

'Te snel einde crisis remt innovatie bouwsector'

12-02-2014 10:05

De crisis die de Nederlandse bouwsector al ruim een half decennium in zijn greep houdt, heeft ook positieve effecten. Zo innoveren bouwondernemingen veel meer dan voorheen. Bouw- en faalkosten lopen sterk terug met behoud tot zelfs verbetering van de kwaliteit van het bouwproduct. Dat is de indruk van Johan Krijgsman, directeur van Waal: "We hebben grote slagen gemaakt, maar we zijn er nog niet. De bouwsector moet nog veel innovatiever worden. Laat de crisis dus nog maar even voortduren."

Wij spraken Krijgsman over hoe hij Waal door de economische stormen heen weet te laveren. Er zijn er maar weinig van: bouwers die een geheel eigen kijk op hun eigen productieproces hebben, zichzelf steeds opnieuw 'uitvinden' en die er ook mee weten te scoren. Waal is zo'n bouwer. Het bedrijf uit Vlaardingen wordt sinds acht jaar geleid door Johan Krijgsman samen met Ebert van der Wal. Wie Krijgsman hoort praten, heeft het idee dat hij met een socioloog of psycholoog van doen heeft in plaats van met iemand die over cement en stenen spreekt. Bouwers moeten zichzelf doorlopend innoveren, anders redden ze het niet, vindt hij.

De crisis gaat overigens aan Waal (circa 100 medewerkers, hoofdzakelijk woningbouw) niet geheel voorbij. "Over het net afgesloten boekjaar 2013 hebben we een totale omzet gehaald van circa €71 miljoen met daarbij een winstmarge van €3,7 miljoen. Dat is dus ruim 5% van de omzet, een bovengemiddeld rendement in deze tijd. Maar we zijn een marge van 5-10% gewend. We staan in de top 5 van de best renderende bouwbedrijven in Nederland". Waal specialiseert zich hoofdzakelijk in de bouw van woningen (60% van de omzet), scholen en overig maatschappelijk vastgoed. Corporaties en commerciële woningbeleggers zijn voor Waal de belangrijkste opdrachtgevers.

Kostprijs woning met 40% omlaag

Het bedrijf maakt onderdeel uit van Aan de Stegge Verenigde Bedrijven (ASVB), een conglomeraat van 20 (bouw)bedrijven. "Maar we zijn een zelfstandig bedrijf met een eigen beleid en strategie." Krijgsman verwacht voor het net begonnen jaar minstens een gelijke omzet of een stijgende lijn. Hij is ervan overtuigd dat 'zijn' bedrijf het dal is gepasseerd. Wat de algemene bouwsector betreft is er sinds 2007 weinig veranderd, vindt hij. "Wat wel veranderd is in de afgelopen zeven jaar: De kostprijzen van een gemiddelde ééngezinswoning is minstens 40 % gedaald en de bouwtijd teruggebracht tot een kwart van oorspronkelijke tijd. Daarbij is de kwaliteit van het opleverniveau toegenomen."

Maar de sector is er nog niet. "In de hele keten van fabrikanten, leveranciers, onderaannemers en in de eigen organisatie zijn nog gigantische faalkosten. Daar valt makkelijk 10 tot 20% extra op te besparen." Krijgsman rekent even voor. "We nemen een eengezinswoning, twee lagen met een kap, met een kostprijs van 110.000 euro. Die maken we inmiddels voor minder dan 70.000 euro, exclusief de grondkosten. Daar kan nog 10 tot 15 mille van af als je alles in één keer goed doet. Dat kan wanneer je bereid bent om met elkaar veel dieper in de zaken te duiken die beter kunnen. Je ziet nu vaak suboptimalisatie." Hij bedoelt dat niet iedere partij in de hele bouwketen even efficiënt werkt als zou moeten. "We werken over meerdere projecten samen met verschillende onderaannemers. Met een aantal van hen kun je ook echt beter worden, maar het is geen lerende organisatie. Je spreekt met elkaar de intentie uit het beter te gaan doen door meer samen te werken. Maar wat blijft daarvan over op de werkvloer? Hoe kunnen we elkaars competenties beter benutten? Bij Waal willen we het elke dag beter doen. Wij blijven investeren in ICT-systemen en mensen. Maar ik zie dat niet elke partner met wie we samenwerken er zo over denkt. Dit gaat al jaren zo".

Krijgsman twijfelt sterk over de innovatiekracht van de bouwsector: “Kijk, als het goed gaat en je hebt werk, is de prikkel voor bouwers en onderaannemers om te innoveren minder. Als je het goed doet in crisistijd, kunnen anderen zeggen: je bent één van de beteren. Maar de vraag is of dat echt zo is.” Hij maakt een bruggetje naar Afrika. “Als je ziet wat mensen daar voor elkaar krijgen en wij niet: de overlevingsdrang en het pionieren. Daar kunnen wij echt niet aan tippen. We hebben een visie, strategie, verbeterplannen, noem maar op. Maar doen we ons werk dan niet net als gisteren? Daar lijkt het meestal op. Je moet als bouwer elke dag erkennen: het kan en moet beter. Er zit nog zoveel verspilling in de hele bouwketen, systemen en culturen. Wat je morst, ben je kwijt. Daar is nog heel veel te winnen”.

Beste ketenpartner selecteren

Krijgsman introduceert een nieuwe aanpak om de kosten in de hele bouwketen te drukken: ‘Partnering’. “Dat is een traject waarin Waal getraind en gecoacht wordt de beste ketenpartners te selecteren met de meeste toegevoegde waarde en die in te zetten op meerdere projecten. Het begint met een pitch waarin diegene een visie neerlegt waarom wij met hem moeten samenwerken. De prijs maakt er ook onderdeel van uit maar is niet het enige.”

Hét voorbeeld waar hij graag op wijst wat efficiëntie in de bouwketen vermag, is de recente transactie met de Rotterdamse corporatie Woonbron. Waal gaat voor hen de eerste 44 van de geplande 450 sociale huurwoningen in de havenstad bouwen zonder verlies. Dat is bijzonder, daar het realiseren van sociale huur in de grote steden doorgaans met onrendabele toppen gepaard gaat: de contante waarde van de toekomstige huurinkomsten is lager dan de bouw- en grondkosten. Waal zorgt hier voor lagere bouwkosten en de gemeente voor lagere grondprijzen. “Het is heel gaaf dat het gelukt is: sociaal bouwen door drie sectoren: de bouw, gemeente en corporatie, samen te brengen”.

Krijgsman benadrukt dat er zeker niet wordt bezuinigd op de kwaliteit. “Het is dezelfde kwaliteit als van vóór de crisis en te vergelijken met vrije sector koopwoningen. Door overcapaciteit in de markt is 20% kosten bespaard, nog eens 20% besparen we door efficiënter te werken.” Dat gebeurt door slimmer samen te werken met alle partners in de bouwketen en door BIM (Bouw Informatie Model), een centraal informatie- en procesmodel en een 3D-techniek met inzicht in alle kosten voordat het project start - toe te passen. Een voorbeeld met kozijnen: “De kozijnfabrikant haalt de afmetingen rechtstreeks uit het BIM en kan de machines direct aansturen. Er worden slagen tussenuit gehaald omdat alle leveranciers en onderaannemers van dezelfde tekening uitgaan. Ook voor de consument heeft het voordelen: hij kan zeggen waar hij de deuren in zijn huis wil. We zien in 3D en online waar de deuren moeten komen. Dan kon vóór 2008 nauwelijks.” Krijgsman ziet een verschuiving van de koopwoningmarkt naar de vrije sector huur. “Wat we vroeger deden in de koopsector kan nu ook in de huur. Zo binden we potentiële huurders aan diverse woningprojecten zodat zij mee kunnen denken. Zoals ons woonzorgproject Nieuw Mariënpark in Leidschendam.”

Leren van de auto-industrie

Krijgsman vindt het raar dat de bouwwereld één van de weinige sectoren is waar afnemers tijdens de bouw al voor hun product moeten betalen. “Kijk eens naar andere duurzame kapitaalgoederen, zoals auto’s. Alle autofabrikanten doen aan voorfinanciering.” De link met de auto-industrie is nu gemaakt. “Ik kreeg laatst het verzoek voor de bouw van een seniorenwoning een automatisch voordeurslot te maken. Als je een nieuwe auto koopt zit dat er al op. Dit automatisch slot voor alleen de voordeur kost €2000 om te realiseren. Dat is bijna 3% van de waarde van de huurwoning. Het is begrijpelijk dat onze opdrachtgever, de corporatie, dit een scheve verhouding vindt en het maar laat zitten. Maar als alle kopers zeggen: ‘Wij willen een automatische deur’, dan wordt deze overal ingevoerd en kan het veel goedkoper worden gerealiseerd. Dat is nu niet het geval.”

Hoewel Krijgsman het belangrijk vindt dat huizen goedkoper en duurzamer worden geproduceerd, heeft hij weinig op met de van hogerhand opgelegde energiebesparende maatregelen voor consumenten. "Mensen nemen geen warmtewisselaar omdat het van de overheid moet, maar omdat ze het zelf willen. Als ze daar een statement kunnen maken, zullen ze het doen. Het is een kwestie van besef. Wat wij zien, is dat modaal verdienende gezinnen liever investeren in ruimte en kwaliteit van hun woning dan dat ze investeren in energiebesparende maatregelen om op termijn een lagere energierekening terug te krijgen." Het enige wat echt werkt is een overheidspremie om de woonlasten te drukken, vindt hij. "Zoals je nu ziet bij de aanschaf van elektrische auto's, maar dat is er nog niet".

Nog veel overcapaciteit in bouwsector

Een bouwer als Waal is continu bezig om het eigen businessmodel te verfijnen en te verbeteren. Om de markt van vrije sector huur aan te halen: Als het gebouw af is en de aannemers zijn betaald, dan was de kous af. "Nu maken we afspraken dat wij participeren voor bijvoorbeeld 50%. Wij delen mee in de huurverhogingen en nemen het risico van leegstand op ons." Dat is overigens iets geheel anders dan de rol van zelfstandig ontwikkelaar op zich te nemen. "Die rol ambiëren wij totaal niet. Ik geloof niet dat het hebben van fysieke grondposities en kapitaal leidt tot betere marges. Wij zijn goed in produceren en dit te koppelen met de dienstverlening in klantprocessen. De mensen en hun competenties doorontwikkelen levert ons meer op. Er is nog zo veel waarde aan dienstverlening toe te voegen."

Krijgsman is niet bijster positief over de bouwsector, ondanks het feit dat onderzoekers van de EIB op termijn een dubbelcijferige groei verwachten. "Er is nog heel veel overcapaciteit. Veel bouwers benutten hun reserves, maar zijn ze echt beter geworden? Ik denk dat we nu wel op het dieptepunt zitten en dat het nu langzaam omhoog gaat. Toch: als de bouw te snel aantrekt, vrees ik dat veel partijen op de oude voet verder gaan. Dan is er feitelijk niets geleerd. Laat de crisis nog maar even doorwoekeren. Er vallen weliswaar meer klappen, maar de overlevers gaan het redden omdat ze innovatiever zijn geworden. Dat is de echte winst van deze crisis", zo besluit Krijgsman. Hij krijgt er enorm veel energie van om met zijn team nieuwe proposities te bouwen en opdrachtgevers blij te maken!

Rogier Hentenaar

JOHAN KRIJGSMAN IS TEVENS SPREKER OP HET CONGRES DAT BUILDINGBUSINESS ORGANISEERT OP 15 APRIL:

[Hoe krijgen we meer middeldure huurwoningen?](#)

Er zijn veel te weinig middeldure huurwoningen (650-1000 euro huur per maand) om aan de vraag te voldoen. Van de drie miljoen huurwoningen zijn er slechts tweehonderdduizend geliberaliseerd. Hoe krijgen we meer van dergelijke woningen? En welke kansen zijn er om de particuliere huursector te vergroten? Hoe kunnen we dat financieren? En hoe is daar geld mee te verdienen? [Lees verder >>>](#)