelt iets over in de tuin werken. De hoek waar de doffe knallen vandaan kwamen is nu pikzwart.

‘Het lijkt wel een zonsverduistering,’ zegt Frank. ‘Maar als het niet de fabriek is, wat dan wel?’

‘Ze denken dat er een vuurwerkfabriek is ontploft.’

‘Maar in Enschede staat toch helemaal geen vuurwerkfabriek?’

‘En of die er staat! Of beter gezegd stond, pal naast de Bamshoeve. Johan vertelde dat alles de lucht in is gegaan.’

‘Je bedoelt... die hele vuurwerkfabriek?’ probeert Frank nog.

‘Nee man, de hele Bamshoeve! Johan heeft het niet zelf gezien, hij kon niet in de buurt komen, maar hij hoorde dat er niets meer van over is.’

‘Ongelooflijk, dat kan toch niet waar zijn. Dan begin ik direct met bellen,’ zegt Frank. ‘Ik ga meteen kijken wie ik bereiken kan.’

Als Gerrit vertrokken is, zet Frank binnen de televisie aan. De regionale zender doet live verslag van de gebeurtenissen. Edith kijkt af en toe over zijn schouder mee, maar is vooral bezig met hun kinderen. De jongste is net drie maanden en de oudste ruim twee jaar. Schatjes zijn het, maar daar heeft Frank nu even geen oog voor. Hij belt de ene na de andere collega en probeert een beeld te krijgen van de schade. Hij gebruikt de vaste lijn, het mobiele net ligt er grotendeels uit of is overbelast.

Op de televisie heeft een nieuwslezer het over meerdere doden en dat worden er naarmate de tijd verstrijkt steeds meer, net als het aantal gewonden. Een niet aflatende stroom ziekenauto's, brandweerauto's en allerlei hulpdiensten uit Nederland en Duitsland flitst over het scherm. De beelden hadden zo uit een oorlogsgebied kunnen komen. Over de Bamshoeve hoort hij niets.

4 ar

Aan het begin van de avond krijgt Frank na lang proberen uiteindelijk Johan Schreur aan de lijn, de man van de technische dienst:

‘Ik was vanmiddag om twee uur nog op de Bamshoeve. We hebben alle pallets met meubelen voor de verzending van maandag klaargezet. Ik heb daarna het alarm ingeschakeld en de boel afgesloten, maar ik was nog geen uur thuis of de alarm-centrale belde. Ik ben meteen teruggereden, maar kwam niet ver. De politie hield me tegen en ik kon vertellen wat ik wilde over de Bamshoeve en het magazijn, ik kwam er niet door. Toen ik uitstapte kwam er een politieagent voorbijgerend die alleen maar riep: “Wegwezen! Wegwezen!” Hij had een gapende wond aan zijn hoofd en zijn shirt zat vol bloed. Hij leek compleet in paniek. Ik wist niet wat ik zag. Er zit zelfs op een kilometer afstand geen ruit meer in de huizen en auto’s.’

‘Is er iemand van ons gewond?’

‘Denk het niet. Toen ik afsloot was er niemand meer en volgens mij woont er ook geen collega dicht in de buurt.’

De rest van de avond verdeelt Frank tussen televisiekijken en bellen met sleutelmedewerkers in de organisatie. Langzaam maar zeker krijgt hij een beeld van de catastrofe, maar bevatten kan hij die nog niet. De ramp treft het bedrijf in het hart. Het is midden in het uitleverseizoen. Het hele magazijn stond vol en als de eerste berichten kloppen, is daar niets meer van over. Met pijn in zijn buik gaat hij tegen één uur naar bed, maar verder dan wat hazenslaapjes komt hij niet. Telkens schrikt hij wakker met de beelden van de ramp op zijn netvlies.

De volgende ochtend rijdt Frank al om acht uur richting Enschede, langer slapen lukt toch niet. Het kost hem de nodige moeite om op kantoor te komen. De meeste toegangswegen zijn afgesloten en telkens opnieuw moet hij aan politieagenten uitleggen dat hij onderweg is naar cruciaal spoedberaad. Onderweg ziet hij wat een enorme ravage de explosies hebben aangericht, zelfs op kilometers afstand van de rampplek.

Als hij tegen een uur of negen zijn auto op de parkeerplaats voor Unimeta neerzet, staan daar al fietsen en de auto van Johan. Aan de zijkant van het pand ligt een ruit aan diggelen, de splinters liggen binnen. Jules spijkert een houten plaat voor het vernielde raam. Hij had tot een paar uur voor de fatale klap nog in het magazijn gewerkt, maar omdat hij thuis ook nog klusjes te doen had, is hij om half twee ’s middags gestopt. Daar heeft hij zijn leven aan te danken.

Als ze even later richting de vergaderzaal op de eerste

verdieping lopen, ligt de trap bezaaid met platen uit het systeem-plafond. De schokgolf heeft het hele dak even opgetild.

‘Ik heb gisteren stukken van containers op de Singel zien liggen,’ zegt Jules. ‘Die zijn meer dan een halve kilometer door de lucht geschoten. Niet te geloven.’

Het spoedberaad begint die zondagochtend tegen tien uur. Al snel wordt duidelijk dat onder het personeel gelukkig geen doden of gewonden te betreuren zijn. Prioriteit is nu dat de klanten zo weinig mogelijk last mogen hebben van de ramp, want voor je het weet lopen ze naar de concurrentie en dan ben je ze voorgoed kwijt. Ze besluiten zo snel mogelijk de productie nog verder op te voeren.

Ze gaan de nachten en weekenden daarop doorwerken, maar zelfs dan zal het niet lukken om het hele assortiment weer op peil te krijgen. Een deel van de voorraad die de lucht in is gegaan, is geproduceerd in China. Het gaat zeker drie maanden duren om dat weer aan te vullen en dan is het seizoen al voorbij. De klanten zullen dat absoluut niet leuk vinden, maar er is niets aan te doen. Frank zal ze een brief sturen om de situatie uit te leggen en kan er verder alleen het beste van hopen.

Op maandagochtend plant Frank een gesprek met de verzekering, die alles in het werk stelt om de miljoenschade zo snel mogelijk te vergoeden. Meer kan hij niet doen. Frank zet het alarm op scherp en verlaat als laatste het pand.

Drie weken later staan Frank en twee verzekeringsexperts in een speciale bouwkeet op het terrein waar ooit de Bamshoeve stond. Aan een haakje hangt voor iedereen een wit pak. Daarnaast ligt een gezichtsmasker met een ademhalingscompressor, tegen de asbestdeeltjes die mogelijk bij de ramp zijn vrijgekomen. Compleet ingepakt lopen ze het rampterrein op. Als Frank om zich heen kijkt schikt hij enorm. Dit zijn beelden die hij al tientallen keren heeft gezien, maar nu hij hier zo midden op het rampterrein staat lijkt het pas echt. Werkelijk alles is kapot. Overall liggen stukken staal en stenen van wat ooit een trotse textiel fabriek is geweest. Het kost ze moeite zich te oriënteren, want er staat simpelweg helemaal niets meer overeind. Voor zijn gevoel moeten ze nu ongeveer op de plek staan waar de containers geladen werden en stond tien meter naar rechts de grote opslaghal, maar hij ziet alleen een enorme ravage. De verzekeringsexperts lopen met lijsten in hun hand, maar zien dat iedere