

'IK WIL DE BESTE ZIJN'

JITSE GROEN (36) van Takeaway.com sloeg met een nieuwe investering van 73 miljoen onlangs een grote slag in Duitsland. En hij is nog lang niet klaar. Een gesprek over risico's, vernieuwing en groei.

Annette van Soest

Peter Arno Broer

8.50



en dag voor het interview mailt hij. “Ik moet halsoverkop naar Duitsland morgen.” Dat krijg je, als je net een grote overname hebt gedaan bij de oosterburen. Met de acquisitie van Lieferando schuift Takeaway.com, het bedrijf achter Thuisbezorgd.nl, in één keer op van de vierde naar de tweede plek in de Duitse bezorgservicemarkt. Jitse Groen staat daarmee, veertien jaar nadat hij Thuisbezorgd op een zolderkamer in Enschede startte, opeens aan het hoofd van een “best wel Duits bedrijf”.

Zo'n integratie is een grote legpuzzel, zeker als het om gevoeligheden gaat die het personeel betreffen. Zoals het er nu naar uitziet wordt niemand boventalig; zeker niet omdat er op het kantoor in Nederland een structureel tekort is aan goed IT-personeel, en de Duitsers een stevige IT-afdeling hebben. Maar als de puzzelstukjes niet lekker passen, springt Groen inderdaad halsoverkop in het vliegtuig - ‘de bus’ zoals hij het zelf noemt - om “als een soort scheidsrechter iets verstandigs te roepen”.

Een paar dagen later treffen we elkaar alsnog op het hoofdkantoor in Utrecht. De baniers met het nieuwe bedrijfslogo die nog maar net binnen zijn, kunnen alweer de vuilnisbak in. Ze zijn gedrukt toen Groen nog in het geheim werkte aan de deal met de Duitsers. Polen, ingebracht door Lieferando, ontbreekt dus nu in het rijtje landen dat trots staat afgedrukt naast het logo.

Hij oogt uitgerust en is vrolijk. Niet wat je verwacht van iemand die maanden keihard heeft gewerkt aan een overname en bijbehorende nieuwe kapitaalinjectie van 73 miljoen euro. Dertig miljoen haalde Takeaway.com op bij bestaande aandeelhouder Prime Ventures, de rest werd gefinancierd door de Australische investeerder Macquarie Capital en de oprichters van Lieferando.

“Het was geen gemakkelijke klus”, blikt Groen terug. “We zijn er anderhalf jaar mee bezig geweest om dit voor elkaar te krijgen. Maar nu wordt het leuk!” Dat mag ook wel. Duitsland was tot nu toe toch een wat vervelende exercitie, waar Takeaway geld in bleef stoppen zonder op de concurrentie in te lopen. Winsten uit Nederland en België gingen meteen de grens over, evenals een groot deel van de 13 miljoen euro uit een eerste investeringsronde door Prime Ventures. Met het “idiotot grote marketingbudget” werd onder andere *The Voice of Germany* gesponsord.

Met zijn eigen Duitse merk Lieferservice.de zou Takeaway nooit winstgevend zijn geworden, erkent Groen. “We groeiden wel honderd procent per jaar, maar de concurrentie groeide ook. Als die keurig had stil gestaan, was er niets aan de hand geweest. Met Lieferando in huis zijn we nummer twee en is de nummer één in zicht.”

Hoeveel geld heb je verloren in Duitsland?

“Het gaat om miljoenen. Maar zo rekenen wij niet.”

Hoe reken je dan wel?

“We konden het financieren uit eigen middelen. Het was vervelend, maar het licht bleef hier gewoon branden. Ik heb het nooit bij elkaar opgeteld, maar het gaat over de tien miljoen heen.” Lachend: “Maar dat is niet verdwenen hè? Dat is een investering. Als we het niet hadden gedaan, hadden we Lieferando nu niet kunnen kopen.”



'JE BELANG ZIEN VERWATEREN IS VERVELEND, MAAR HET WAS EEN GOED DOORDACHT BESLUIT'

TAKEAWAY.COM IN CIJFERS

€ 41 MLN.

omzet

350 MAN

personeel

50%

omzetgroei

1,7 MLN.

bestellingen
per maand

10 LANDE

Nederland, België, Luxemburg,
Duitsland, Polen, Oostenrijk,
Zwitserland, Groot-Brittannië,
Frankrijk en Vietnam

€ 20

gemiddelde prijs
per bestelling

10%

commissie per
bestelling

Nooit gedacht: bekijk het maar daar in Duitsland?

"Nee. Ondernemen is risico nemen. Ons bedrijf in Nederland is ook niet vanaf de eerste dag een succes geweest. We hadden de keuze: winstgevend in Nederland blijven - dan was ik klaar geweest - of toch eens kijken of we niet in de rest van de wereld mee konden spelen. Ik ben nog niet zo oud natuurlijk, ik moet nog wat te doen hebben in mijn leven. En Duitsland is toch de hoofdprijs in Europa. Mijn verwachting is dat het een grotere bezorgmarkt wordt dan Engeland, die nu nog de grootste is."

Waarom zijn Lieferando en Takeaway een goede match?

"Wij krijgen er een bedrijf bij met meer dan tienduizend bezorgrestaurants in Duitsland. Ons aanbod is nu veel beter dan dat van de concurrentie. Datzelfde geldt voor de spreiding. Samen hebben we bovendien het grootste marketingbudget en we groeien het hardst. We zullen niet stoppen met investeren totdat we de nummer één zijn in Duitsland." →

Dat is je doel? De grootste worden?

“In Duitsland wel. Over een jaar of twee moet dat gelukt zijn. Wereldwijd hoef ik niet de grootste te worden. Ik wil wel de beste zijn.”

Met de overname ben je wel je meerderheid als aandeelhouder kwijtgeraakt.

“Maar ik ben niet zielig hoor.”

Desalniettemin. Was het een lastige beslissing?

“Je belang zien verwateren is vervelend, maar het is een weloverwogen besluit geweest. Geld ophalen en de meerderheid in handen houden, zo werkt het helaas niet. Ik ben een rationeel mens. Als iets beter is voor het bedrijf moet je het doen. Als iemand anders ons voor was geweest, waren we klaar geweest in Duitsland.”

Je bent sinds 1999 met Thuisbezorgd bezig. Zie je jezelf ooit stoppen?

“Nee, ik vermaak me. Al zóu ik er geen zin meer in hebben... ik zou niet weten wat ik dan ging doen. Ik heb er serieus nog nooit over nagedacht. Dit is iets dat niet iedereen meemaakt; de meeste startups worden niet zo groot. Dat besef ik heel goed. Ik zou stom zijn om eruit te stappen.”

Nooit behoefte aan iets heel anders?

“Het is de hele tijd anders. In het begin ben ik zelf naar restaurants gegaan. Ik heb zelf de site gebouwd. Ik heb zelf een rotzooi van mijn financiën gemaakt. Het soort werk verandert voortdurend. Bij de eerste investering dacht ik nog: 13 miljoen is best veel geld. Dat bleek in de praktijk nogal tegen te vallen. Ik leer elke dag. Hoe om te gaan met inves-

teerders bijvoorbeeld. Ik denk nog steeds in bestellingen, zij in omzet en winst. Het wordt steeds meer een bedrijf, waar het eerst een uit de hand gelopen project was.”

Hoe houd je het spannend voor jezelf?

“Nou die overname was best spannend. Op de Potsdamer Platz in Berlijn over zo'n deal onderhandelen. In Duitsland gaat het sowieso compleet anders dan in Nederland. Alleen al de notaris. Hij las alles voor. Zit je uren te luisteren naar een contract van 400 pagina's. Hij kon gelukkig wel heel snel lezen.”

Voel je je nog net zozeer ondernemer als in de begintijd?

“Ja. Ik bemoei me ook nog steeds overal mee. Dit scherm (hij wijst naar een beeldscherm aan de wand, red.) daar word ik soms helemaal gek van! Doet-ie het weer niet. Hoe kan dat nou? Ik heb elke baan binnen dit bedrijf gehad. Ik snap hoe het werkt, ik wil ook al mijn medewerkers kennen. Dat wordt wel steeds moeilijker als je in Berlijn 110 man een handje staat te schudden. Mensen kijken ook anders tegen me aan dan vroeger. Het is toch een beetje aapjes kijken als ik langskom van 'dat is de directeur'. Lastig af en toe.”

Ben je veranderd?

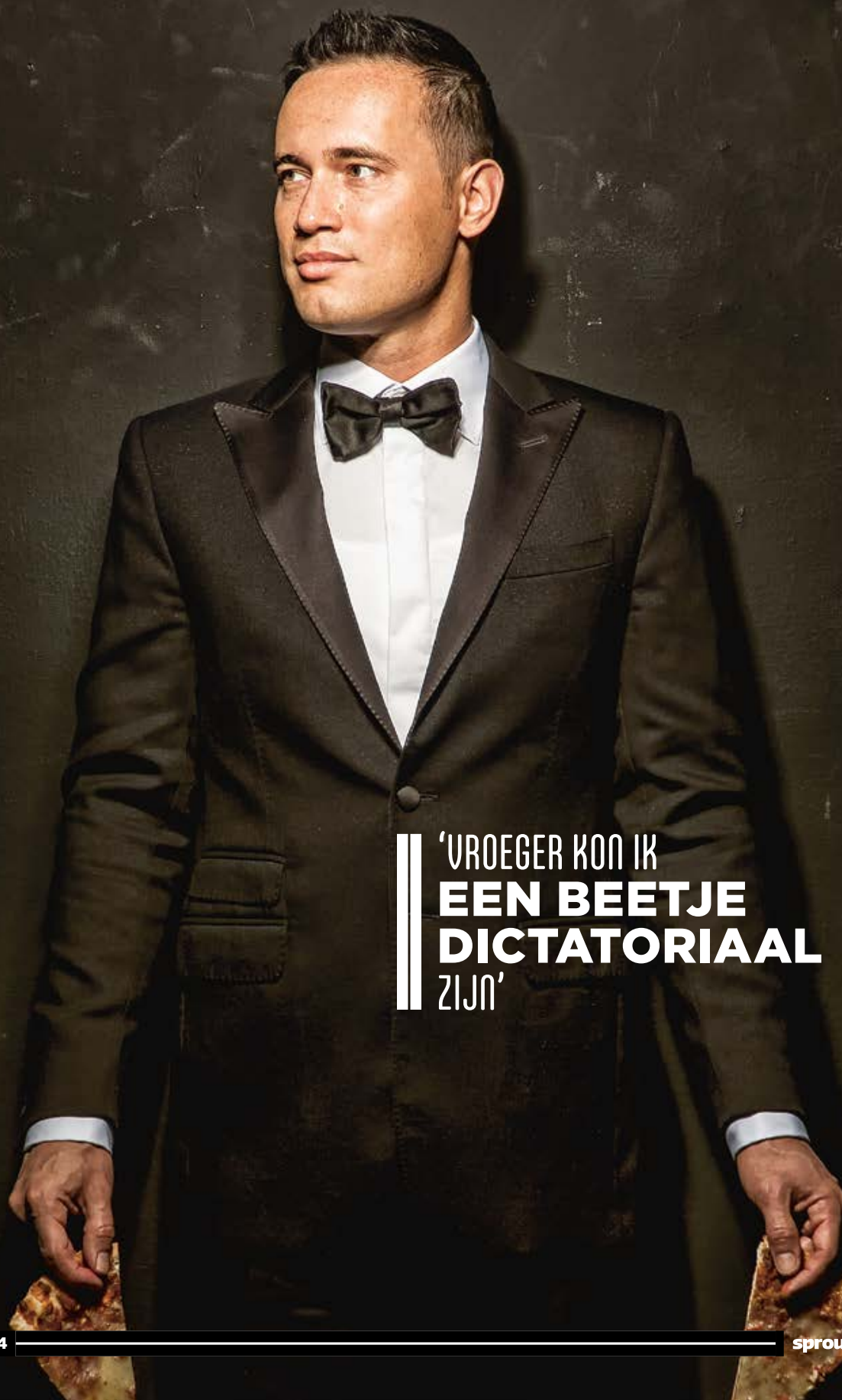
“Ik hoop het niet. Alhoewel... Ik ben wel wat makkelijker geworden. Vroeger kon ik een beetje dictatoriaal zijn. Daar ben ik van afgestapt. Als je een klein bedrijf hebt, ben je gewend om alle beslissingen te nemen en daar duidelijk in te zijn: we gaan nu linksaf. Als je wat groter wordt, moet je erop vertrouwen dat de mensen die jij een bepaalde taak hebt gegeven meer weten over die taak dan jijzelf.”

Als een bedrijf groter wordt hebben veel ondernemers ook moeite zichzelf te blijven uitdagen en vernieuwen. Daar heb jij dus geen last van?

“Ik snap wat je bedoelt. Dat is een gevaar, maar ik probeer vernieuwing in stand te houden door te blijven zeggen dat we de beste willen zijn. Niet de grootste, dat kan eruit volgen, maar de beste. Alles staat of valt met je product. Daar proberen we iedereen, op elke afdeling en ieder kantoor, van te doordringen.”

Wat kan er beter?

“We hebben nog geen afhaal. Een beetje gek. Bezorgrestaurants zijn ook afhaalrestaurants. Onlogisch dus dat we dat niet aanbieden. Dat gaat veranderen. Verder willen we klanten beter gaan informeren. Als jij altijd sushi bestelt en wij jou pizza's blijven voorschotelen, is dat niet goed voor jou en dus ook niet voor ons. Ik kan me voorstellen dat we in de toekomst zeggen: 'je bent nu onderweg naar huis, wil je weer datzelfde sushimenu?' Dan hoef je alleen maar ja te zeggen en ben je klaar. Of onderling bestellen, zodat je met collega's gemakkelijk via één winkelmandje bij verschillende restaurants tegelijk je bestelling kunt opgeven. Dat soort innovaties hadden we allang moeten hebben. Nu kan het eindelijk, →



'VROEGER KON IK
EEN BEETJE
DICTATORIAAL
ZIJN'

‘EEN NIEUWE MARKT MOET WEL WINST- GEVEND ZIJN, GELD VERBRANDEN IS GEEN GOEDE REDEN’

door die grote IT-afdeling van Lieferando die we erbij krijgen.”

Concurrenten GrubHub en Just Eat gingen eerder dit jaar naar de beurs. Iets voor Takeaway op termijn?

“Macquarie zit er net in en Prime heeft er extra geld in gestopt. Dus voorlopig niet. Maar als je realistisch bent... Een investeerder wil er na een tijdje uit. We zijn een bedrijf dat naar de beurs zou kunnen gaan, ik sluit niets uit. We zijn een consumentenmerk, dus het zou wel leuk zijn. Het lijkt me iets moois om te bereiken, maar we hebben nog niets gepland.”

Gezien de hoge waardering van internetbedrijven op de beurs is dit wel de goede tijd.

“Just Eat is idioot hoog gewaardeerd. GrubHub is nóg hoger gewaardeerd, daar heb ik niet eens naar durven kijken. Maar stel je gaat naar de beurs. Wat ga je dan doen? Een van de nadelen van een beursnotering is de focus van aandeelhouders op groei. O wee als je investeert in een bedrijf dat niet zo hard groeit. Je moet je continu verantwoorden en niet altijd aan een rationeel publiek.”

Zit er een grens aan de schaalbaarheid van het bedrijf?

“Ja. Als alle Nederlanders al eten zouden bestellen bij ons zou dat wel een probleempje zijn. Dan zou je alleen nog in omzet, niet meer in volume kunnen groeien. Maar we zijn er nog lang niet. Dat is zo maf. De meeste mensen bestellen hun eten nog steeds via de telefoon. We zijn nog wel een aantal jaar bezig voordat we in de buurt van die grens komen. In Duitsland gaat het nóg veel langer duren. Voorlopig kunnen we 50 procent per jaar blijven groeien.”

Worden grenzen aan de groei nu meer bepaald door de machtsconcentraties van concurrerende sites?



“Klopt. Engeland, waar we al zitten, is voor ons erg lastig omdat Just Eat daar groot is. De VS zouden we niet zo snel heengaan omdat de concurrentiestrijd daar nog groter is, wat het redelijk onmogelijk maakt er succesvol te worden. Vroeger zou ik zeggen: we gaan gewoon. Maar uiteindelijk moet zo’n nieuwe markt wel winstgevend kunnen worden. Waarom zou je het anders doen? Geld verbranden is niet zo’n goede reden.”

Waar zou je wel nog willen toetreden als nieuwkomer?

“We zullen vooral op zoek gaan naar interessante bedrijven om te kopen, niet zozeer zelf in landen starten. Ik weet hoe moeilijk het is om van nul bestellingen naar 100.000 te gaan. Dat is heel lastig. Of er moet nog helemaal geen concurrentie zitten. Maar dat is ook raar, want is er dan wel een markt? Ik wil me eerst richten op de integratie van Lieferando en de verovering van Duitsland. Daarna moeten we beter ons best gaan doen in Zwitserland, Engeland en Frankrijk. Daar loopt het nu niet zo lekker.”

Dus daar kunnen we overnames verwachten?

“Er moet in ieder geval meer aandacht heen. Misschien kunnen we er organisch de motor aanzwengelen, misschien doen we het via overnames. Ik zou eerder denken aan exotischer bestemmingen. Wie weet loopt er wel iemand in Japan of Korea rond met een goed idee. Ik roep maar wat.”

Waar wil je uiteindelijk staan?

“Ik heb niet zoveel te dromen. Ik was ook al tevreden toen we de grootste van Nederland werden.”

Nu spreek je jezelf tegen. Je hebt wel degelijk grotere ambities.

“Ik vind het gewoon mooi om het bedrijf telkens te laten groeien. Wat ik doe heeft effect. Op het moment dat ik iets koop in Duitsland, verander ik de branche. We zijn nu de grootste in continentaal Europa en hebben daarmee de bestaande situatie op zijn kop gezet. Just Eat, de grootste ter wereld, hebben we volledig weggeconcurrereerd in de Benelux. Door aan Takeaway te boetseren, krijg ik dingen voor elkaar. Dat is hartstikke leuk. Als dat niet meer werkt moet ik maken dat ik wegkom, maar voorlopig heb ik nog genoeg te boetseren.” ■

thuisbezorgd.nl