

Dirk Lips: als een kans zich voordoet, die zien en lef hebben

14-02-2020 07:43



Eind vorig jaar had Hans de Vries (bureau voor vernieuwing) een gesprek met Dirk Lips, oprichter van Libéma. Op het hoofdkantoor in Rosmalen probeerde hij de bekende ondernemer achter onder meer Beekse Bergen en de Brabanthallen, de geheimen te ontfutselen over zijn manier van zaken doen.

Behalve de heer Lips zelf was ook dochter Leentje tijdens het gesprek aanwezig. En niet voor niets want zij is divisie-directeur bij Libéma. Haar broers zijn tevens ondernemend maar (nog) buiten de Libéma groep werkzaam.

Leisure pionier

Van vader Max (een fabrikant van sloopschroeven) nam Dirk in 1982 het Autotron over. Maar zijn passie lag toen al bij dieren. Hij zag kansen in de vrijetijdssector ('leisure was een onontgonnen gebied') en voegde in bijna 40 jaar tijd 24 bedrijven aan zijn portfolio toe: 4 vakantieparken, 9 attractie- & dierenparken en 11 locaties voor beurzen & events. Tot de groep behoort ook Libéma Profcycling: organisator van evenementen (zoals EK's) en projecten rondom wielervedstrijden. Deze bedrijven genereerden het afgelopen jaar een totale omzet van circa €115 miljoen.

De beginfase

Bij de start begin jaren '80 was het de heer Lips al duidelijk dat je de risico's spreidt en beperkt wanneer je in meerdere deelbranches actief bent. De synergie zat en zit vooral in de bundeling van gemeenschappelijke functies (zoals marketing, inkoop en productontwikkeling) zodat de kosten konden worden verlaagd.

De opa van Leen had al een zakboekje waarin hij had uitgestippeld wat hij wanneer wilde gaan doen: met 1 bedrijf beginnen, kansen zien en groeien. Step by step.

Om Autotron winstgevend te maken werden attracties toegevoegd en is de switch naar 'family entertainment' gemaakt. Vanuit die situatie werd met beurzen en evenementen gestart en vervolgens het verzorgen van de catering. Een grote vervolgstap was het overnemen van 'grote broer' de Brabanthallen, na het een aantal jaren hebben gehuurd van deze hallen.

Logische stappen?

Zijn deze stappen en het groeien van het bedrijf altijd zo logisch geweest? De heer Lips denkt even na over het antwoord en komt dan met één van de voornaamste lessen van het gesprek: 'je moet wachten tot kansen zich voordoen. Zoals bij de Brabanthallen. Je moet kansen zien en lef hebben. Maar ook de mensen en middelen om de kansen waar te maken', zo voegt hij toe.

'En kunnen en durven wachten. Wachten op de ideale gelegenheid is ook wachten. Dan kopen tegen de juiste prijs en toegevoegde waarde bieden. Te vaak ziet hij ondernemers te snel handelen en een te hoge prijs betalen. Door vandaag nee te zeggen kun je in de toekomst ja zeggen tegen iets beters'.

Type Manager

Behalve CEO bent u ook grootaandeelhouder en vader. Hoe moeilijk is het om de rollen te scheiden of juist te combineren?

Mijn rol is niet echt veranderd zo geeft de heer Lips aan. Het blijft vooral kansen zien en weten hoe situaties om te vormen. Het is als bij een dirigent, je kunt het wel of niet. En ik hoef niet zo nodig hobby's te bekostigen. Het totaal moet sterker worden. Wij kunnen veel met eigen middelen financieren; op €220 miljoen balanstotaal staat maar €28 miljoen aan bancaire leningen.

Kinderen kun je niet dwingen in het bedrijf te stappen, je weet ook niet of een kind geschikt is. Kinderen moeten de eigen keuzes kunnen maken om binnen het familiebedrijf een rol te spelen. Dochter Leen geeft aan dat zij tot in de hogere klassen van de middelbare school geen idee had wat haar vader precies deed. Het is dus niet zo dat bij de familie Lips aan de keukentafel de zakelijke besloemingen als gezin werden besproken.

Belangrijke besluiten worden tegenwoordig wel aan de kinderen voorgelegd. Andersom zal vader Lips op zakelijke beslissingen van zijn kinderen niet snel commentaar hebben. Hij zegt er alleen wat van als het echt niet kan. 'Je moet ze geen extra last op de schouders leggen' zo vindt hij.

'Als je het zo wilt, doe je het toch zo' stelt de heer Lips terwijl hij zijn dochter aankijkt. En nee er zijn geen afspraken gemaakt over zijn afscheid en de manier waarop, noch over het erna wel of niet betrokken blijven. Als je voelt dat je er beter aan doet om niet te betrokken te zijn, dan doe je dat niet. Het is als kind en vader ook een kwestie van zelfreflectie toe te passen, dan gaat het bijna vanzelf. Dan zijn geen harde afspraken nodig.

Wanneer een succes?

Wanneer is in de ogen van de heer Lips een activiteit een succes?

‘Als het doel wordt bereikt dat je voor ogen had’ stelt hij. En dat heeft met de gast en de medewerkers te maken; wat vinden zij ervan en dat heeft weer met openheid te maken.

Dat begint al met een op lange termijn onderscheidende marktpositionering van de nieuwe activiteit. Het concept wordt daarbij uitgewerkt in product, marketing en financiële cijfers. Het meetbaar maken van de doelen is daarbij cruciaal. Daarin speelt de waardering van gasten ook door in de KPI's, net als organisatiekwaliteit en de financiële prestaties.

Als het met een aankoop of activiteit niet gaat zoals verwacht, dan wordt geanalyseerd waar het aan ligt. Als het op te lossen is (door te investeren of te reorganiseren) dan wordt dat gedaan. ‘Als het niet lukt dan stoten we het af. Dan is het fijn om een gezond bedrijf te zijn. En over de middelen te beschikken om te zorgen dat het anders gaat en we de doelen halen’.

De heer Lips beschouwt het vastgoed als dienstbaar aan de exploitatie. ‘Omdat je in deze bedrijfstak moet blijven vernieuwen, is het zaak om in eigen vastgoed te kunnen investeren. De verwevenheid maakt dat je de exploitatie en het vastgoed nauwelijks kunt scheiden’.

Alle deel-exploitaties zoals horeca worden in eigen beheer gedaan. Dat heeft met de beleving van de gasten te maken zo benadrukt de heer Lips. ‘Want de beleving moet van aankomst t/m vertrek kloppen: alles moet aan de beleving ondergeschikt zijn’.

Aankoop van bedrijven

Een in mijn ogen prachtige les krijg ik bij mijn vraag over de aankoop van bedrijven en hoe Libéma daarbij te werk gaat.

‘Als het bedrijven niet goed gaat hebben ze teveel banksschuld en/of is het management niet goed’. Een aan te kopen bedrijf of locatie wordt door Libéma beoordeeld op de te verwachten effecten van de te nemen stappen:

1. de bankschuld wegwerken,
2. investeren,
3. de marketing beter doen en
4. alle stafdiensten onderbrengen bij de eigen shared services.

Deze stafdiensten, die door de heer Lips als indirecte diensten worden beschouwd, betreft o.a. juridische specialisten, HR-medewerkers, inkopers en register accountants (voor de Libéma BV's worden de jaarrekeningen en balansdossiers zelf gemaakt, op basis van een door de heer Lips zelf geschreven grootboekcodering). De heer Lips ziet ook als groot voordeel dat met deze diensten de directie snel kan acteren. Ook ziet hij vrijwel direct na aankoop van een bedrijf de synergievoordelen bij de inhuur van schoonmaakdiensten en tijdelijke krachten.

Bij Libéma is de sales & marketing geschieden van de digitale marketing. Sales is vooral B2B, marketing is de branding (per divisie en bedrijf) en ‘digital’ wordt centraal - voor alle bedrijven - gedaan. Libéma kent een centraal contactcentrum waar de meeste contactverzoeken binnenkomen. De klachtenafhandeling wordt decentraal gedaan.

Kernwaarden

'Shareholders value kan een andere drive zijn: onze waarden zijn anders. Die waarden moet je uitdragen en er voor open staan, als familie en medewerkers'.

Wat werken bij Libéma betekent, benoemd de heer Lips in drie kernwaarden: (1) gastgericht werken, (2) beleving creëren en (3) de gasten en relaties met een meer dan tevreden gevoel huiswaarts laten keren.

De vraag is natuurlijk hoe je vervolgens deze kernwaarden kunt en moet waar maken. Bij Libéma staat de gastbeleving centraal, om vooral eerst het merk (van het bedrijf, locatie of divisie) goed neer te zetten. 'De echte productbeleving doen onze mensen'.

De selectie van nieuwe mensen gebeurt bij de poort. Je kijkt bij naar de vakgerichtheid (of iemand een goede verzorger, kok of receptioniste is, dit is te controleren) en vooral of die persoon de gastgerichtheid in zijn genen heeft zitten. Dat laatste zie je eigenlijk gelijk, je doet het op gevoel zo vertelt de heer Lips. De HR mensen van Libéma zijn daar op getraind.

Het gaat om competenties en gedrag. De competenties zijn vaak ondergeschikt aan het gedrag. Met de Libéma Academy wordt op het gedrag (en natuurlijk de competenties) gestuurd met verplichte en facultatieve cursussen. Op de bedrijven wordt het uitdragen van de kernwaarden via enquêtes in de gaten gehouden.

Aanbevelingen

Als laatste vraag stel ik beide gesprekspartners de vraag of ze aanbevelingen hebben voor de ondernemers, opvolgers, bestuurders, beleidsmakers en medewerkers in de leisure. De heer Lips is daarin gelijk duidelijk, hij ziet twee cruciale zaken:

1. *Jezelf als ondernemer de discipline opbrengen om financieel gezond te zijn en te blijven.* Want je moet constant blijven vernieuwen, niet alleen je producten maar ook de automatisering en marketing. En dat is de tweede samenhangende aanbeveling:
2. *In je organisatie durven en kunnen investeren.* Niet achterover leunen. De klant en de wereld verandert, ga actief na hoe je dat kunt voorblijven. Durf bij de beste 10% te willen horen. Die blijven altijd over. Die ambitie moet je hebben.

Bijvoorbeeld investeren in toegangscontrole en de optie om als gast direct naar de bungalow te kunnen gaan. Daardoor is geen portier of incheckbalie nodig.

Of het werken met online klantprofielen en het vergroten van de online effectiviteit.

De heer Lips sluit af met te zeggen:

'Het is simpel, mensen verliezen het doel uit het oog. Waar doe ik het eigenlijk voor? Heb ik het doel bereikt? Daardoor kun je resultaatgericht werken. En krijg je de discipline om je niet te laten leiden of verleiden. En.. ga drie keer per dag naar buiten en kijk of het niet beter kan'.

Met dank aan: Hans de Vries - brand builder - since the 80's -

De schrijver van dit artikel is gespecialiseerd in het bouwen van merken en het perfectioneren van alles wat je doet om een sterker merk te worden.

bureauvoorvernieuwing.nl

Bureau voor vernieuwing