

## Courage!

**Link interviews entrepreneurs. People who accomplish great things, almost always in a sharply define, highly competitive b-to-b market. The innovate, are persistent, diligent, have a strong connection with their clients and are proud of their products and personnel. But most of all, they have courage.**

Udenco's CEO Rob van den Acker roams around the globe for three quarters of every year. For his clients he is continuously looking for new possibilities to purchase smarter and make products leaner and meaner. Less than ten years ago he got into serious trouble twice and hit financial rock bottom. But he is back. 'I need to prove to myself that I can do it one more time.'

### Udenco's CEO Rob van den Acker (Boekel and the world)

#### 'Trust has cost me piles of money, but I do not give up'

*By Lucy Holl*

'Choosing for money was the biggest mistake of my life.'

'We are the contractor and solve all possible problems ourselves. We organise everything.'

'China has the image that it produces only garbage. Go to China one time, and you will never ever say that again.'

'That is why I like to talk with the board of directors, because they see the big opportunities for their company.'

Udenco CEO Rob van den Acker considers the world his purchasing and production market: 'every supplier claims to deliver quality. True, and now make that quality cheaper.' Photo's Bart van Overbeeke.

Udenco (7,5 million euro turnover, next years estimate 10 million) provides services for production and purchasing parts, has these assembled and handles project management for clients in the Benelux in the mechatronics, medical and energy industry. Rob van den Acker is based in the Netherlands though his headquarters (30 people) is in Slovakia and he also has 9 employees in China. Udenco wants to help clients by providing full production of (fully developed) products. By smart sourcing, re-engineering and intelligent logistics cost reductions of 25-30 percent can be achieved, according to van den Acker.

**How do you know where you have to be in the world?** 'I do a lot of homework via internet. My four sourcers in Slovakia, three in China and myself are constantly look for companies that fit a certain question of one of our clients. It is my passion. I very detailed about it. Sometimes I can even tell the Chinese where to purchase things in their own country.'

**You need special capabilities for that?** 'I have extensive experience in products. When I was 16 I already rode my moped across Brabant to help farmers with their installation. I was educated at the Philips Company School and could start at the factory straight away. 'This is your personnel number, do what you are told', they said. I did not like it at all. I made too many products a day and got into arguments with colleagues who thought I should keep it slow. So, during the day, at work, I rested and in the evening I did my installation. I have this drive. I want to make my own choices, be my own boss. That is when I started Vebatronic, a company specialised in installation technique. Het grew to 45 people. The biggest part of it I sold in the nineties. I wanted more than servicing farmers and started focussing on electronics.'

**What was your angle?** 'I saw price pressure increasing in the industry. In 1993 I build my own factory in Slovakia and repeated the exercise in 1997 in Hungary. It was a good company with a solid turnover, profit and atmosphere. There were a couple of private equity businesses that wanted to buy us. If you do not grow, you do not survive, I thought and sold the company up to 10 percent ownership. Its new name was Solid Semecs. This money driven choice was the biggest mistake of my life. I lost my independence. The participants wanted to buy more companies and I had to tip in to keep my share at 10 percent. All my money and big loans ended up in the company. Then, a big purchase in Germany turn out to be bad buy.'

**You are smart. You are an experiences entrepreneur...** 'And still I went into the game blindly, yes. It was my ignorance, I am a practical and not a theoretical man. I thought that with these financially strong partners nothing could go

wrong. But at the start of the new millennium, the bank pulled the plug. I had lost everything I ever work for. I came back to earth.

**What was your biggest mistake?** 'I trusted the financial combination too much. I wanted to grow, I saw the future and just kept investing. For the private equity company it was 'just a bankruptcy - mistake, write it off, too bad'. Two private persons who supported me always went down with me. Up to this day that bothers me tremendously. And it did not end there: one of my clients was interested to buy the old Semecs Uden, Slovakia and Hungary right after the bankruptcy. 'I will buy it, but you have to help me', he said. 'If you pull it of, I will reward you with shares.' Again I made a bad decision in trust. I had nothing put on paper. One and a half year later I asked about my share. 'I do not think that is a good idea', he said and I had nothing. A little later he came back on his decision: 'My wife does not think it is fair what I am doing. You know what? You can buy everything back!' We put up contract, I got financing. Then one day I was in Germany. Everything look good and settled when he rang: 'I am not doing it'. I think I lost it at that moment.'

**Where did you find the energy to start something new?** 'I had a couple of rough days and started thinking. I wanted a completely different set up. With my own assembly, I always had too many people and machines or too little. I had so little margin. Then it dawned on me: virtual manufacturing - using capacity where ever it is available. I did not have any money but made a business plan and found private financial support. Udenco now is a small competitive company. We get a project, look at the production techniques involved, purchase capacity and materials and the production can start. We are the contractor and solve all possible problems ourselves. A client could roam around the globe himself, but mostly neither has the experience nor the time. We organise everything.'

**How is it to have only Slovakian and Chinese personnel?** 'You need patience. They have less of that resolute quality of our culture. But we are a tight group, I am just Rob, we no hierarchy and have to make it together. Often we go out for a team weekend or a company event. In Slovakia things can get pretty wild then. Chinese colleagues will do anything for you and are very committed, but do not need all the partying.'

**How do warm clients up for your approach?** 'With a very sharp budget and trust. I like to have an open relationship with my clients, trust is everything. Trust cost me piles of money, but I will not give up. I do not work because I have a contract, but because it feels good. If my heart says 'go', I go. Everybody wants to have a million securities and documents for confirmation, I go for the right feeling. I visit all suppliers myself. I audit them. China has the image that it produces only garbage. Go to China one time, and you will never ever say that again. There are many suppliers there, I chose only the very best.'

**Are you involved with the acquisition of new clients?** 'Yes, I am intensely involved at the start of every project. In an open calculation with a client I can tell within one day what cost reductions can be achieved even without requesting one single specific quotation. Call me a workaholic idiot. I like to force things, am averse to the German formal way of conduct for instance. That just takes way too long. 'This is how we do it, yes or no' I say to my client. It is just taking a deep breath and push through.'

**What is difficult with Udenco's way of working?** 'In the Benelux and Germany people go to great lengths to explain why change is a bad thing. There is a general resistance to finding alternatives for existing products and parts. Purchasers do not want involvement from outside. In Germany this is the most extreme: I am a threat because I come and steal production from regional friends. That is why I mostly like to talk with the board of directors, because they see the big opportunities I have to offer.'

**What keeps it all fun for you?** 'Proving that it is possible to combine the right parties and make a great deal. I spend ages looking for a good Chinese company for the production of pressure vessels and I found one. They now are certified according to the German AD2000-norm. For me, that is just great. It keeps the madman going, I say.'

**You do sound like a workaholic.** 'That is true. And I am not saying that that is a good thing. But I have one goal: I once had a beautiful company and I want to prove to myself that I can do it again. Just for myself. I did it, I build something good from scratch, I have shown what I am worth. Courage for me is to go up against the grain. If people say something can not be done, I want to show them I can. Clients who come with me see that my way of working works. I sometimes do dangerous things, saying I can do it better, faster and cheaper. It is my challenge to get people in the direction I want them to go. Every supplier says he delivers quality. True, I say, and now make that quality cheaper. Within five years I want to have grown to 25 million turnover. That is reasonable. Udenco is ready for the future.'

# LEF!



Link interviewt ondernemers uit het bedrijfsleven. Het gaat om mensen die grootse prestaties neerzetten, vrijwel steeds in scherp gedefinieerde, hoogcompetitieve b-to-b-markten. Ze innoveren voortdurend, zijn vasthoudend, ijverig, hebben een sterke verbondenheid met hun klanten en zijn trots op hun producten en personeel. En bovenal hebben ze lef.

Directeur Rob van den Acker van Udenco zwerft driekwart van het jaar over de aardbol. Hij zoekt continu naar nieuwe mogelijkheden om slim in te kopen en producten mean en lean te laten maken voor zijn klanten. Nog geen tien jaar geleden stootte hij twee keer ongenadig zijn neus en zat financieel aan de grond. Maar hij is terug van weggeweest. 'Ik moet mezelf bewijzen dat ik het nog een keer kan.'

Directeur Rob van den Acker van Udenco (Boekel en de wereld)

## 'VERTROUWEN HEEFT BERGEN GELD GEKOST, MAAR IK GEEF NIET OP'



Udenco-directeur Rob van den Acker ziet heel de wereld als zijn inkoop- en productiemarkt: 'Iedere toeleverancier roept dat ie kwaliteit levert. Mee eens, maar die kwaliteit kan ook goedkoper.' Foto's: Bart van Overbeek

- 'Dat kiezen voor het geld is de grootste fout in mijn leven geweest.'
- 'Wij zijn de hoofdaannemer en lossen alle problemen op. Wij organiseren alles.'
- 'Van China bestaat het beeld dat ze er rommel maken. Ben je er één keer geweest, durf je dat nooit meer te zeggen.'
- 'Ik praat het liefst met de directie van de klant, want die ziet de grote kansen voor het bedrijf.'

collega's die vonden dat ik me moest inhouden. Het was overdag uitrusten en 's avonds installatiewerk doen. Ik ben een gedreven persoon. Ik wil eigen keuzes maken, eigen baas zijn. Toen heb ik Vebatronic opgezet, een bedrijf in de installatietechniek. Het groeide tot 45 man. Het grootste deel verkocht ik begin jaren negentig. Ik wilde meer dan die agrarische klanten bedienen en ging me op elektronica richten.'

door Lucy Holl

Udenco (7,5 miljoen euro omzet, volgend jaar naar schatting tien miljoen) verzorgt de inkoop van maak- en koopedelen, laat ze assembleren en doet het projectmanagement voor klanten in de Benelux in de mechatronische, medische, technische en energie-industrie. Rob van den Acker werkt vanuit Nederland, zijn hoofdkantoor (dertig mensen) zit in Slowakije en in China heeft hij ook nog eens negen medewerkers. Udenco wil zijn klanten de zorg voor de complete fabricage van (uitontwikkelde) producten uit handen nemen. Door slimme *sourcing*, re-engineering en logistiek zijn kostprijsreducties van 25-30 procent mogelijk, volgens Van den Acker.

**Hoe weet je waar je moet zijn op de wereld?** 'Ik doe veel huiswerk via internet. Mijn vier sourcers in Slowakije, drie in China en ik zijn altijd op zoek naar bedrijven die passen bij een klantvraag. Het is mijn passie. Ik ben zeer gedetailleerd bezig. Soms kan ik de Chinezen zelfs vertellen waar zij in hun eigen land de spullen moeten gaan halen.'

**Dat vraagt speciale capaciteiten?** 'Ik heb een grote ervaring qua producten. Op mijn zestiende reed ik al op de brommer door Brabant om installatiewerk bij agrariërs te doen. Ik volgde een opleiding bij de Philips Bedrijfsschool en kon in een van de fabrieken aan de slag. 'Dit is je persoensnummer, doe wat je opgedragen wordt', zeiden ze. Het beviel me helemaal niet. Ik maakte te veel producten per dag en kreeg ruzie met mijn

**Waar speelde je op in?** 'Ik zag dat de prijsdruk in de industrie steeds groter werd. In 1993 heb ik een eigen fabriek neergezet in Slowakije en dat spelletje herhaalde ik in 1997 in Hongarije. Het was een mooi bedrijf met goede omzet, winst en sfeer. Een aantal participatiebedrijven wilde ons kopen. Als je niet groeit, overleef je niet, dacht ik, en dus verkocht ik het bedrijf op tien procent eigenaarschap na. Het ging Solid Semecs heten. Dat kiezen voor het geld is de grootste fout in mijn leven geweest. Mijn zelfstandigheid was weg. De participanten wilden meer en meer bedrijven opkopen en ik moest steeds geld bijleggen om op die tien procent te blijven. Al mijn geld en nog meer geleend geld kwam in het bedrijf te zitten. Een grote aankoop in Duitsland bleek een grote miskoop.'

### Je bent slim, je bent een ervaren ondernemer...

'En toch ging ik helemaal blindelings in dat spel mee, ja. Het was mijn onkunde, omdat ik een man van de praktijk ben en geen theoreticus. Met zulke sterke financiële partners kan me niets gebeuren, dacht ik. Maar rond de eeuwwisseling trok de bank de stekker eruit en was ik alles kwijt waar ik mijn hele leven heel hard voor had gewerkt. Ik was terug op aarde.'

**Wat was je grootste fout?** 'Ik had te veel vertrouwen in die financiële combinatie. Ik wilde groeien, ik zag toekomst en bleef maar geld herinvesteren. Voor die participanten was het bij het faillissement 'foutje, afschrijven en jammer'. Twee privépersonen die mij altijd ondersteund hebben, gingen mee het schip in. Dat vind ik nu nog erg. Het hield nog niet op: één van mijn klanten had vlak na het grote faillissement interesse in het oude gedeelte Semecs Uden, Slowakije en Hongarije. 'Ik koop het, maar jij moet mij helpen', zei hij. 'Als het lukt, zal ik je belonen met aandelen.' En weer maakte ik die vertrouwensfout. Er stond niets op papier. Na anderhalf jaar vroeg ik hoe het zat met mijn deel. 'Ik zie dat niet zitten', zei hij en ik had geen poot om op te staan. Hij kwam even later toch terug: 'Mijn vrouw vindt het niet eerlijk wat ik doe. Weet je wat? Je kunt alles terugkopen.' Dus stelden we contracten op en zocht ik financiers. Op een dag zat ik in Duitsland. Alles leek geregeld, toen hij belde: 'Ik doe het niet.' Ik ging door het lint.'

**Had je de energie om weer iets nieuws aan te pakken?** 'Ik had een paar slechte dagen en ging nadenken. Ik wilde een volledig andere opzet. Bij die eigen assemblage had ik altijd te veel machines en mensen, of juist te weinig. De marge was beperkt. Ik kwam uit op *virtual manufacturing*, het slim gebruiken van de juiste vrije capaciteit waar ook ter wereld. Ik had geen cent, ik heb een businessplan gemaakt en privé-financiers gevonden. Udenco is nu een kleine, concurrerende organisatie. We krijgen een project, bekijken



Udenco maakt voor een Nederlandse klant een product voor snelle gezondheidscontrole. Foto: Udenco



'Ik heb ooit een mooi bedrijf gehad en ik wil bewijzen dat ik het weer kan.'

welke productietechnieken nodig zijn, kopen capaciteit en materialen in en de productie kan beginnen. Wij zijn de hoofdaannemer en lossen alle problemen op. Een klant kan zelf de wereld ingaan, maar tijd en ervaring ontbreken vaak. Wij organiseren alles.'

**Hoe is het om alleen Slovaaks en Chinees personeel te hebben?** 'Het vraagt geduld. Dat doortastende van onze cultuur kennen ze minder. Maar we zijn een hechte club, ik ben gewoon Rob, we hebben korte lijnen, we moeten het met zijn allen zien te redden. Regelmatig hebben we een feest of weekendje weg in Slowakije, dan gaat het er wild en los aan toe. Chinese medewerkers gaan door het vuur voor je als het goed klikt, maar die feestjes hoeven niet voor hen.'

**Hoe maakte je de eerste klanten warm voor je aanpak?** 'Met die scherpe prijs en vertrouwen. Ik houd van een open relatie met de klant, vertrouwen is alles. Vertrouwen heeft me bergen geld gekost, maar ik geef het niet op. Ik ga niet werken omdat ik een contract heb, maar omdat er onderling een goed gevoel is. Als mijn hart zegt 'doen', dan doe ik het. Iedereen wil duizend zekerheden en documenten hebben, ik ga voor het goede gevoel. Ik bezoek zelf alle leveranciers met wie we zaken doen. Ik auditeer ze. Van China bestaat het beeld dat ze daar rommel maken. Als je één keer in China bent geweest, durf je dat nooit meer te zeggen. Het aanbod aan leveranciers is zeer groot, ik kies de allerbeste partijen.'

**Ben je zelf bij alle acquisitie van klanten betrokken?** 'Ja, ik ben intensief bezig aan het begin van elk project. In een open-calculatietraject met een klant kan ik in één dag zeggen welke besparing haalbaar is, zelfs zonder één specifieke offerte aangevraagd te hebben. Noem me een extreme gek die heel hard werkt. Ik forceer ook wel graag, ik ben bijvoorbeeld wars van Duitse gedragsregels. Dat duurt allemaal veel te lang. 'Zo kunnen we het doen en anders niet', zeg ik bij een klant. Het is diep ademhalen en doorzetten.'

**Wat is lastig aan de insteek van Udenco?** 'In de Benelux en Duitsland proberen mensen vaak uit te leggen waarom verandering slecht is, er is enorme interne weerstand om alternatieven te zoeken voor bestaande producten en onderdelen. Engineers zijn liever met nieuwe dingen bezig. Inkopers willen geen inmenging. In Duitsland is dat helemaal extreem: ik ben een bedreiging, want ik kom het werk weghalen bij hun vriendjes in de regio. Daarom praat ik het liefst met de directie, want die ziet de grote kansen voor het bedrijf.'

**Wat houdt het leuk voor jou?** 'Elke keer bewijzen dat het mogelijk is om goede partijen bij elkaar te zoeken voor een goede deal. Ik heb in China een tijdlang een fabriek voor de productie van hagedrukvaten gezocht, dat is gelukt. Ze certificeren zich nu volgens de Duitse AD2000-norm. Zoiets vind ik geweldig. Dat houdt de gek aan de gang, zal ik maar zeggen.'

**Je klinkt als een workaholic.** 'Klopt en ik zeg niet dat dat goed is. Maar ik heb één doel: ik heb ooit een mooi bedrijf gehad en ik wil bewijzen dat ik het weer kan. Puur naar mezelf. Het is gelukt, ik heb vanuit niets weer wat goeds opgebouwd, ik heb laten zien wat ik waard ben. Lef is voor mij tegen de stroom ingaan. Als mensen zeggen dat iets niet kan, wil ik laten zien dat het wel gaat. Ik ben tegendraads. De klanten die meegaan, zien dat mijn aanpak werkt. Ik doe best gevaarlijke dingen, ik zeg dat het beter, sneller en goedkoper kan. Mijn uitdaging is om mensen in de richting te krijgen die ik wil. Iedere toeleverancier roept dat ie kwaliteit levert. Mee eens, maar die kwaliteit kan ook goedkoper. Over vijf jaar wil ik op 25 miljoen euro omzet zitten. Dat moet kunnen, Udenco is helemaal klaar voor de toekomst.' ●

### links

[www.udenco.com](http://www.udenco.com)