

De toekomst ligt in het verleden

Loek de Vries architect van huidige Kon. Ten Cate



Foto: Rikkert Harink

Koninklijke Ten Cate is uitgeroepen tot de meest innovatieve onderneming van Nederland. Een bekroning voor topman Loek de Vries, die wordt gezien als de architect van het huidige concern. "De toekomst ligt in het verleden", verklaart hij zelf het succes van Ten Cate, dat geavanceerde technologie baseert op traditionele textieltechnieken.

Ondanks het redelijk vroege tijdstip steekt Loek de Vries de brand in een geurige sigaar. Volgens mensen die hem goed kennen een teken dat hij het naar z'n zin heeft. Het is enkele dagen nadat Koninklijke Ten Cate in Rotterdam is onderscheiden met de Erasmus Innovatie Award. De jury bestond onder meer uit Alexander Rinnooy Kan (SER), Bernard Wientjes (VNO/NCW) en Loek Hermans (MKB Nederland). ` Niet zo maar de eersten de besten`, stelt De Vries met een glimlach vast.

Ze baseerden hun oordeel op een onderzoek van de Erasmus Universiteit onder negenduizend bedrijven. Een duidelijke visie, het vinden van een goede balans tussen innovatie en efficiency en samenwerking met bedrijven en kennispartners maken Ten Cate volgens het juryrapport tot de meest innovatieve organisatie van Nederland.

De Vries wordt algemeen gezien als de architect van het huidige concern met z'n geavanceerde technologie. Onder zijn bewind is Ten Cate de afgelopen jaren totaal omgeturnd. De basis is nog steeds textiel. Maar dan wel technologisch zeer hoogwaardige textiel: kunstgras, kogel- en brandwerende kleding, materialen voor bepantsering van legervoertuigen, weg- en waterbouw en vliegtuigen. Ten Cate levert bijvoorbeeld bijdragen aan prestigieuze projecten van de Europese en Amerikaanse ruimtevaart. En van koolstof- glasgaren geweven doek wordt laminaat gemaakt voor onder meer de vleugelneus van de Airbus380. Dat dit megavliegtuig in maart mede dankzij het van oorsprong Nijverdalse bedrijf zijn eerste trans-Atlantische vlucht maakte, zullen de Ten Cate's van vroeger nooit hebben kunnen dromen.

Terwijl andere vertegenwoordigers van de ooit florerende Twentse textielindustrie als dominostenen om vielen, is Ten Cate uitgegroeid tot een multinational met een omzet van meer dan 750 miljoen euro. Van de 3600 medewerkers werken er tegenwoordig ongeveer 970 in Nijverdalen en Almelo, de overigen in vestigingen verspreid over de hele wereld. Bestuursvoorzitter De Vries heeft de lat hoog gelegd. Binnen enkele jaren moet de omzet verdubbelen tot 1,5 miljard. Dat gaat lukken, is zijn overtuiging.

“Het goede van dit bedrijf is dat het in 300 jaar steeds weer zichzelf heeft heruitgevonden. Steeds is er weer een nieuwe toekomst gecreëerd. Het is geëvolueerd. En in steeds rapper tempo’, constateert De Vries.

Hij leunt voorover op de antieke tafel, midden in de statige firmantenkamer in het Almeloze hoofdkantoor. Hier heeft de tijd stilgestaan. Deze ruimte ademt de sfeer van de periode dat de textielarbeider zich nog met gebogen hoofd en met de pet in de hand bij de baas meldde. Aan de muur zwart-wit prenten van roemruchte leden van de oude textielfamilie, die streng voor zich uit kijken. Alsof ze elke handeling van de huidige top van Koninklijke Ten Cate nauwlettend volgen.

De Vries heeft Georg Reudink, een illustere voorganger van hem, ooit moeten beloven dat deze kamer intact blijft. Dat kost hem geen moeite. De firmantenkamer verhuist zelfs mee. Hij wordt tegen het einde van dit jaar zorgvuldig gestript om vervolgens opnieuw te worden opgebouwd in het nieuwe hoofdkantoor van Ten Cate, eveneens in de directe omgeving van het NS-station in Almelo.

De Vries koestert de historie van het bedrijf. ‘De toekomst ligt in het verleden’, merkt deze moderne textielbaron enkele keren haast filosofisch op.

Hoewel er niet alleen qua producten maar ook in de bedrijfsvoering een revolutie heeft plaatsgevonden. De vroegere regentencultuur op afstand is verleden tijd. ‘We hebben hier een platte organisatie, met korte lijnen’, constateert de bestuursvoorzitter, die elke vrijdagmiddag telefonisch overleg voert met de vijf groepsdirecteuren. Dan wordt hij bijgepraat over de actuele situatie. ‘Dit zijn de cijfers, dit de problemen. Betekent dat we samen snel kunnen reageren als het nodig mocht zijn.’

De Vries (56) is een geboren Drent en groeide op in Almelo. Net als zijn vader is hij ingenieur. Studeerde aan de UT werktuigbouwkunde en bedrijfskunde. Hij geldt als een workaholic. Op de vele buitenlandse reizen hebben z'n naaste medewerkers moeite zijn tempo bij te benen. De Vries volstaat dan vaak met drie uren slaap. Ontspanning vindt hij pas thuis in de tuin van zijn Enschedese woning of op de fiets. Afgelopen winter stond hij op zondagmorgens aan de start van zo'n beetje alle mountainbike-toertochten in Twente. De Bentheimerwaldtocht vanuit Losser was een hoogtepunt. 'Met zeshonderd boerenjongens op de fiets door de oude steenfabriek. Prachtig!', zegt de man, die erkent dat het werk hem eigenlijk nooit echt loslaat. 'Ook als ik aan het schoffelen ben, ben ik met de zaak bezig. Dat geldt, denk ik, voor elke ondernemer.'

Als zodanig wordt hij door vriend en vijand getypeerd als een topper. Ook eentje die er niet voor terugdeinst hard in te grijpen. Niet alleen op de werkvloer, ook in de leiding van het bedrijf als dat volgens hem nodig is. 'Als het ergens niet goed gaat, moet het toch ook ergens in het management verkeerd zijn gegaan.'

Enige tijd geleden kwam hij in aanvaring met zijn Twentse personeel en vakbonden over de beoogde aanpassing van de winstdelingsregeling. Na een korte demonstratie voor de poort vonden beide partijen elkaar in een compromis. Die actie zal hem niet lekker hebben gezeten, maar de Vries toont zich heel tevreden over zijn medewerkers. Het roer is bij Ten Cate snel omgegaan en het personeel is daar in mee gegaan, stelt hij vast. "Als je de mensen voor je weet te winnen, zijn ze hier in Twente heel loyaal."

Hij haalt een voorval in herinnering uit 1996, toen hij aantrad als groepsdirecteur van Ten Cate in Nijverdal. Dit onderdeel maakte toen moeilijke tijden door, er werd 'een behoorlijk verlies' geleden. De Vries zag een oplossing. Er moest meer geproduceerd worden en meer uren worden gedraaid. Hij wilde van een drieploegendienst naar een vijfploegendienst. Zijn management zag de bui al hangen en vertelde hem dat hij die boodschap maar zelf moest brengen. 'Ben ik op de zeepkist gaan staan en heb de mensen de situatie uitgelegd. Ik heb gezegd: We hebben een concurrent, maar die kunnen we tackelen door met zijn allen anders te gaan werken. Vijfploegendienst betekende ook op zondag werken. En dat in een gemeente als Nijverdal. Zelfs de dominee had het er op de kansel over. Maar de mensen deden het wel. Ze beseften de noodzaak. En het heeft toen gewerkt.'

Hij roemt de betrokkenheid van veel van z'n personeelsleden. Vertelt enthousiast over zijn laatste bezoek aan het Amerikaanse Southern Mills. Ten Cate nam deze fabriek in Georgia in 2004 over. De onderneming was destijds verliesgevend, maar dankzij een razendsnelle opknapbeurt en grote opdrachten van het Amerikaanse leger levert Southern Mills nu een flinke bijdrage aan de winst. "Daar lopen verscheidende Nederlandse medewerkers rond. Ook gepensioneerd. Ze kennen het proces als geen ander en willen dat graag overdragen. Vinden ze prachtig. Die kruisbestuiving is essentieel.'

Niet alleen binnen het bedrijf, ook met onderzoeksinstituten en universiteiten, benadrukt De Vries. Niet voor niets wil hij een open kenniscentrum voor de ontwikkeling van nieuwe producten opzetten, als onderdeel van de concentratie van vestigingen in Nijverdal. Waarmee Ten Cate nog meer de exponent wordt van Twente als innovatieve regio.

Die erkenning is er in de omgeving wel, maar daarbuiten is nog niet iedereen doordrongen van de omslag die Ten Cate heeft gemaakt. Getuige het telefoontje van een verslaggever van een landelijke krant na de toekenning van de Erasmus Innovatie Award. De Vries vertelt met een grimas dat werd gevraagd hoe het kan dat Ten Cate deze prijs heeft gekregen. 'U bent toch het bedrijf van die onderbroeken...?' Hij doet er opmerkelijk luchtig over. In het besef dat de prijs wel degelijk bijdraagt aan het imago van Kon. Ten Cate als een zeer geavanceerde onderneming. 'Een groepsdirecteur van ons was op de beurs in Frankfurt en belde direct op. Hij was al door veel collega's uit de Europese textielindustrie gefeliciteerd.' Bloemen kwamen binnen namens gemeentebesturen uit Twente en verder liep zijn mailbox vol met felicitaties, onder andere van een enthousiaste Jeroen Enkelaar van het Twents Bureau voor Toerisme. 'Dit is goed voor ons bedrijf, maar ook voor de uitstraling van Twente. Een bouwsteentje om Twente als innovatieve regio op de kaart te zetten.'

De Vries is een belangrijk lid van het Innovatieplatform Twente, maar heeft er in middels wat afstand van genomen. De Vries heeft z'n werkzaamheden gedelegeerd. 'Twente is een materialengebied: kunststoffen, metaal, textiel. We moeten leren gebruik te maken van elkaars kennis en technieken. Als je dat slim aan elkaar koppelt, dan kan hier een goede economie ontstaan.'

Hij zucht en zegt 'voorzichtig' zijn woorden te moeten kiezen. 'Want anders loop ik weer allerlei mensen op de tenen. Maar de vaart is er een beetje uit. Het is allemaal te bureaucratisch geworden. Teleurstellend wat er tot dusver uit is gekomen', meent De Vries, die vertelt niets te moeten hebben van politieke spelletjes. 'Dat houd ik ook mijn mensen voor. Hier gaan we geen politiek bedrijven. Dat is vaak alleen maar negatieve energie.'

Hij refereert aan de tientallen ondernemersclubs die er in Twente zijn. 'Allemaal netwerkjes. Daar zul je mij niet snel zien. Zonde van mijn tijd. Het leven is te kort.'

Wel kun je hem aantreffen in de skybox van het Polmanstadion. Ten Cate is de hoofdsponsor van Heracles en het stadion is het uithangbord van zijn kunstgrasveld van de allernieuwste generatie. Voorzitter Jan Smit van Heracles en De Vries treffen elkaar regelmatig. Ook op deze morgen. Als De Vries aan het einde van het gesprek een bulderende lach hoort op de gang, zegt hij met een brede grijns. 'Daar komt iemand geld ophalen.'

Even later stapt Smit binnen. In z'n hand een krantenknipsel over de op handen zijnde verkoop van de kunstgrastak van Edelgrass uit Genemuiden. 'Iets voor jullie?', vraagt Smit, maar Ten Cate heeft eerder al aangegeven voor overname van Edelgrass geen belangstelling te hebben. Wel een teken dat Smit meedenkt met z'n hoofdsponsor. Zoals omgekeerd ook het geval is. 'Heb je al een goede Chinees op het oog?', vraagt De Vries plagend, want juist in China ziet hij voor Kon. Ten Cate nog volop groeikansen.

Bert Hellegers

Twentse Courant Tubantia, 23 juni 2007