

Inhoud

Inleiding

Total loss: de ondergang

Het begin van een jongensdroom:

de oorsprong van een familiebedrijf

Man en paard: Frits Kroymans & Ferrari

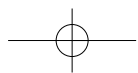
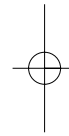
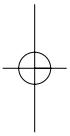
Bedrijf wordt concern

De grote sprong voorwaarts

Terug naar af

Bronnen

Verder lezen



De grote sprong voorwaarts

Na de millenniumwisseling lijkt zelfs de spreekwoordelijke *sky* niet meer de *limit*. Het optimisme waarmee de nieuwe eeuw is begonnen, ebt nog na. Hoewel de eerste internetdebacles al zijn opgetekend, blijft er voldoende institutioneel geld beschikbaar om ambitieuze ondernemingsplannen te financieren. Frits Kroymans weet dit sentiment uitstekend te bespelen. De Hagemeyer-deal heeft hem definitief het imago verschaft van een succesvol bedrijvendokter; onder bankiers en branchege-noten groeit zijn aura. Dat vergemakkelijkt het vinden en financieren van acquisities, waarvan het tempo vanaf 2001 fors toeneemt. Een grote slag wordt halverwege dat jaar geslagen met de overname van de Nimox automotive-groep, die naast GM onder andere ook Opel, Ford, Peugeot, Suzuki en het vrachtwagenmerk MAN vertegenwoordigt. In één klap kan Kroymans Corporation zo'n negenhonderd medewerkers, vierhonderd miljoen euro omzet en meer dan twintig vennootschappen toevoegen. Voor het eerst komt de geconsolideerde omzet van de groep uit boven de een miljard. Van strategisch belang zijn de posities die Nimox inneemt in de leasemarkt. Samen gevoegd met de bestaande leaseactiviteiten betreedt het bedrijf de top tien van de Nederlandse leasemarkt.

In cijfers minder indrukwekkend, maar als uitdrukking van een consequente groeistrategie niet onbelangrijk is de aankondiging dat Kroymans het importeurschap voor België en Luxemburg van SsangYong overneemt. Voorganger Beherman Demoen zette met een goede twintig dealers ongeveer zeshonderd auto's af bij de zuiderburen. Een jaar later volgt het impor-

teurschap voor Duitsland. Net als Kia is SsangYong op dat moment een veelbelovend merk en de combinatie van beide geeft Kroymans een sterke positie op de Noord-Europese markt van betaalbare SUV's.

SsangYong is bovendien bereid Kroymans de Europese distributie van onderdelen te gunnen. Daarvoor dient een volledig nieuw logistiek centrum te worden gebouwd. De plannen met de Aziatische merken nemen zo'n vlucht dat een stoelendans in het management noodzakelijk blijkt. Wim Busser van KIA-Nederland maakt in oktober plaats voor Milco de Vries. Die heeft net twee geflopte internetavonturen achter de rug, maar wordt gevraagd vanwege zijn eerdere ervaring met het Hyundai-concern waar KIA deel van uitmaakt. Busser krijgt als nieuwe opdracht de dealerbedrijven te integreren. Een jaar later wordt hem deze klus weer uit handen genomen als hij Jeroen Beek opvolgt als opperste baas van SsangYong Benelux. Beek moet op zijn beurt de SsangYong-ambities in de Benelux en Duitsland gestalte geven. Daarbij krijgt hij steun van Bert Kreber, een oud-collega van De Vries bij Hyundai. Elders in de organisatie zitten managers niet veel langer op hun stoel. Eric Kohler is nog geen anderhalf jaar directeur van de Kroymans-dealerorganisatie als hij halverwege 2002 dezelfde positie gaat bekleden bij de dealerbedrijven van ARM-Stokvis. Bedrijfsleiders van vestigingen worden ook veelvuldig overgeplaatst, veelal naar posities die meer verantwoordelijkheid inhouden. Het is een gouden tijd voor carrièremakers. 'Je wist vandaag niet waar je morgen zou zitten,' herinnert een van de jonge honden van toen zich. De sfeer in de hoogste regionen van het bedrijf is dan ook uitstekend. Haat, nijd en naijver, die in zoveel bedrijfsculturen de werkpret verzieken, zijn ver te zoeken. Voor iedereen zijn er volop kansen en de ene uitdaging is nog mooier dan

de andere. Op papier is het HR-beleid dat onder Kroymans en Van Soest wordt gehanteerd ijzersterk: een evenwichtige balans van aanstormend talent en bedaagde heren die hun loopbaan eerbiedwaardig afronden, *petrol heads* en *corporate* bureaucraten. Maar door de snelle functiewisselingen en het enorme tempo waarmee nieuwe bedrijven als kralen aan de ketting werden geregen, krijgt bijna geen enkele directeur de mogelijkheid zijn klus te klaren. Opvolgers willen hun eigen stempel drukken op ingezette processen en het resultaat is niet zelden dat doelen niet worden gehaald of met grote vertraging en kostenoverschrijdingen. Het aantal 'losse eindjes' neemt evenredig toe met de groei van het aantal werkmaatschappijen. Waarschuwingssignalen worden weggewuifd. De imposante groeicijfers nemen echter het zicht hierop volledig weg.

'Er heerste volstrekt geen afrekencultuur,' meldt de voormalig manager. 'We verkeerden in een overwinningsroes die werd versterkt doordat om ons heen collega's het zichtbaar moeilijk hadden. Kroymans leek daar immuun voor te zijn en dat gegeven is dodelijk voor zelfreflectie. Bovendien ontbraken op dat moment ook de gereedschappen. Al die bedrijven die er in korte tijd bij waren gekomen, hadden allemaal hun eigen systemen en bovendien vaak *nét* andere eigenschappen en niches. Je moet een administratieve tovenaar zijn om dat snel te kunnen veranderen, maar ik heb niet de indruk dat het toenmalige management zo'n tovenaar *wilde* zijn, *als* ze het al hadden gekund. Alle aandacht ging uit naar het operationeel runnen van al die winkels. Als je voor je eigen bedrijf de doelstellingen haalde of benaderde, was het al snel goed. Voor synergie en het halen van schaalvoordelen was weinig aandacht. Integratie zou later wel komen, maar dat is er nooit gekomen. Dat is het begin van het einde geweest.'

Na 11 september 2001 verandert de wereld. Door de aanslag op het World Trade Center in New York slaat het al langer bestaande onderhuidse onbehagen over de mondiale economie om in een regelrechte recessie. Ook in Europa houden consumenten plotsklaps de hand op de portemonnee en passen ondernemers hun strategie aan. Het lijkt de koopwoede van de Kroymans Corporation niet te deren. Integendeel. De beloften van de virtuele wereld zijn na het klappen van de internetbubbel uitgemond in uiterst reële verliezen. Banken stoppen hun geld liever in bedrijven die 'echte' dingen maken of verhandelen. Voor ondernemers die twijfelen aan de overlevingskansen van hun bedrijf lijkt Kroymans een veilige haven. Dit wordt treffend verwoord door de Brabantse onderdelengroothandelaar Theo Haerkens. Hij verkoopt zijn bescheiden keten van acht vestigingen aan Kroymans en laat het vakblad *Automotive* optekenen: 'Ik vind een bedrijf als het mijne in de huidige economische tijd een hele zorg voor een alleen-aandeelhouder. Ik ben erg blij met de overname door Kroymans: er stroomt bij die mensen benzine door de aderen.' Met vijf miljoen euro omzet is het bedrijf van Haerkens een kleine stap in de richting van de top-drie positie die Ton van Soest zegt na te streven in de onderdelenmarkt. Een paar maanden later mag hij trots melden de omzetgrens van honderd miljoen te hebben bereikt met de overname van onderdelenleverancier Nipparts, dat vestigingen in Nederland en België heeft.

Recessie of niet, 2002 blijkt een topjaar voor de groei van het concern in binnen- en buitenland. Terwijl de leasemarkt in Nederland min of meer blijft steken op een te verwaarlozen groei van één procent nemen de activiteiten van Kroymans op dit terrein toe met een imposante tien procent. Er worden nieuwe vestigingen voor Saab voorbereid in onder andere Düsseldorf en Hamburg. In Gelderland worden drie Opel-dealers overgenomen met een gezamenlijke omzet van dertig miljoen

euro. Van de vijftig dealerbedrijven die Kroymans in Nederland bezit, zijn er bijna twintig van Opel, waarmee het concern verantwoordelijk is voor ruim twintig procent van alle in Nederland verkochte Opels, meldt men trots. Minstens zoveel symboolwaarde heeft de overname van het Britse ANC Rental Corporation International van de autoverhuurders National en Alamo, zomer 2002. Verhuur ontbreekt tot dat moment in het assortiment van Kroymans, dat zelf jaarlijks voor drie miljoen euro huurt, bijvoorbeeld voor vervangend vervoer voor klanten. Dat geld kan voortaan in eigen zak blijven, terwijl de huurauto's in de toekomst uit eigen stal kunnen komen. De tientallen vestigingen van Kroymans kunnen bovendien dienen als plaatselijke vertegenwoordigingen van de verhuurbedrijven. De ambitie om binnen drie jaar uit te groeien naar dertig verhuurpunten en het verhuurpark uit te breiden van vijftienhonderd naar vijfduizend auto's lijkt dan ook niet te vergezocht.

De banken delen het vertrouwen van Van Soest. In de nazomer van 2002 sluiten ABN Amro, Banque LBLux, Commerzbank, Fortis, ING Bank en Rabobank zich in een consortium aaneen om Kroymans Corporation driehonderd miljoen te lenen. Het geld zal voornamelijk worden gebruikt om de kapitaalintensieve leaseactiviteiten te financieren. Het bedrijf wil de leasevloot in drie jaar laten groeien tot dertigduizend auto's.

Precies drie jaar later sluiten NIB Capital en Lloyds TSB Bank zich bij het consortium aan en wordt de financieringslimiet met zo'n 170 miljoen verhoogd tot bijna 550 miljoen euro. Kroymans heeft dan eigen leasemaatschappijen voor Saab en Kia en opereert verder met de leasebedrijven ARM Autoleasing, J&T Autolease, MacLease, Kroymans Dealerlease en DirectLease. De gezamenlijke leasevloot is dan 25.000 auto's groot; goed voor de achtste plaats op de Nederlandse markt.

