

Creëren teamgeest cruciaal voor succes bedrijf

DOOR JOOST VAN MIERLO

Hard werken, tegenvallers accepteren als natuurverschijnselen en onmiddellijk aandacht besteden aan problemen. Dat zijn de ingrediënten achter het fenomenale succes van Kees Koolen.

Koolen is de meest tot de verbeelding sprekende Nederlandse ondernemer van het moment. Onder zijn leiding groeide Booking.com uit tot de belangrijkste digitale reiswinkel ter wereld. Daarna hielp hij de internettaxidienst Uber uit te groeien tot het internationale succes dat het nu is.

Op dit moment besteedt Koolen het grootste deel van zijn ruim honderd-urige werkweek - 'ik houd nu eenmaal van werken' - aan de uitbouw van batterijenfabrikant Lithium Werks. Indertijd, bij de noodzakelijke herfinanciering van Booking.com, lieten Nederlandse durfkapitalisten en pensioenfondsen hem in de steek. Iets waar ze nu enorme spijt van hebben. Deze keer hoopt Koolen op een toeschietelijker houding, maar het lijkt erop dat investeerders opnieuw uit het buitenland gaan komen.

Tijdens een gesprek met Koolen duurt het nooit lang tot zijn jeugd in de agrarische gemeenschap van Het Loo bij het Brabantse Bergeijk ter sprake komt. Bijvoorbeeld als het succes van Booking.com ter sprake komt.

Koolen meent het moment precies te kunnen aanwijzen. Dat was in 2010 toen het vliegverkeer wereldwijd totaal ontregeld was als gevolg van vulkaanuitbarstingen in IJsland. Overal zaten toeristen die niet konden reizen. Bij Booking.com werd de situatie vanaf de eerste signalen ieder uur behandeld door een team van specialisten. Koolen: 'Het waren bijeenkomsten van vijf minuten waarin heel snel beslissingen werden

genomen over de meest urgente problemen. De service die we toen geboden hebben aan onze klanten was ongekend en werd dankzij sociale media wereldwijd gedeeld. Daarna waren we marktleider.' En dan de referentie aan het boerenleven: 'Een zieke koe heeft onmiddellijk aandacht nodig. Als je tot morgen wacht, is de koe dood.'

Booking.com werd in 2005 verkocht aan Priceline, al kochten Koolen en een deel van het management aandelen terug. 'Sommige mensen zeggen dat we te vroeg hebben verkocht. Achteraf denk ik zelf ook dat we op eigen kracht zouden hebben overleefd. Maar we zaten tot onze oren in de schuld en dachten in ieder geval toen dat we onmiddellijk geld nodig hadden. We zijn bij alle grote investeerders in Nederland langs geweest. Niemand durfde het aan. In Amerika was dat anders. Priceline hapte toe. We hebben een deel van de aandelen teruggetrokken. Uiteindelijk zijn tenminste honderd, misschien wel vijfhonderd medewerkers miljonair geworden door Booking.com. Dat is toch een mooie prestatie.'

Het volgende avontuur heette Uber. Na zijn vertrek bij Booking.com werd Koolen gebeld door de Amerikaanse durfinvesteerder Bill Gurley. Of hij niet wat bedrijven wilde bezoeken die mogelijk interessant waren. Koolen zag de potentie van Uber en was jarenlang betrokken bij de internationale expansie. 'We hebben ervoor gezorgd dat het internationale hoofdkantoor in Nederland staat. Daar werken nu 800 mensen. Mooi toch?'

Vier jaar geleden begon Koolen ook zijn eigen investeringsmaatschappij. Er werd in een mum van tijd ruim € 500 miljoen opgehaald. 'Dat geld is nu voor het belangrijkste deel belegd en het is tijd om nieuw geld op te halen. We hebben vorig jaar naar meer dan 4.800 bedrijven gekeken. We hebben geïnvesteerd in tussen de vijftien en twintig bedrijven. Dat worden natuurlijk niet allemaal successen. Dat is een kwestie van statistiek, maar ik ben ervan overtuigd dat er toekomstige klappers tussen zitten.'

Koolen ziet het creëren van een teamgeest als zijn belangrijkste bijdrage. 'In mijn bedrijven zijn de specialisten het belangrijkste. Managers zijn er alleen om het werk van de



Foto's: Ruben Eshuis Fotografie

Sommige mensen denken dat het vijf voor twaalf is. Het is echter al ver na twaalven. We spelen Russische roulette met een kogel en drie gaten. Er moet iets gedaan worden en snel.

specialisten te faciliteren. Maar specialisten zijn vaak eenlingen. Ik besteed veel tijd om ervoor te zorgen dat zij het gezamenlijke doel van het bedrijf onderschrijven. Dat doel is natuurlijk flexibel en moet van week tot week, en in geval van crises van uur tot uur worden herschreven. Ja, snel beslissingen nemen, daar ben ik ook goed in.'

Het gaat niet altijd goed. Een paar jaar geleden had Koolen grote hoop voor Agri Brasil, dat zich richt op grootschalige veehouderij in Brazilië. De politieke realiteit is dat zijn plannen op dit moment niet haalbaar blijken. 'Nee, daar ben ik niet emotioneel onder. Ik zie dat als een natuurverschijnsel. Daar heb je je bij neer te leggen. Je kunt nog zo goed kunnen surfen, maar als er geen golven zijn dan heeft het geen zin. We zijn met Agri Brasil de tijd vooruit. Over dertig jaar geeft iedereen ons gelijk, maar daar schiet je nu niets mee op.'

Bij de pakken neerzitten, is er niet bij. Koolen zit tot over zijn oren in het werk met Lithium Werks, een bedrijf dat zich richt op de ontwikkeling van batterijtechnologie, de bouw van batterijen en het bieden van oplossingen voor de transitie van vuile naar schone energie. In oktober schreef Koolen geschiedenis door een investering van 1,6bn euro aan te kondigen met Chinese investeerders in een nieuwe fabriek in de buurt van Shanghai.

Het is niet de bedoeling dat het daarbij blijft. Koolen ziet met lede ogen aan dat de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van batterijtechnologie plaatsvinden in Zuidoost-Azië. 'Het draait om China, Zuid-Korea en Japan. En dan heb je nog Tesla. Maar waar is Europa? We hebben het over twintig procent van de wereldeconomie, maar wat betreft de belangrijkste ontwikkeling ter wereld is Europa niet present. Dat kan niet.'

De ontwikkeling van batterijtechnologie zal voor een omwenteling zorgen. Dat geldt bijvoorbeeld voor de elektriciteitsmaatschappijen. Die bevinden zich nog veelal in het 'stomen' tijdperk, zoals Koolen placht te zeggen. 'Elektriciteit wordt opgewekt door de stoom die wordt veroorzaakt door de verbranding van fossiele grondstoffen. En ons grid is ongeschikt voor de verspreiding van zonne- en windenergie.'

De toekomst is aan de batterij, die een razendsnelle ontwikkeling doormaakt. Koolen geeft toe een jaar geleden nog nauwelijks een idee te hebben gehad van klimaatverandering. 'Sommige mensen denken dat het vijf voor

twaalf is. Het is echter al ver na twaalven. We spelen Russische roulette met een kogel en drie gaten. Dat is niet mijn soort spel. Er moet iets gedaan worden en snel.'

Koolen heeft grote plannen met Lithium Werks. In 2020 moet sprake zijn van een omzet van 1 miljard dollar. Tien jaar later voorziet hij een omzet van 100 miljard dollar voor het bedrijf met fabrieken over de hele wereld.

Hopelijk in Nederland. Maar dat zal ook van de politiek afhangen. En daar houdt Koolen zich verre van. 'Ieder zijn eigen vak. Ik weet van mezelf dat ik geen goede politicus zou zijn. Ik draag liever mijn steentje bij op een vlak waar ik wel talent heb. Dat is veel nuttiger.' «



CV

1983	HTS Venlo Werktuigbouw
1988	TBK Twente
1996	Angle investor Bookings.nl
2001-2008:	COO Booking.com
2008:	CEO Booking.com
2011:	Chairman Booking.com
2012:	Directeur Uber International
2014:	weg bij Booking
2015:	Agri Brasil en EQT Ventures
2018:	Chairman Lithium Werks