



Naam **Jan Baan** functie **chairman Cordys** locatie **Kasteel De Vanenburg, Putten**

JACQUELINE DE HAAS

## ‘Ik heb geleerd dat ik een slechte manager ben’

**Jan Baan is terug. Zijn nieuwe softwarebedrijf Cordys gaat nu voluit de markt op, maar de leiding over het offensief laat hij aan anderen over. “Ik heb geleerd dat ik een slechte manager ben.”**

**V**oordat Jan Baan (60) bestek ter hand neemt, vraagt hij een moment stilte om te bidden. Daarna kunnen mes en vork in de tonijn met sesamzaad en de tempura in sojadressing. “Ik roep God voor en na het eten aan. Zojuist heb ik mijn dank geuit voor het voorrecht dat ik heb tegenover miljoenen anderen. Ik ben net terug uit India.” De tonijn wordt gevolgd door op de huid gebakken kabeljauwfilet, geflankeerd door langoustines. Kasteel De Vanenburg is de thuisbasis van zijn Baans Vanenburg Groep. Het is bepaald geen bedrijfskantine. Zoon Jan Willem exploiteert het statige complex als hotel en congressentrum van allure, met dito keuken.

Baan is *back*, met een nieuw bedrijf.

Hoewel, nieuw? Sinds 1999, na zijn aftocht bij het in ongenade gevallen Baan Company, is hij ermee bezig. Honderden werknemers in Putten en India hebben achter de schermen aan Cordys gesleuteld. “Je hebt niets meer te doen en een paar honderd mensen in dienst”, verklaart Baan. “Die worden niet verstoord door telefoontjes, het werk hoeft niet morgen af en je kunt nog eens iets proberen. Als het niet werkt, kan het het raam uit.”

In de herfst van 2004 werd Cordys aan de wereld gepresenteerd. Een pakket bedrijfssoftware dat zich verstaat met de programmatuur die bedrijven al in huis hebben. Cordys legt er een verbindende schil omheen en maakt oude en nieuwe applicaties via internet toegankelijk voor gebruikers.



Het aanbod valt onder de Service Oriented Architecture, SOA. En men kan Jan Baan veel verwijten, maar niet dat hij geen goede neus voor de markt heeft: SOA is dé belofte voor de toekomst. Net als eerder de ERP-software die Baan Company leverde. "Ik zag waar het heenging met IT en ik zag de pijnpunten waarmee ondernemers te maken kregen. Dat zijn gevoelsmatige dingen. Dat het SOA heette, wist ik in het begin niet."

Baan zelf is, als altijd, enthousiast en van zijn gelijk overtuigd. "We hebben iets unieks in handen. We hebben wel de ervaring uit het verleden, maar borduren niet voort op bestaande producten zoals concurrenten IBM en SAP dat doen. We gaan op weg naar een markt van 150 miljard dollar aan diensten rond SOA. Dat weet iedereen. Stel dat daarvan 15 miljard naar software gaat. Als je daar maar een klein stukje van hebt, heb je al een substantiële business." Binnen een paar jaar verwacht Baan meer dan 100 miljoen omzet. Hoeveel Cordys op dit moment verkoopt, wil hij echter niet kwijt. "De groei is 100 procent."

### Delegeren

Bijna 200 miljoen euro heeft Baan via Vanenburg in Cordys gestoken, geld dat vrijkwam door het afstoten van andere dochters als Webex en TopTier. "Het normale patroon bij een *serial* entrepreneur is dat hij 10 procent zelf investeert en de rest ophaalt bij *venture capitalists* (vc's). Ik doe iets heel simpels, waarvoor iedereen me voor gek verklaart. Ik lap elke maand bij als dat nodig is. Zo'n enorme *upside* zie ik."

Nu gaat Cordys in Europa, Noord-Amerika en Azië de markt op en is voormalig Oracle-kopstuk Loek van de Boog ingehuurd als *chief executive officer*. Zelf is Baan voortaan *executive chairman*. De laagstbetaalde uit de *board*, grapt hij. "Ik ben erachter gekomen dat ik een slechte manager ben. Daar schaa ik me niet voor. Daar heeft een entrepreneur nou eenmaal geen vaardigheden voor. Ik moet loslaten en delegeren. Er zijn anderen die dingen twee keer zo goed doen als ik voor de helft van het geld. Die realisatie, ergens rond 1989, was misschien de grootste crisis in mijn businessleven."

"Entrepreneurs dromen en zien dingen die anderen niet zien. Hij is ook altijd iets te optimistisch, anders begin je nergens aan. Normaliter brengt die combinatie je naar de ondergang. Alleen als je, zoals ik, in staat bent je ideeën met enthousiasme en charisma over te dragen aan mensen die voor de executie zorgdragen, kom je verder."

Baan concentreert zich op de zaken waarin hij goed is. "Daar ben ik 25 procent van de tijd mee bezig. Een stukje tijd steek ik nog in de overdracht aan anderen. De rest noem ik hobby. Zo'n bezoek aan India? Hobby. Ik daag u uit mijn powerpoint-presentaties te bekijken. Die zien er perfect uit. Er is één belangrijke beperking: mijn hobby



**Ik praat met verschillende Ivc's over een belang van 20 tot 25 procent. Als je mature wordt, moet je ook mature handelen en een traditioneel bedrijf worden. Bovendien krijgt Cordys zo 60 miljoen in kas'**



**Ik heb Oikonomos niet in eerste instantie opgezet om de wereld te verbeteren, maar om mijn kinderen te beschermen tegen extreme rijkdom'**



moet dienstbaar zijn aan de professie. Verder is het lekker relaxed: geen huiswerk."

Al zegt Baan te hebben geleerd van het verleden, hij weigert er pertinent op in te gaan. Mensen moeten zijn boek *De weg naar marktleiderschap; mijn leven als ondernemer* maar lezen. Daarin beschrijft hij hoe hij de opkomst en ondergang van Baan Company heeft beleefd. Baan-managers en investeerder General Atlantic krijgen er van langs, maar Baan stelt ook vast dat hij meer dan eens inschattingfouten heeft gemaakt. "Ik heb me kwetsbaar opgesteld. Maar nu geldt: een entrepreneur kijkt naar de toekomst."

**Is Cordys dan niet bedoeld als bewijs dat u het nóg een keer kunt?**

"Nee, daarvoor heeft het een te lange adem. Ik kan het gewoon niet laten. Een ondernemer draagt nu eenmaal altijd onrust met zich mee, hij wil altijd dingen verbeteren. Ik vertaal dat als: het bieden van maatschappelijk toegevoegde waarde. Toen ik begon in 1978 was dat werkgelegenheid, in de fase van de doorbraak van je product is het nog mooier: dan zie je welke toegevoegde waarde het voor je klanten biedt."

**Waarom steekt u uw talent in weer een bedrijf, en niet in bijvoorbeeld goede doelen?**

"Ik denk dat ik hier als entrepreneur een grotere bijdrage kan leveren. Voor mij is dit mijn goddelijke beroep, waarvoor ik het talent gekregen heb."

**Heeft het merk Jan Baan nog dezelfde aantrekkingskracht als vroeger?**

"In Amerika raak ik makkelijk in gesprek. Daar kijken ze anders aan tegen entrepreneurs met mijn staat van dienst: *he's been there*. Maar het moet gaan om de *branding* van het bedrijf, niet van de persoon. Cordys moet minder over Jan Baan gaan."

**En wordt u in Nederland positief ontvangen?**

"Ik merk niet dat ze met stenen naar me gooien of zo."

**Nooit verwijten van de kinderen gehad?**

"Nee, die hebben genoeg realiteitszin. Zowel het succes als de neergang van Baan Company is ons overkomen. En wat er ook in de kranten stond, zij wisten de feiten."

**U hebt een groot gezin, hè?**

"Ik heb zeven kinderen, de jongste is 17, de oudste 37. Twee studeren nog, een predikant heb ik, iemand in het onderwijs, iemand werkt voor Oikonomos en De Vanenburg wordt gerund door mijn zoon. Ze komen regelmatig thuis, want we zijn echte families. Het gezin komt op de eerste plaats."

**Dacht u in 2003, na het overlijden van uw zoon Jan Peter, niet: laat Cordys maar zitten?**



"Ik ben verwonderd dat ik daarna nog energie en zin had om de business op te pakken. Het is een kruis dat je elke dag meeneemt, maar je moet het opgewekt dragen. God heeft hem thuisgehaald. Dat is heel ingrijpend, maar ik hoef het niet in gram te dragen. Het brengt je *down to earth*, maar aan de andere kant loopt de vreugde in je gezin en werk er dwars doorheen. Als ik naar zijn foto kijk, heb ik herinneringen waar ik met veel liefde en zoetheid op terugkijk. Littertekens kunnen ook mooi zijn."

#### Zo geeft het geloof houvast.

"Ik kan dat alleen vanuit mijn eigen perspectief bekijken. Alles is heel duidelijk in Zijn raadsplan betrokken. Wat dat betreft ben je dan heel kinderlijk in het geloof. Je bent hoe dan ook beter af door te accepteren, dan door te vechten."



#### U bidt vaak?

"Elke ochtend neem ik drie kwartier voor mezelf. Ik noem dat 'stille tijd', voordat

e-mail en alle andere dingen beginnen. Ik begin met tien bladzijden bijbellezen, een kwestie van discipline en routine. Een paar keer per jaar lees ik zo de Bijbel, en telkens wordt Hij mooier. Ik pak ook een viltstift erbij en onderstreep wat me pakt."

#### Uw favoriete spreuk?

"Komt tot Mij, allen die vermoeid en belast zijn en ik zal u rust geven". Je probeert elke dag dienstbaar te zijn, maar in ieder mens schuilt goed en kwaad. 's Ochtends begin je de dag met hoop en verwondering. Als je 's avonds in de spiegel kijkt denk je: ja, het is toch gebeurd, ik heb mijn kwade momenten gehad. Zondige gedachten zijn ook zondigheid."

#### Welke zonden zitten u dwars? Hebzucht, ijdelheid?

"Vooral ijdelheid. Vroeger begonnen ze al te klappen voordat ik op het podium stond. Daar genoot ik best van, maar dat was levensgevaarlijk. Daar ben ik ergens rond 1998 achter gekomen. Het ging niet zo goed meer met me. Ik moest hardlopen en twee anderen meezeulen. De een, daar houd ik van, de ander haat ik: mijn ego. Tien jaar geleden had ik zitten springen om dit gesprek, nu hoeft het voor mij persoonlijk niet. Ik doe het omdat het ten goede komt aan het instituut. Cordys moet minder om Jan Baan gaan."

#### Hoe gaat u, als dienaar Gods, met uw weelde om?

"Ik heb een mooi huis, zeker, maar als ik kijk naar mijn levensstandaard denk ik niet dat die in verhouding anders is dan vroeger. Ik bezit mooie kunst, maar dat zie ik als belegging. Voor de webcrisis heb ik in zeventiende-eeuwse kunst geïnvesteerd, als back-up. Daar kijk ik liever naar dan naar aandelen."

#### Maar mag u uzelf wel toestaan te genieten van zoiets extreem kostbaars?

"Zeker. Als rentmeester mag je mee-eten van de oogst. Als het maar in lijn is."

■ PHILIP.BUETERS@reedbusiness.nl



**Naam: Enno Osinga** Leeftijd: 56 Burgerlijke staat: gehuwd met Marie Anne Kinderen: Merel (23), Emilie (19) en Charlotte (17) Was: ceo ClientLogic Continental Europe Is: senior vicepresident cargo Schiphol Group

## 'De geur van kerosine is altijd blijven trekken'

#### U werkte in het verleden voor KLM en DHL. Hoe kwam u als logistieke man bij ClientLogic terecht?

"ClientLogic was mijn enige uitstapje buiten de logistiek. Toen DHL in Nederland werd geïntegreerd met Danzas en Van Gend & Loos leek ClientLogic mij een leuke uitdaging. ClientLogic had een fors investeringsprogramma om op het vasteland van Europa callcenters neer te zetten."

#### Waarom bent u daar weggegaan?

"De Amerikanen verplaatsten hun investeringen naar het Verre Oosten. Het groeiscenario in Europa was toen niet meer van toepassing. Daarnaast gaat het bij logistiek om hoogwaardige dienstverlening en bij callcenters om kostenvermindering. Dat is niet mijn filosofie. Ik ben in juli vorig jaar opgestapt."

#### En toen?

"Samen met een Engelse partner heb ik Rothwell Osinga opgezet, een groep bedrijfsfilosofen die managers begeleidt bij hun carrière. De ontwikkeling van mensen is een van mijn grote interesses. Ik heb nu geen tijd meer om me fulltime bezig te houden met Rothwell Osinga, maar ik blijf wel partner."

#### Hoe kwam Schiphol in beeld?

"Ik ben benaderd door coo Ad Rutten. Hij had problemen met de vracht. Dat onderdeel is namelijk wat onderbelicht gebleven bij Schiphol. Klanten worden bijvoorbeeld niet actief benaderd. Schiphol moet op vrachtgebied zo stevig worden neergezet dat we in de top-vier van Europa blijven. Dat lijkt me heel leuk om te doen. De luchtvaartsector en de geur van kerosine zijn altijd blijven trekken."



**Naam: Robert Koopdonk** Leeftijd: 38 Burgerlijke staat: gehuwd met Jolanda Kinderen: Michiel (8), Pieter (6) en Maurits (4) Was: hoofd marketing en sales Robeco Alternative Investments Is: director Merrill Lynch Benelux

## 'Fluitend rijd ik langs de Amstel naar mijn werk'

#### Was u toe aan wat anders?

"Het klinkt heel cliché, maar ik was na 4,5 jaar bij Robeco toe aan een nieuwe uitdaging."

#### En waarom Merrill Lynch?

"Merrill Lynch is een veel grotere organisatie dan Robeco en ook veel internationaler. Ik heb altijd voor Nederlandse banken gewerkt: Bank Mees en Hope, ING en Robeco. Toen Leen Meijaard, managing director van Merrill Lynch, mij belde met dit aanbod hoefde ik niet lang na te denken. Het is een mooie mogelijkheid. Ik denk hier een hoop nieuwe dingen te kunnen leren over de wereldwijde markt."

#### Wilt u voor Merrill Lynch nog een keer naar het buitenland?

"Dat wordt binnen de organisatie wel gestimuleerd. Ik heb er nog niet echt over

nagedacht, maar ik zou het best willen."

#### En wat vindt het thuisfront daarvan?

"We hebben het er eerlijk gezegd nog niet over gehad. Maar mijn vrouw heeft hier een goede baan bij KPMG. Daarnaast heb ik drie jonge kinderen."

#### Wat betekent de nieuwe baan voor de reistijd?

"Ik zat vroeger meer dan een uur in de auto naar kantoor in Rotterdam. Nu rijd ik in een kwartier fluitend van mijn woonplaats Ouderkerk langs de Amstel naar Amsterdam. Die korte reistijd is een mooie secundaire arbeidsvoorwaarde."

#### Wat doet u buiten werktijd?

"Ik vind koken erg leuk. Thuis, voor vrienden. Ik ben ook lid van een amateurkookvereniging in Ouderkerk. De gerechten die we daar maken, probeer ik soms ook thuis uit."