



# 'Hopelijk maken we in 2018 weer winst'

Jacco Wisman (Eshuis Hoveniers) trekt zijn net overgenomen bedrijf uit het slop

'De hovenier uitgekleeft' is een rubriek waarin een ondernemende hovenier zich onbevreesd toont en niets onbesproken laat over zijn of haar bedrijf: wat gaat erin, wat gaat eruit? Jacco Wisman is de eerste die zich het hemd van het lijf laat vragen. Na roerige jaren doet hij een boekje open over het ondernemerschap aan vakblad De Hovenier. 'De reorganisatie kostte me bloed, zweet en tranen. Maar er staat nu wel weer een fris bedrijf klaar om 2018 gezond in te gaan', aldus de ondernemer in de periode rond kerst.

Auteur: Santi Raats



Jacco Wisman bij de typisch Engelse phone booth die hij in de voortuin van het bedrijf aantrof toen hij Eshuis Hoveniers overnam.

De kerstpakketten staan klaar, acht in totaal. 'De dag voordat we sluiten voor de feestdagen, komt iedereen helpen met schoonmaken. We halen letterlijk en figuurlijk de bezem door het bedrijf, om in januari met een schone lei te beginnen. Auto's, gereedschap, de kantine en het kantoor worden dan schoongemaakt. Na afloop drinken we een borrel.' Wisman doet er niet te dik over. Buiten staan niet de meest flitsende bedrijfswagens en binnen is het vooral functioneel. Hoe runt Wisman dit bedrijf precies?

#### Van manager naar interim naar eigenaar

Velen uit de groenwereld kennen Wisman uit zijn managerstijd bij BTL Bomendienst, van 2006 tot 2012. Na dit avontuur richtte hij zich met zijn bedrijf Advies Support als organisatieadviseur en interim-manager op losse projecten. Dat doet hij nog steeds, maar in januari 2015 kwam daar een behoorlijk ambitieus 'project' bij door de overname van Eshuis Hoveniers BV in Almelo, dat volgend jaar zijn 100-jarig jubileum viert. Maar toen brak, onvoorzien, een roerige tijd aan. 'Ik wilde aanvankelijk met mijn vaardigheden

op het gebied van reorganisaties, coaching en management Eshuis Hoveniers rendabeler maken. Het bedrijf deed veel bulkwerk in het openbaar groen en had daarnaast één heel grote klant, Woningbouwvereniging Beter Wonen, goed voor 42 procent van de omzet. Deze klant raakten we in 2016 kwijt en daarmee verloren we bijna de helft van onze omzet. Toen kwam het op een heel onprettige manier van reorganiseren aan: ik moest al het overtuigende "vet" verwijderen.'

#### Reorganisatie in 2016

Eshuis Hoveniers ging financieel hard onderuit door reorganisatiekosten, gemiste omzet en advocatenkosten. Er volgden vier gedwongen ontslagen. Drie van de ontslagen personen kon Wisman onderbrengen bij het lokale sw-bedrijf, twee als voorman en één als Wajonger. De vierde medewerker is blijven hangen, maar werd in 2016 grotendeels gedetacheerd bij collega-groenondernemers in de regio. Ook zijn kantoormedewerker moest hij tot zijn spijt laten gaan. 'Ik nam Eshuis Hoveniers over met de gedachte om er drie dagen per week aanwezig te zijn en de andere drie dagen actief te blijven met Advies Support, maar door de omstandigheden moest ik alles op kantoor zelf oppakken. Advies Support draait sindsdien op een laag pitje.'

#### Concurrentiepositie

Wisman zag de schoen al gauw op meerdere punten wringen: 'Klanten zijn vandaag de dag kritisch. Ze hebben de crisisprijzen nog in hun hoofd, maar willen wel het maximale resultaat zien. Dit had onder meer tot gevolg dat we vaste contracten kwijtraakten aan sw-bedrijven, die werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt voor ramprijzen. Bovendien heeft een groot deel van de medewerkers van Eshuis Hoveniers een 35- tot 40-jarig dienstverband. Ze zijn netjes volgens de cao-salarisschaal opgeklimmen, waardoor wij als bedrijf hoger in de salariskosten zitten. Dat helpt niet als je wilt concurreren. Zzp'ers zijn enerzijds in het voordeel. Zij kunnen een tijdlang keihard werken, ook op zaterdag en zondag, en dan in de winter stil gaan zitten. Mijn vaste krachten willen in januari en februari ook graag betaald krijgen, dus moet er ook dan werk zijn. Anderzijds zijn wij lid van de branchevereniging en werken we met een garantiesysteem. Als een van onze medewerkers een ongeluk krijgt en het werk niet kan afmaken, neemt een collega het over. Als een zzp'er een ongeluk krijgt, kan het zijn dat een klant een halfjaar in de rommel zit.'

#### Verkoop moet altijd doorgaan

Om te zorgen dat het verlies stagneerde en omzet

te maken, moest Wisman keihard in actie komen. 'Ik heb heel hard getrokken aan het commerciële verhaal, want de verkoop moet doorgaan; de rest draait op de achtergrond wel mee. Ik heb veel tijd gestoken in een nieuwe folder, in onze website en in het posten op social media', vertelt Wisman. 'Ook heb ik geïnvesteerd in nieuwe bedrijfskleding, zodat iedereen er weer fris en representatief uitziet.'

**'Zakelijkheid betekent: niet voor niets werken. Maar op warme dagen rijd ik wel rond met water, appels en peren'**

#### Overname van een regionale concurrent

In april 2016 nam Eshuis Hoveniers de regionale concurrent Hovenierscombinatie Twente over. Wisman: 'Ik nam de klantenportefeuille en de activiteiten over van de vorige eigenaar. Ook nam ik een werknemer van het overgenomen bedrijf in dienst. Met de vijf medewerkers die Eshuis Hoveniers al had en twee uitzendkrachten, komt het totaal aantal werknemers nu uit op acht. De vorige eigenaar verkocht zijn machinepark zelf, omdat dit deels verouderd was en deels overlapte met het machinepark van Eshuis Hoveniers.' In principe was de overname in april niet het ideale moment. 'Het groeiseizoen was net aangebroken en bovendien trof ik een slecht bijgehouden administratie aan, die eerst overgezet moest worden in het bestaande systeem van Eshuis Hoveniers. Maar ik kreeg er door de overname wel weer omzet bij en rekende er bovendien op dat we met de aantrekkende conjunctuur weer een stijgende lijn te pakken zouden krijgen.'

#### Van bulk naar particuliere tuinen

Naast de volle inzet op verkoop en op de overname, veranderde Wisman de strategie van Eshuis Hoveniers: 'We hebben onze focus verlegd van grootonderhoudswerk in het openbaar groen naar aanleg en onderhoud van particuliere en bedrijfstuinen', vertelt hij. 'We kunnen zelfs de hele aanleg in beheer nemen als het complexere tuinen betreft, en de regie voeren over de onderaannemers. In het begin moet je wat meer investeren, omdat aanlegkosten hoger zijn dan onderhoudskosten en omdat je extra mensen moet inhuren,

### 'Ik kan me niet voorstellen dat mijn marges zoveel slechter zijn dan die van een ander'

waardoor de personeelskosten toenemen. Maar meer kleine opdrachten levert minder risico op.' Bij aanleg en onderhoud van particuliere tuinen is wel een ander soort inspanning en een andere instelling vereist, volgens de hovenier. 'Medewerkers moeten bijvoorbeeld sociaal vaardig zijn tegenover klanten en met ze kunnen overleggen over de werkzaamheden. Onze medewerkers hadden in het begin moeite met de omschakeling, maar zijn inmiddels overstag.'

Door de focusverschuiving is het zwaartepunt intern verlegd naar aanleg, onderhoud, kennis van bodem, bemesting en sortiment en advies aan klanten, maar er is ook meer zakelijkheid ingebouwd. Wisman: 'Ik maak nu een werkplanning, waaraan de medewerkers zich moeten houden.'

#### Efficiëntie

Hij doelt hierbij op de grote onderhoudscontracten die Eshuis Hoveniers altijd had, waarin wel de bedragen vaststonden, maar niet het aantal uren. Hierdoor kwam het geregeld voor dat medewerkers van Eshuis Hoveniers tegemoetkwamen aan de wensen van klanten – vaak buurtbewoners – door terug te komen en onbetaald kleine werkzaamheden uit te voeren. 'Begrijpelijk', knikt Wisman, 'want de medewerkers beschouwden de stukjes groen als hun eigen kindje. Het resultaat was echter dat Eshuis Hoveniers een hoop tijd verloor met extra werkzaamheden, zonder dat het aantal werkuren duidelijk was vastgelegd in het contract. Dit kostte natuurlijk allemaal geld. Als je 90 uur hebt voor een project, maar je maakt er 100, dan kun je wel nagaan dat je verlies draait. Ik laat nu in beperkte mate cijfers aan de medewerkers zien, zodat ze inzien dat we al op de nul zitten en dat ze niet te vrijgevig kunnen zijn met onbetaalde klusjes. Ook is het soms noodzakelijk om doorlopende contracten te herzien.'

#### Vertrouwen winnen

Wisman heeft er nogal wat tijd en moeite in gestoken om iedereen, de medewerkers en de klanten, ervan te overtuigen dat het bedrijf zakelijk moet zijn en niet meer tegen bodemprijzen of helemaal

voor niets kan werken. 'Zakelijkheid hoeft niet te betekenen dat we als robots op de klus rondlopen. Dat is een misverstand dat ik uit de wereld moest helpen. Ik ben de eerste die op warme zomerdagen rondrijdt met flessen water, appels en peren, en als er op zaterdag wordt doorgewerkt, broodjes, koffie en soep uitdeelt op de klus. Het is belangrijk om de kloof tussen de directie en de medewerkers te dichtten. Ik moet laten zien dat ik er ook voor ze ben onder moeilijke omstandigheden, en om zelf langs te gaan bij de klant, aangezien ik de persoon ben met wie de afspraken zijn gemaakt. En of dat nu om 6.15 uur is, omdat de agenda van de klant vol staat, of om 20.00 uur, dat maakt niet uit. Twintenaars zijn gesloten in hun communicatie; ze moeten eerst zien dat je te vertrouwen bent voordat ze met je in zee gaan. Ook sommige medewerkers vonden het moeilijk dat ze volgens mijn systeem en planning moesten gaan werken om het bedrijf rendabel te maken. Eén medewerker is daarom zijn eigen weg gegaan en heeft Eshuis Hoveniers verlaten. Maar nadat ik het vertrouwen had gewonnen, zowel bij de medewerkers als de klanten, had ik draagvlak voor deze "nieuwe zakelijkheid" van het bedrijf.'

De offertes van Eshuis Hoveniers bevatten foto's van de huidige situatie, tekeningen van een even-



tuele nieuwe situatie, een prijsopgave en een aantal uitgangspunten. 'Door die uitgangspunten kan er geen discussie ontstaan over randzaken. Een paar voorbeelden: een bestaande scheur in de tuinmuur als gevolg van de wortels van dikke bomen die ervoor staan; overlast voor de burens, als Eshuis Hoveniers tijdens het werk gebruikmaakt van grote afvalcontainers; planten die kunnen worden geleverd naar de mate van beschikbaarheid, of het feit dat watergeven niet standaard in de overeenkomst is opgenomen. Dit zijn zaken waarover je als bedrijf helder moet zijn.'

### Professionaliteit

Het uurtarief is nu 44 euro. Wisman: 'Want we zijn geen minderwaardige branche! Je mag wat vragen voor je kennis op het gebied van bodemkunde, bemesting, onderhoud, elektriciteit, verharding en duurzaamheid. Er is een doelgroep die waarde hecht aan professionaliteit en milieubewustzijn en die ook snapt dat bijvoorbeeld alternatief onkruid bestrijden extra geld kost. We besteden liever wat extra tijd aan onkruid verwijderen met de borstelmaschine om de klant te houden en toch milieubewust te werken.'

### Weer op zijn pootjes

Wismans voorgevoel bleek gelukkig te kloppen. Vanaf 2017 merkte hij dat de koopkracht toenam door de conjunctuur en dat bedrijven en particulieren weer meer te besteden hebben. 'Met name bedrijven geven weer wat meer geld uit om de boel buiten op orde te hebben. Ze zien in dat de tuin rond het bedrijf hun visitekaartje is. In het begin van dit jaar moest ik nog vechten om ertussen te komen, maar in juli en augustus kregen we twee grote tuinen in opdracht.' De cijfers laten zien dat Wisman Eshuis Hoveniers uit de malaise heeft getrokken. In 2015 trof Wisman het bedrijf aan met een jaaromzet van 596.427 euro, inclusief de omzet van de Beter Wonen-aanbesteding van 274.000. Toen dit werk wegviel, bleef er dus 322.427 aan omzet over.

Eind 2016 bleek dat Eshuis Hoveniers 387.292 aan omzet had gedraaid. In 2017 was dit zelfs weer 462.246 euro. 'Dat is tweemaal een omzetsijging van bijna 20 procent', vat Wisman samen, 'dus je kunt niet zeggen dat we niks hebben gedaan. We hebben als bedrijf serieuze stappen gezet. Hierdoor hebben we een crisis overleefd en kunnen we nu op weg naar de toekomst. We zaten dit jaar al dicht bij het break-evenpoint; hopelijk maken we in 2018 weer winst.'

Wisman blijft realistisch en waakzaam. 'Een omslag gaat langzaam, in elk geval bij ons. Dat ligt ook aan de samenstelling van het team. Soms zie ik combinaties van hoveniers- en groenvoorzieningsbedrijven. Maar daarvoor moet je een kritische massa aan werk en de geschikte mensen hebben. Een groter aantal mensen aannemen, dat kan ik nu nog niet opbrengen. Maar als we weer wat winst maken, kunnen we weer gaan investeren in het bedrijf. Ik weet nog niet of dat zal zijn op het gebied van medewerkers, materieel of innovatie; dat is tegen die tijd de volgende stap.'

### Frank en vrij

Wisman toont zich dapper en onbevreesd als het gaat om het laten zien van de cijfers. 'Ik doe dit frank en vrij, zodat klanten weten dat ons bedrijf transparant is.' Wisman vraagt zich echter wel af of elke ondernemer zo open zou zijn. 'Aan de buitenkant zien bedrijven er vaak prachtig uit; de medewerkers rijden in de duurste machines en in Mercedes-busjes met toeters en bellen. Maar lang niet iedereen wil het financiële plaatje laten zien, vermoed ik, want ik kan me niet voorstellen dat mijn marges zoveel slechter zijn dan die van een ander. De marges zijn heus nog overal flinterdun, door de kritische instelling van de klant. Het is niet overal zo breed als ze het uitdragen, geloof me. Als je net je onroerend goed of zes dure rijpaarden hebt verkocht, kun je ook goede cijfers laten zien of investeren.'

### Intern is anders dan extern

Wisman heeft veel theoretische kennis. In 2000 behaalde hij zijn MBA aan de Universiteit van Twente terwijl hij werkte bij Oranjaband Zaden. Maar naar eigen zeggen is zijn grote kracht dat hij die kennis altijd wil combineren met zijn praktijkkennis. 'Dat heb ik van meet af aan gedaan. De conclusie in mijn afstudeerscriptie was het advies om het bedrijf te verkopen. Daarop kreeg ik meteen opdracht van het moederbedrijf om dit advies tot uitvoering te brengen, en dat heb ik gedaan. Ik ben van oorsprong hovenier. Daaruit komt mijn ambitie voort om zaken in de groenwereld erbovenop te helpen waar dat nodig is.'

Wisman heeft dan ook jarenlange ervaring als interim-manager en adviseur bij organisaties zoals ABN Amro en Dolmans Landscaping, en als vakgroepvoorzitter Hoveniers bij de Branchevereniging VHG. Hij merkte echter dat de reorganisatie van zijn eigen bedrijf hem niet in de koude kleren ging zitten en iets heel anders is dan zo'n proces als buitenstaander te leiden. 'Nu het mijn eigen bedrijf betreft, kostte de reorganisatie me bloed, zweet en tranen. En privégeld. Ik moet nog steeds oppassen dat ik door die betrokkenheid niet leegloop. Ik kom er langzamerhand achter dat ik beter een keer een dagje de deur achter me dicht kan trekken, om mijn gedachten te verzetten. Met de doorgeschakelde telefoon blijf ik bereikbaar voor noodgevallen. Ik heb een medewerker die best de zaken voor een dag kan waarnemen. Een dagje vrij moet af en toe toch kunnen?'



Be social

Scan of ga naar:

[www.dehovenier.nl/artikel.asp?id=7-7303](http://www.dehovenier.nl/artikel.asp?id=7-7303)

## WE CARE FOR GRASS



Milati



[www.milati.nl](http://www.milati.nl)

