

ALS TWINTIGER NAM HIJ ONTSLAG BIJ DE BIJENKORF OM EEN EIGEN KLEDINGZAAK TE BEGINNEN. INMIDDELS IS ROLAND KAHN (54) MET 154 KLEDINGZAKEN VAN COOL CAT EN WONDER WOMAN DE GROOTSTE OP DE TIENERMARKT. 'ALS ONDERNEMER KUN JE TEVREDEN ZIJN, MAAR NOOIT VOLDAAN.' TEKST PAULIEN BAKKER | FOTO'S KICK SMEETS

Bij elke stap groter denken

Hoe staat het met de winkel in Libanon?

'Dat gaat nu niet door. We hadden de bouwplannen al ingediend; de winkel zou tussen Beiroet en de kust in komen. Tja, het is een drama wat daar aan de hand is. Ik huil voor alle mensen die zo diep in de ellende zitten aan beide kanten, en voor mijn Libanese partners. Ik heb gebeld, maar we konden niets voor ze doen.'

Heeft de oorlog consequenties voor jullie expansieplannen in de regio?

'Nee, die gaan gewoon door. We openen binnenkort een tweede winkel in Dubai en de eerste in Qatar. Daar komt de grootste Cool Cat die er is, met ruim 1500 vierkante meter winkeloppervlak.'

Terwijl je in 1976 bent begonnen met één klein winkeltje, aan de Nieuwendijk in Amsterdam. Hoe ging dat?

'Ik wist mijn hele leven al dat ik winkelier zou worden. Ik kom uit een confectienest. De vader van mijn moeder is Duits, mijn andere opa Frans. Beide opa's zijn joods. Mijn Duitse opa had in 1932 een grote rokken- en blousenfabriek. Toen Hitler aan de macht kwam, is hij naar Nederland gegaan. Hij begon hier opnieuw, maar moest onderduiken. Na de oorlog is hij voor de derde keer begonnen. Hij heeft mij laten beloven dat ik nooit kleding zou gaan produceren.'

En je andere opa?

'Mijn andere opa komt uit de Elzas. Hij is in 1920 een stoffenkantoor begonnen in Nederland, hij was agent van een aantal belangrijke firma's in Lyon. Zijn zakenpartners waren katholiek en hadden lijntjes met het Vaticaan. Ze hebben mijn opa in 1939 gevraagd naar Frankrijk te komen, daar kreeg hij een nieuwe, katholieke identiteit en zo heeft zijn gezin de oorlog overleefd.'

'Zelf heb ik vanaf mijn vijftiende in winkels geholpen. Op mijn achttiende solliciteerde ik bij de Bijenkorf. Daar heb ik als inkoopassistent gewerkt. Op mijn 23ste zou ik de jongste inkoper in opleiding bij de Bijenkorf worden. Toen besloot ik voor mezelf te beginnen.'

Waarom?

'Omdat ik beter geschikt ben als kleine baas dan als grote knecht. Ik

wist het altijd beter. Nog steeds trouwens. Dat kan heel vervelend zijn vooral voor je omgeving. Voor mezelf is het aangenaam, want het is leuker om te doen wat je zelf wilt, dan wat anderen willen.'

'Ik opende een klein winkeltje achterop de Nieuwendijk. Je moest twee treden op om binnen te komen. Een heel moeilijk winkeltje, maar vreemd genoeg liep het vanaf de eerste dag. Misschien omdat ik energie en plezier uitstraal en mensen dat voelen. Binnen een half jaar opende ik nummer twee.'

Dat is een hele stap; van veelbelovend talent bij de Bijenkorf naar een eigen zaak.

'Iedereen riep dat ik gek was. Maar kijk eens: we zijn marktleider in ons segment. Het was natuurlijk ook eng. Ik had pijn in mijn buik van de spanning. Al van jongs af aan wilde ik een eigen winkel. Daar pestten ze me thuis wel eens mee, want we hadden helemaal geen geld. Mijn vader is failliet gegaan toen ik 12 was. Hij had het confectieatelier van zijn schoonvader overgenomen maar heeft niet opgelet. De hele confectieindustrie verhuisde naar Tunesië en Azië, hij bleef doorgaan in Amsterdam.'

'Zakelijk was hij niet zo'n succes. Dat heeft mij ook wel gemotiveerd om er iets van te maken. Toen hij failliet ging dacht ik al: ik moet echt onafhankelijk worden en mijn eigen lot bepalen. Op mijn zestiende liet mijn vader ons gezin in de steek en begon hij een nieuw gezin. Dat was een grote schok voor me. Ik heb nooit een goede relatie met mijn vader gehad, maar we hebben altijd contact gehouden. Vorig jaar is hij overleden.'

Hoe kwam je aan het geld voor die winkel?

'De vader van een vriend was diamantair, die stond voor de helft garant, de bank voor de andere helft. Voordat de financiering afliep, heb ik snel een tweede zaak geopend. De bank heeft me een levensverzekering laten afsluiten en iedere week gebeld of het goed met me ging.'

Hoe is dat, 's ochtends je eigen winkel openen?

'Waanzin! Ik dacht: "wauw, dat heb ik maar geflikt". Het is alsof je voor het eerst in het eerste van Ajax staat. Dat is het iedere keer

opnieuw; de eerste winkel openen in het buitenland, mijn eerste kantoor in Azië, allemaal nieuwe kicks. Ik doe dat overigens allemaal samen met mijn vrouw; in het begin werkten we zeven dagen per week. Je kwaliteiten krijg je voor een deel mee. Ze ontwikkelen en bereid zijn er hard voor te werken moet je zelf doen.'

Droomde je al snel van een eigen keten?

'De ambitie om groot te worden, zat er altijd in. Bij elke stap ga je groter denken. Als ondernemer kun je tevreden zijn, maar nooit voldaan. Als ik zie dat ik iets kan, wil ik het beter doen.'

En sneller blijkbaar, wat is het geheim?

'Als je ons vergelijkt met Zara en H&M, gaat het met ons juist langzaam. Het is een mix van energie, waarden, *drive*, passie voor wat je doet, steeds beter willen doen. Alert zijn. Aandacht voor je klanten hebben en natuurlijk aandacht voor je mensen. Zij zijn onze 1600 ambassadeurs. Het gaat erom dat je plezier hebt in wat je doet en dat je medewerkers de ruimte geeft om zich te ontwikkelen, zodat jouw bedrijf mee ontwikkelt.'

'Het is mijn taak om medewerkers te laten groeien. We hebben een traineeprogramma en een eigen mbo- en hbo-opleiding. We proberen ook zo veel mogelijk successen te vieren. Heel belangrijk.'

Je hebt het over succes. In de jaren tachtig ging Cool Cat bijna failliet. Wat ging er mis?

'De economie stortte in. We hadden heel voortvarend in drie maanden drie winkels geopend. Dat was een beetje te veel van het goede. We kochten bovendien te duur in. Ik was 27 jaar en had de bloeddruk van iemand van 60, een enge tijd.'

'We hebben toen alles afgeprijsd om zo snel mogelijk weer liquide

Wie is Roland Kahn?

Geboren: 20 juni 1952 in Amsterdam.
Opleiding: Hbs-a (noot afgemaakt).
Carrière: Op zijn vijftiende begint Kahn als zaterdaghulp in kledingzaken. Drie jaar later werkt hij fulltime als assistent-inkoper bij de Bijenkorf. In 1976 opent hij zijn eerste winkel.

te worden. Drie maanden later konden we goedkoop inkopen, omdat onze leveranciers met te veel voorraad zaten. Na een half jaar waren we weer helemaal boven Jan. Toen hebben we besloten ook de collectie in eigen hand te nemen.'

Ben je tegen het advies van je opa ingegaan om nooit zelf kleding te produceren?

'Nee, we laten produceren. Maar ik heb wel het proces in de hand, we kiezen zelf de fabrieken uit en werken via partnerships. Als je je eigen collectie niet bepaalt en de kostprijs en verkoopprijs niet kunt vaststellen, heb je je belangrijkste processen niet in de hand.'

Toch ging het in de jaren negentig echt mis.

'Ik was in vastgoed gegaan en had taken afgestoten aan twee mededirecteuren. Het boterde niet tussen ons en ik was een slechte manager, zo had ik niet door wat wel en niet goed ging.'

'Ik maakte ruzie en gaf dingen uit handen, terwijl ik niet zeker wist of die anderen dat wel konden. Cool Cat heeft nooit verlies gemaakt, maar ineens maakten we haast geen winst meer. We waren het contact met de klant kwijt, openden winkels op de verkeerde locaties. Mijn adviseurs zeiden: "Je kunt twee dingen doen: verder gaan met vastgoed of je weer bemoeien met je bedrijf." Ik verdiende goed met vastgoed, maar het grootste deel van mijn personeel voelde zich miserabel en dat was mijn schuld.'

'Eigenlijk vluchtte ik voor de situatie. Maar vluchten is nooit slim; als je vlucht sta je met je rug naar de actie.'

'Mijn adviseurs zeiden ook: "kun je het wel? We zien dat je niet zo goed doet op het moment."

Dat is een harde boodschap.

'Het was toch zo? Tot die conclusie was ik zelf ook gekomen. Als je niet in staat bent zaken te corrigeren, kom je niet waar ik nu ben. Een topsporter of topmanager is bereid iedere dag kritisch naar zichzelf te kijken.'

'Door pijn kun je groeien. Of het nu de groeipijnen zijn als kind of de pijn om je eigen fouten in te zien en ze daarna te herstellen.'

► 'Ik wilde niet uit de markt stappen als een verliezer, het moest eerst weer goed gaan met het bedrijf. Ik ben met mijn vrouw nagegaan wat er eigenlijk zo leuk aan was. Dat was de dynamiek, de snelheid, bezig zijn met mensen en voor mensen en bewerkstelligen dat jonge mensen iets leuks kunnen kopen voor weinig geld. Ik had zelf als tiener geen geld. Ik vond het mijn opdracht om ervoor te zorgen dat tieners leuke kleren kunnen kopen.

'Een bedrijfspsycholoog heeft het bedrijf doorgelicht. Hij stelde dat de twee mededirecteuren niet geschikt waren. En ik kon het wel – manager worden – maar dan moest ik het ook echt willen. Daar heb ik voor gekozen, de twee directeuren heb ik gevraagd te vertrekken. Met mensen uit de organisatie heb ik een jong managementteam samengesteld. Binnen twee jaar draaide de tent weer.'

Wat heb je van die crisis geleerd?

'Het is heel louterend om een keer op je bek te gaan. Ik heb ook geleerd om te kijken naar de ontwikkelingsfase waarin medewerkers zitten. Moet je iemand dingen voorschrijven, ondersteunen of motiveren? We hebben een HR-manager binnengehaald en zijn aandacht gaan besteden aan opleiden.

'Verder probeer ik mezelf steeds uit te dagen. We hebben bijvoorbeeld meegedaan met de Manager van het jaar-verkiezing. Dan wordt je bedrijf doorgelicht, daar leer je van. Maar ik ben nog steeds een betere ondernemer dan een manager. Dennis Mok is nu onze algemeen directeur; hij is gelukkig wel heel goed op dat vlak.'

Hoezo ben je nog steeds meer ondernemer?

'Ik ben heel heftig. Ik wil heel veel en het moet gisteren gebeurd zijn. Dat is belastend voor mensen. Dennis weet dat beter in stukjes te hakken.

'Als je een grote visie hebt, kun je ver vooruit denken en dan wil je heel snel. Alleen niet iedereen in je team gaat even snel; de één loopt honderd meter in tien seconden, de ander in twintig. Als je met z'n vieren gelijk moet eindigen heeft het geen zin als jij 'm in je eentje in tien seconden loopt.'

En dan nu het Midden-Oosten, hoe ben je daar terechtgekomen?

'In mei 2004 ging ik op vakantie naar Dubai. We hadden toen al een expansiestrategie neergezet met een thuismarkt waar we zelf winkels willen neerzetten, en een uitmarkt waar we met een franchiseformule willen werken. Kort daarop werden we benaderd door vijf Libanese broers. In Dubai had ik toevallig twee winkels van hen gezien en ik was onder de in-

Drie tips van Roland Kahn

1. Durf vertrouwen in jezelf te hebben.
2. Zet door, ook al gaat het niet altijd zoals je denkt dat het gaat, dat wil niet zeggen dat je het dan op moet geven.
3. Realiseer je dat je vermoedelijk maar één keer leeft. Als je het niet leuk maakt voor jezelf en je omgeving is dat iets waar je spijt van krijgt. Zorg dat je iets doet wat je leuk vindt, wat je met passie doet, en dat je niet in een wereld terecht komt die door anderen gecreëerd is.

druk. Het klikte meteen. Het had familie kunnen zijn.'

Jullie maken sexy kleding. Verkoopt dat wel in het Midden-Oosten?

'De meeste mensen hebben een verkeerd beeld van het Midden-Oosten. Er is een groot verschil tussen wat de Arabische vrouw thuis draagt en op straat, waar ze een burqa, djellaba of hoofddoek draagt. Een groot deel van haar leven speelt zich in haar eigen wereld af, waar veel vrouwen mooi en aantrekkelijk zijn en spannende kleding dragen. Alleen, dat is niet bedoeld voor andere mannen.'

Is het spannend om een westerse winkelketen openen in het Midden-Oosten?

'Zo ervaar ik dat niet. Ik kijk ook anders naar mensen; ik ben geen politicus en heb niets met religies. Als je puur naar de geschiedenis kijkt, hebben religies geleid tot separatisme in plaats van dat ze mensen verbonden hebben. Mijn taak is om verbindingen aan te brengen.

Hoe meer ruimte ik krijg om te groeien, hoe meer ik anderen mee kan laten profiteren.'

Kom je nog vaak in je winkels?

'Iedere week. Ik ga nooit naar een stad zonder even onze winkel te bezoeken. Het rare is dat je zelf niet het gevoel hebt dat je verandert. Maar ik weet nog hoe ik me voelde bij de Bijenkorf als de directeur voorbij liep. Inmiddels ben ik zelf die baas. Ik doe er alles aan om die afstand zo klein mogelijk te maken. Ik pas me aan.'

Heb je ooit overwogen om Cool Cat helemaal te verlaten?

'Heel even, omdat ik met vastgoed meer kon verdienen. Maar werken met mensen en voor mensen, dat is het allerdankbaarste. Mijn huidige rol bij Cool Cat is dat ik steeds meer mensen coach en begeleid. Dat vind ik geweldig. Ik doe wat ik leuk vind en wat ik goed kan.'

En je verdient er goed mee.

'Ja. Ik vind geld creëren wel een prestatie. Vies zijn van geld is een ouderwets, socialistisch standpunt. Op het moment dat je geen respect hebt voor geld, ga je er onverstandig mee om.

'Ik denk dat als goede ondernemers dit land zouden helpen, we met veel minder geld tot grotere prestaties zouden komen. Ik geef graag een miljoen euro aan een minister als hij daarmee voor ons land een miljard euro bespaart.'

Wat is jullie ambitie op het moment?

'Zo groot mogelijk worden, maar wel op een leuke manier. We openen volgend jaar onze eerste winkel in Duitsland.'

Duitsland? Je hebt eens gezegd dat je daar nooit een winkel zou openen.

'Ik ben van mening veranderd. Niets zo veranderlijk als de mens. Ik ben heel stellig, maar ik weet ook dat ik niet altijd gelijk heb.'

Dat is een hele bekentenis.

'Als je in je eigen gelijk blijft hangen, zit je in een heel klein wereldje.'

Dus op naar Duitsland?

'Ja, *Nette Leute*. We maken daar echt vrienden.' ■

Reageren? banen@volkskrant.nl

