

## 'Ondernemerschap en innovatie stimuleren'

**Na de val van het IJzeren Gordijn zag de toenmalige directeur van Raben Group een unieke kans voor uitbreiding in Oost-Europa. Drie decennia later is het Achterhoekse familiebedrijf een Europabrede actieve logistiek dienstverlener. Het geheim volgens CEO Ewald Raben? "Innoveer voortdurend, werk in elk land met ondernemende managers en lever klanten overal hetzelfde hoge niveau van dienstverlening."**

**E**wald Raben woont al dertig jaar met zijn vrouw en drie dochters in Polen. Hier zagen hij en zijn vader na de val van het IJzeren Gordijn een kans om het familiebedrijf uit te bouwen. Na Polen volgden dertien landen, zoals de Baltische staten, Roemenië en Bulgarije, Griekenland en Italië. Het resultaat: "Tussen 1931 en 1991 groeiden we vanuit onze basis in Winterswijk in de Achterhoek, met uiteindelijk 35 medewerkers en 4,5 miljoen euro omzet. Nu hebben we 12.000 medewerkers, 165 vestigingen in 15 landen, zijn we marktleider in Centraal-Europa en gaan we richting 2 miljard euro omzet in 2022."

### Ondernemerschap stimuleren

De belangrijkste waarde van Raben Group is het stimuleren van ondernemerschap. "We zijn een familie van ondernemers. We willen dus een ondernemer op elke vestiging. Ons businessmodel maakt dit mogelijk. Veel ondernemers willen alles zelf doen, maar je moet juist zaken uit handen geven." Zo kweek je volgens Raben ondernemers binnen het bedrijf die hun verantwoordelijkheid nemen: voor een project, een vestiging, een land. "Wij willen van hen weten waar ze over zes jaar willen staan, komen samen tot een plan en geven dan alle ruimte en ondersteuning om het uit te voeren."

### McDonald's-model

Het businessmodel dat Raben noemde omvat behalve lokaal ondernemerschap en oog voor cultuurverschillen tussen landen ook het 'McDonald's-model'. "We standaardiseren zo veel mogelijk: processen, kantoren en overslaghallen, IT-systemen, KPI's. Die eenduidige basis helpt onze ondernemers om zich te focussen op creativiteit, op innovatie."





## 'IK WIL ONZE KINDEREN EN KLEINKINDEREN NIET MET EEN HOOP TROEP ACHTERLATEN'



Ewald Raben



DEEL ONLINE

Bovendien kan Raben Group in één keer in de hele organisatie een proces aanpassen of verbeteren, of een product of dienst uitrollen. “Zo kunnen we klanten waar dan ook altijd dezelfde, herkenbare service bieden van hoog niveau. Het is die combinatie van standaardisatie en het stimuleren van ondernemerschap die voor een vliegwieleffect heeft gezorgd.”

### Duurzaam en innovatief

Ook duurzaamheid is een kernwaarde. Raben hierover: “Ik wil onze kinderen en kleinkinderen niet met een hoop troep achterlaten. Onze duurzaamheidsstrategie stelt concrete doelen om dit te bereiken. Zo sluiten we in steeds meer landen langetermijncontracten om onze vestigingen van groene energie te voorzien. Ook in een land als Polen, waar dit eerst niet mogelijk was.”

Andere voorbeelden zijn de inzet van de schoonst mogelijke vrachtwagens (emissieklasse 6), twee lagen in vrachtwagens om meer te laden en ecotrucks met 50% meer capaciteit. Voor de Poolse fabriek van Ikea vervoert Raben Group met elektrische vrachtwagens naar de hoofdvestiging. En met financierders is afgesproken dat de onderneming aantrekkelijker rentetarieven krijgt wanneer het vooraf afgesproken duurzaamheids-KPI's haalt. “We betrekken in alles ons ecosysteem van toeleveranciers, financiers en klanten om zo veel mogelijk samen te doen.”

Verder zet Raben Group in op innovatie, zoals met zijn Genius Lab. De medewerkers hiervan hebben toegang tot het hele

bedrijf om hun ideeën te concretiseren, zodat de onderneming met een nieuw product of nieuwe dienst uit hun koker zaken efficiënter, goedkoper of groener kan doen. “Of misschien een totaal nieuw concept de markt in brengen. Ik denk dat we ons zo onderscheiden van onze concurrenten.”

### Roadmap

De komende jaren wil Raben Group op veel gebieden groeien. Met innovatie – zoals een accurate expected time of arrival of shipment bieden. Met duurzaamheid – zoals zero-emissionkantoren in Oss en Duitsland. En geografisch. Onlangs is een tienjarenplan afgerond dat Raben Group de nummer drie logistiek dienstverlener in de belangrijkste en meest competitieve markt van Europa maakte: Duitsland. Verdere uitbreiding hier zit in de pijplijn, terwijl de onderneming ook nieuwe markten in het vizier heeft. Daaronder het door Ewald Raben als ‘moeilijke’ markt omschreven Frankrijk.

Als Europese dienstverlener bepleit Raben het belang van de EU. Voor ondernemingen én burgers. “Natuurlijk zitten er nadelen aan de EU, zoals bureaucratie en regels. En we moeten oppassen om niet verder achterop te raken bij landen als de VS en China. Maar de EU doet ook veel goeds. Zo hebben we een ongekend lange periode van vrijheid en vrede achter de rug.”

Of kijk naar duurzaamheid. Zo moeten logistiek dienstverleners op termijn van de EU aan duurzaamheids-KPI's voldoen als ze willen blijven rijden. “Wij voldoen daar al aan, wat ons straks onderscheid geeft. Maar uit milieuoogpunt hoop ik dat zo veel mogelijk concurrenten volgen. En ik weet het: iedereen wil dat zaken veranderen, maar het liefst bij de ander. Ik zeg: verandering begint bij de persoon die je elke ochtend in de spiegel ziet.” <<