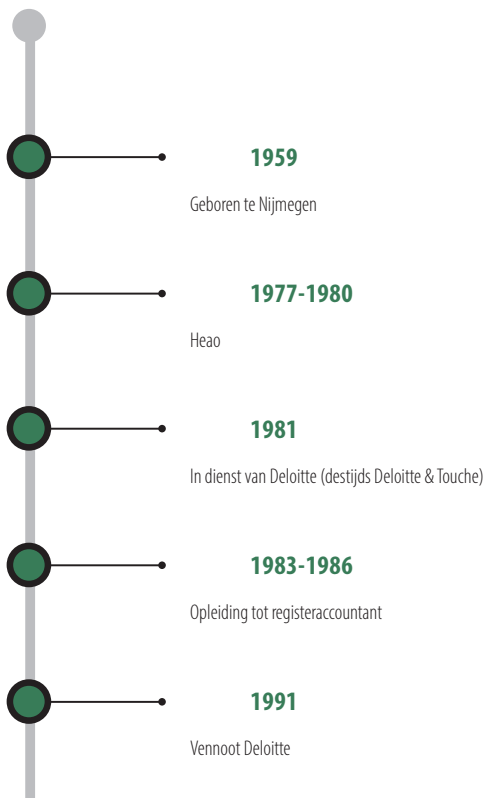
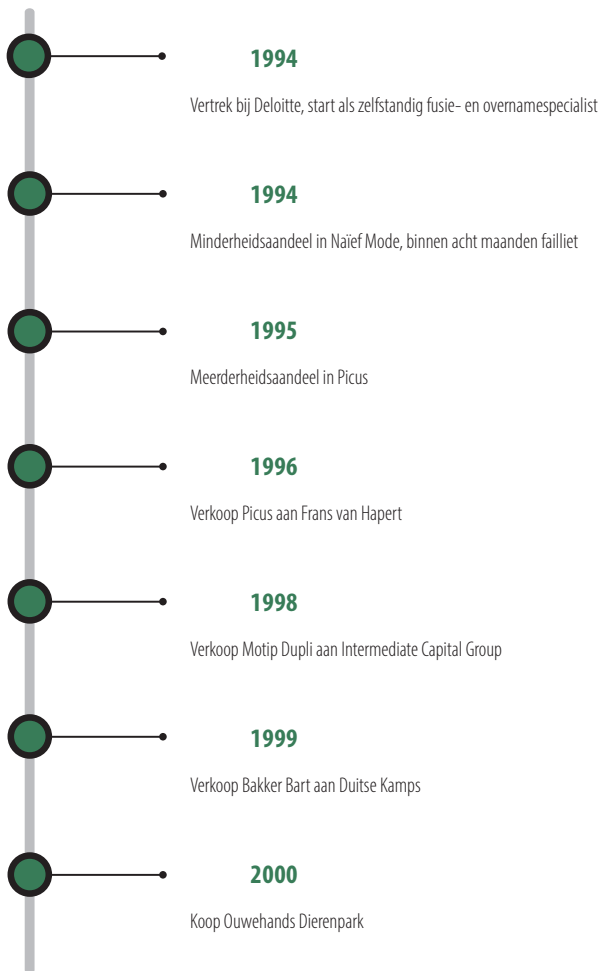
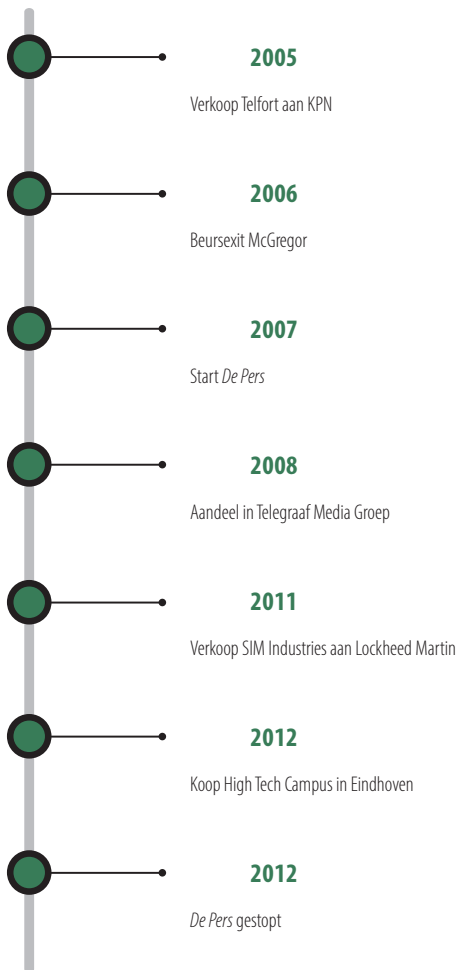


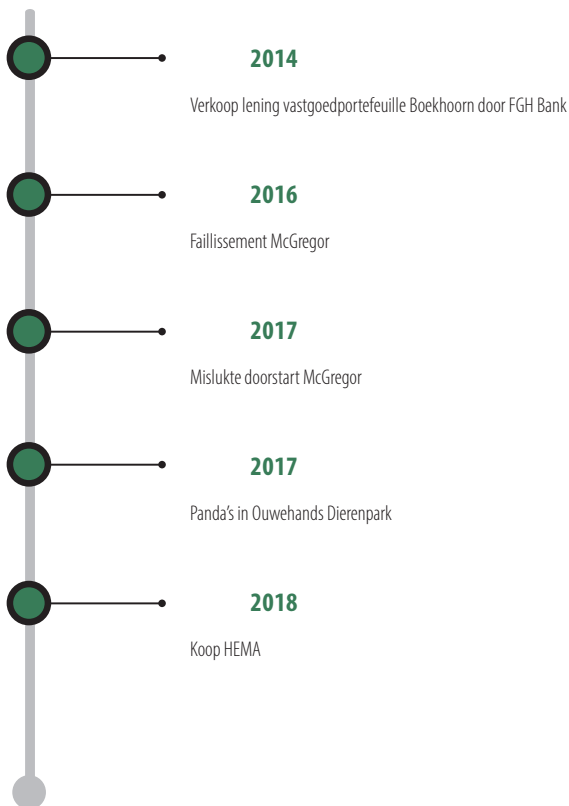
TIMELINE

MARCEL BOEKHOORN









VOORWOORD

De Nederlandse ondernemer Marcel Boekhoorn is meer een doener dan een denker. De titel *Denken als Marcel Boekhoorn* lijkt daarom misschien misplaatst.

Niet dat hij dom is of geen interessante gedachten heeft, integendeel. Hij wist op jonge leeftijd de zware opleiding tot registeraccountant af te ronden. Hij heeft daarna keer op keer blijk gegeven van een scherp zakelijk inzicht, en heeft de ene doortimmerde deal na de andere gesloten. Iemand die dom is, wordt ook niet een van de rijkste mensen van Nederland. Boekhoorn wel. Hij is zelfs 'lachend rijk' geworden, schijnt het.

Alleen is Boekhoorn meer een pragmatisch ingestelde ondernemer dan een theoretisch onderlegde denker die zijn filosofieën over ondernemen deelt met anderen. Hij werkt veel, maar praat daar

weinig over. Een complicerende factor is dat hij een investeerder in bedrijven is, en daarmee eerder iemand die van het ene project naar het andere snelt dan iemand die een imperium opbouwt. En dan investeert hij ook nog eens in allerlei bedrijven, in allerlei sectoren en in allerlei landen. Dat alles maakt het moeilijk een lijn te ontdekken in zijn activiteiten, en nog lastiger om te bepalen welke gedachten erachter zitten.

Daar komt ook nog eens bij dat Boekhoorn de pers als het even kan mijdt. De pers is dol op de kleurrijke Boekhoorn, maar die liefde is niet wederzijds. Boekhoorn verschijnt wel vaak in de media, maar geeft vrijwel alleen interviews als hij er echt publicitair voordeel van verwacht: om de komst van Chinese panda's naar Ouwehands Dierenpark te vieren, om een investering in de High Tech Campus in Eindhoven aan te kondigen of om de zoveelste deal luister bij te zetten. En zelfs dan is hij zelden uitvoerig aan het woord, laat staan dat hij een echt tweegesprek

aangaat. Bij zijn persconferentie ter gelegenheid van de overname van HEMA mocht het journaal braaf toehoren, maar het kreeg geen toestemming om vragen te stellen. Als je publicaties hoopt te vinden waarin hij uitgebreid zijn denkbeelden uiteenzet, kun je lang zoeken. Er is simpelweg te weinig verschenen waarin de doener Boekhoorn vertelt wat hij denkt.

Zodoende is een beperkt, bijna karikaturaal beeld van Boekhoorn ontstaan. Hij staat bekend als een van de beste 'dealmakers' van Nederland, die lucratieve deals aaneenrijgt sinds zijn eerste klappers met de verkoop van Motip Dupli, Bakker Bart en Telfort. Ook wordt hij gezien als een levensgenieter en een societyfiguur: iemand die met een ondeugende glimlach door het leven gaat, een mooie vrouw aan zijn zijde heeft en met het roer van zijn superjacht onder handbereik. Als hij zich tenminste niet ophoudt in zijn hoofdkantoor in Ouwehands Dierenpark, te midden van de gorilla's, de Chinese

panda's en andere exotische dieren. Tegelijkertijd hangt er een waas van geheimzinnigheid rond Boekhoorn, omdat hij zo zelden interviews geeft en al helemaal nooit het achterste van zijn tong laat zien.

Gelukkig blijkt het toch mogelijk een iets vollediger profiel van Boekhoorn te schetsen, al is het dan met enige moeite. Om te beginnen valt er wel een en ander op te maken uit het weinige dat Boekhoorn over zijn ondernemingsfilosofie heeft losgelaten in de loop van de 25 jaar dat hij als investeerder actief is. Denk aan zijn 'Wet van Boekhoorn': zijn opvatting dat je er als investeerder goed aan doet ondergevalueerde bedrijven samen te voegen, beter te laten presteren en vervolgens te verkopen. In de pers is die wet vrij breed uitgemeten – iets te uitvoerig zelfs, aangezien hierdoor ten onrechte de indruk is ontstaan dat Boekhoorn altijd volgens zijn wet opereert. Een tweede, indirecte bron vormen de vele deals die Boekhoorn in de loop van de jaren

heeft gesloten. Als je die op een rij zet en bestudeert, levert dat ook behoorlijk wat kennis op over de denkbeelden van Boekhoorn. Ten slotte is er nog de informatie die anderen over hem verstrekken – vooral mensen die hem nog kennen uit zijn jeugd, die met hem hebben samengewerkt of die hem van een afstand hebben bestudeerd terwijl hij zijn rijkdommen vergaarde. Enkelen van hen wilden aan dit boek meewerken. Dank, ik heb er veel aan gehad.

Al met al is er toch heel wat bij elkaar te verzamelen over de denkbeelden van Marcel Boekhoorn. En dan blijkt dat je allerlei lessen van hem kunt leren. Welke lessen dat zijn? Daar gaat dit boek over.

LES

1

LEER VAN JE FOUTEN

Marcel Boekhoorn maakt na zijn studie aan de heao carrière als fusie- en overnamespecialist, maar besluit voor zichzelf te beginnen. Dat gaat hem aanvankelijk niet bepaald goed af. Binnen acht maanden gaat het bedrijf waarin hij een minderheidsbelang heeft genomen failliet. Een leerzame ervaring.

Marcel Martinus Jacobus Johannes Boekhoorn wordt geboren op 30 oktober 1959 in Nijmegen als zoon van Johannes Martinus Hendrikus Boekhoorn en Maria Reineria Boekhoorn-Nas. Hij groeit op in een streng katholiek en (zijn woorden) 'straightforward arbeidersgezin'. Zijn moeder is huisvrouw. Zijn vader verdient aanvankelijk de kost als timmerman en later als uitvoerder in de bouw. Van hem leert Marcel dat het belangrijk is om open en eerlijk te zijn. In navolging van zijn vader wordt Boekhoorn een man van 'afpraak is afspraak'.

Marcel Boekhoorn ontwikkelt op jonge leeftijd een liefde voor voetbal, als rechtsbuiten bij de

amateurs van de Nijmeegse Christelijke Sportvereniging Oranje Blauw. 'Met afgezakke kousen passeren op snelheid en als het even kon een opportunistisch schot op doel,' schrijft journalist Eric Smit in *De broncode*. 'Manoeuvres die hem ooit – toen het succesvolle zakenleven bij hem nog niet over de broeksband golfde – de bijnaam "de Vlo" hadden opgeleverd.' De sporter Boekhoorn kan slecht tegen zijn verlies, meldt *NRC Handelsblad*: 'Bij Oranje Blauw heeft hij een grote verzameling rode kaarten opgebouwd, voornamelijk wegens praten tegen de scheidsrechter. Wanneer hij vroeger verloor met tafeltennis sloeg hij z'n batje in tweeën.'

Al snel wordt duidelijk dat Boekhoorns echte talenten niet op het voetbalveld liggen, maar in de handel. Hij verdient zijn eerste zakcenten met een krantenwijk van het *Nijmeegs Dagblad*, zonder ooit zelf een krant te bezorgen. Dat doen klasgenootjes die hij inhuurt. Niet dat Boekhoorn er echt veel aan overhoudt. Zijn vriend Martjo Siemons herinnert

zich dat hij als puber al met 'Mars' ging stappen van het geld dat deze had verdiend met kaarten en het delegeren van krantenwijken.

Als scholier – hij gaat naar de havo – is Boekhoorn een goede middenmoter. Hij is in de schoolbanken net als op het voetbalveld: 'beperkt, maar gedreven', in de woorden van zijn ploeggenoten.

Deloitte

Boekhoorn bloeit voor het eerst echt op tijdens een stage bij accountants- en adviesbureau Deloitte & Touche (tegenwoordig Deloitte) in Arnhem voor zijn studie aan de heao. De jonge Boekhoorn, twintig jaar oud, valt direct op. 'Marcel was zeer intelligent en razendsnel. Hij deed dingen in een kwartier waar anderen een uur voor nodig hadden,' citeert *NRC Handelsblad* Albert Hoes, de leermeester van Boekhoorn bij Deloitte.

Nadat hij in 1980 cum laude zijn heao-examen heeft behaald, vertrekt Boekhoorn met zijn vrouw Marlies

Marcel Boekhoorn is de ondernemendste investeerder van Nederland. Sinds de verkoop van Bakker Bart rijgt hij lucratieve deals aaneen. Rijk werd hij door Telfort met een half miljard euro winst te slijten aan KPN. Beroemd werd hij als de redder van Hema.

Journalist en auteur Jan Bletz dook in het leven en werk van de man die zich alleen laat zien als levensgenieter en societyfiguur. Schijnbaar zorgeloos gaat hij door het leven, met een knappe vrouw aan zijn zijde en het roer van zijn superjacht onder handbereik. Wat kunnen we leren van deze man die lachend rijk werd?

Hoe doen ze dat toch, de zakelijke genieën over wie we het ene na het andere succes horen? Lees het in de serie *Topondernemers*, waarin de successen (en de mislukkingen) van bekende Nederlandse en buitenlandse ondernemers worden ontrafeld.

DENKEN ALS

MARCEL BOEK HOORN