

‘Durf je eigen verdienmodel aan te vallen’

In 2013 sprak het FD acht bestuurders van grote bedrijven over Europa. Dit jaar gaat de Holland 8 in gesprek met jonge entrepreneurs over ondernemerschap. Vandaag de laatste aflevering: Ralph Hamers (ING) en Ilja Bobbert (Aseptix)



Pieter Couwenbergh en Rob de Lange
Amsterdam

Al bij de aftrap, de koffie is amper ingeschonken, schetst Ilja Bobbert zijn dilemma. Het chemiebedrijf dat hij tien jaar geleden oprichtte, Aseptix, heeft twee kinderen voortgebracht. Beide zijn succesvol, alleen groeit de een nog veel harder dan de ander. Wat is wijsheid? Doorgaan met beide of toch kiezen? Bobbert heeft ervoor gekozen een partner te zoeken voor het onderdeel dat ontsmettingsproducten onder het eigen merk maakt voor ziekenhuizen en farmaciebedrijven.

Op die manier kan hij zich concentreren op die andere activiteit: licenties verkopen aan grote bedrijven als Beiersdorf, Reckitt Benckiser en Clorox. Zij gebruiken de gepatenteerde technologieën in shampoo, handzeep en andere hygiëneproducten. ‘We kunnen niet tegen die licenties op verkopen met onze eigen producten. Als zo’n bedrijf het onder een van zijn topmerken uitbrengt, zit daar zo’n marketingkracht en merkreputatie achter.’

Ralph Hamers — sinds oktober de hoogste baas bij ING — begrijpt maar al te goed waar Bobbert het over heeft. En dan bedoelt hij niet het kiezen tussen verzekeraar Nationale-Nederlanden of ING Bank, ook al ligt zijn achtergrond bij de laatste. Nee, het gaat om de trend naar minder, maar grotere merken. Merkbeleving is ook een kernelement in zijn strategie. ‘Neem onze bank in Duitsland. Het is in vijftien jaar van nul de derde bank van het land geworden,

met acht miljoen klanten. We krijgen duizend nieuwe klanten per dag. Dat zit niet in prijsconcurrentie, want dat mogen we niet van Europa. Het zit in het merk. Daar sturen we ook op. We kijken heel erg naar de ‘net promotor score’, die meet of klanten je merk aanprijzen bij anderen. We meten ook in al onze markten de overweging van consumenten om klant te worden. Voor onze consumentenbank is merk en merkbeleving van cruciale betekenis. Voor de bedrijventak is dat reputatie, betrouwbaarheid en voorspelbaarheid.’

IB: ‘En waar zit jouw focus?’

RH: ‘Half, half. Maar we groeien vooral in de consumentenmarkt.’

V Die beweging naar een handvol grote merken is niet zonder risico. Er hoeft maar iets mis te gaan.

IB: ‘Reputatie is heel belangrijk voor die bedrijven. Wij worden door en doorgetest door ze. Begrijpt de consument wat het is dat wij hebben ontwikkeld en welke voordelen het heeft? Past het ook in de beleving en reputatie van hun merk? Het is daarom voor ons van groot belang te begrijpen wat onze klanten willen.’

RH: ‘Wij meten iedere seconde de beleving van de klant, bijvoorbeeld op sociale media. Als er negatief over ons wordt getwitterd, krijgt die persoon een mail met de vraag: kunnen wij u van dienst zijn? Het is een nieuwe manier van communiceren, of je het leuk vindt of niet.’

V Jullie hebben beiden veel te maken met toezichthouders en regelgeving. Bepalend dat innovatie? Bijvoorbeeld het ‘precautionary principle’, dat zegt dat je niet iets op de markt mag brengen wat schadelijk is voor mens en milieu.

IB: ‘Kleine bedrijven kunnen daar veel beter op inspelen dan de grote spelers. Wij zagen al vroeg de trend naar veiliger en milieuvriendelijker bestrijdingsmiddelen en dat onder meer ziekenhuizen problemen hadden met onveilige desinfectiemiddelen, terwijl de behoefte toenam door uitbraken als die van Sars en nu het longvirus Mers. In veel handzeepen zit bijvoorbeeld een stof die aantoonbaar borstkankeveroorzaakt. Maar er moet dan wel een



ILJA BOBBERT

Met studies scheikunde en bedrijfskunde en een MBA in Nyenrode op zak vond Bobbert (1975) al snel zijn roeping. Hij werd partner in Holland Venture, een investeringsfonds van ABN Amro, ING en Fortis. Nadien startte hij met zakenpartners een trits bedrijfjes in diverse sectoren. Sinds 2005 leidt hij Aseptix. Hij staat niet zelf in het lab, maar stuurt wel mede de innovatierichting. Bobbert is in zijn vrije tijd een fanatiek wielrenner.



RALPH HAMERS

De in 1966 in Simpelveld geboren Hamers studeerde bedrijfseconomie. Hij was onderzoeker aan de universiteit, logistiek manager bij General Motors en snuffelde even aan de accountancy voordat hij begon bij ABN Amro. Sinds 1991 zit hij bij ING, te beginnen bij Structured Finance. Hij was general manager van de bank in Roemenië, van ING Bank Nederland en van ING België. Mensen roemen zijn gedrevenheid en oog voor commerciële vernieuwing.



alternatief voor zijn, dat veilig is, simpel en effectief. Wij hebben dat nu.’

V Maar hoe weet ik dat het over tien jaar geen longkanker veroorzaakt?

IB: ‘Omdat wij als basis een stof gebruiken waarmee al heel lang wordt gewerkt. Het is al sinds de jaren twintig een antisepticum bij wondjes. Het was alleen onvoldoende effectief en niet stabiel bij hoge doseringen. Maar daar hebben wij wat op gevonden.’

V Waarom zijn jullie daarin beter dan de grote concerns?

IB: ‘Grote bedrijven zien de kans pas als het probleem er al is. Wij waren nieuw, worden niet belast door de erfenis van bestaande activiteiten en kunnen fris naar de ontwikkelingen kijken en snel bewegen.’

RH: ‘Er zijn twee elementen. Grote bedrijven vinden het moeilijk om zichzelf aan te vallen. Ook al innoveer je, dan nog moet je het lef hebben iets te brengen dat je eigen product of verdienmodel bedreigt, ook als daar een hoge marge op zit. Ik zeg al-

tijd: ‘Disrupt yourself before somebody else does it.’ Kannibaliseren is niet slecht. We moeten iets durven introduceren, ook als het ten koste gaat van de marge, als we het gevoel hebben dat de trend die kant op gaat.’

‘Het andere aspect is cultureel, waar ook Nederland als land last van heeft. Het lukken versus mislukken. Grote bedrijven vinden het moeilijk om een project te stoppen en te erkennen dat het is mislukt. Ik zeg altijd: ‘Dare to fail, but do it fast’, want dan kost het nog niet zoveel. Medewerkers bij grote concerns vinden het moeilijk dat toe te geven, want de carrière speelt mee en andere kantoorpolitieke overwegingen.’

IB: ‘We hebben een grote klant in de VS: Clorox. Die zetten jaarlijks voor \$ 1,8 mrd aan chloorproducten af. Chloor is niet veilig en wij bieden een duurzaam chloorvrij alternatief. Ze wilden er aanvankelijk niet aan, uit angst voor kannibalisatie. Ik heb ze toen het voorbeeld van Kodak voorgoedhouden. Je kunt beter jezelf overbodig maken dan dat een ander het doet, want dan heb je in ieder geval nog je eigen merk





en je positie op de markt.'

RH: 'Als je groot bent in een volwassen markt, werk je het hele jaar keihard en is aan het einde van de rit je marktaandeel 0,1% gestegen of gedaald. In België zijn we groot met onze kantorenbank. We hebben er toch het internetconcept geïntroduceerd, ondanks het kannibalisatie-effect. Door dit te doen is ons marktaandeel in vijf jaar 2 tot 3% gestegen en hebben we 25% meer klanten gekregen in een markt die volkomen vastzat.'

V U had het over de Nederlandse houding tegenover lukken/mislukken?

RH: 'Ondernemers als Ilja hebben een gedrevenheid om met iets nieuws te komen. Je gaat er komen als je maar doorzet. Maar onderweg ga je wel een paar keer mislukken. In Nederland betekent dat einde oefening. Dat komt ook omdat we het hier niet leuk vinden als mensen heel erg slagen, met bijbehorend financieel succes. Die houding neemt een stuk drive weg om te ondernemen.'

IB: 'Nederland heeft geen cultuur om

succes te omarmen. Het is een van de redenen om onze winst en omzet niet te publiceren. Er is geen heldencultuur, zoals in de VS. Om heel erg succesvol te zijn moet je veel pogingen wagen. We zijn er bij Aseptix erg goed in om tijdig te durven stoppen met projecten en het verlies af te schrijven. Dat grote lukken vinden mensen niet leuk, zelfs niet binnen je bedrijf. Bij succes gaan ze meten of er ook wat voor hen in zit. Maar ze vergeten dat als je de salarisbasis zwaar opkrikt, je in tijden van crisis direct zwaar in de min zit.'

V Terug naar het toezicht. Beperkt dat de dynamiek in een sector?

IB: 'Het is een barrière voor nieuwe toetreders. Het is heel duur om goedkeuring te krijgen voor onze producten. Het is overal nog nationaal geregeld, ook in Europa. In de VS zijn andere tests noodzakelijk dan in Europa of India. Het kost tijd, veel geld en mankracht. Maar het heeft ook iets positiefs. Het is een asset als je slaagt. En het haalt de cowboys uit de markt. Er is veel rommel in de markt, wat een zware wis-

sel trekt op het milieu. In het Meervan Genève zitten persistente chemicaliën die er nooit meer uit verdwijnen.'

IB (kijkt naar Hamers): 'Slaat het toezicht bij jullie niet door? Ik hoor van mijn mensen dat alles moet worden gerapporteerd: HR. ("Ja", zegt Hamers). Planning. (Hamers knikt). Beloning (hij knikt opnieuw). Nieuwe producten (knikt).'

RH: 'Alles. Alles. Alles. Dat is de pendulum na de ergste crisis sinds de oorlog. Iedere vorm van beloning of gedrag of initiatief moet nu worden gerapporteerd. Dat begrijp ik ook wel, er is ook iets goed fout gegaan. Maar op de wat langere termijn moet je niet alles willen voorschrijven. Dan verstik je iedere vorm van creativiteit. We lopen nu als land ook te ver voorop in regelgeving en toezicht. Dan word je als sector minder aantrekkelijk voor talent.'

'Ik vind dat er best onderscheid mag worden gemaakt tussen grote en kleine banken en nieuwkomers. Maar nu wordt de discussie over buffers vooral gevoerd vanuit het perspectief van het systeemrisico en consequenties voor de overheid en

Ilja Bobbert (l.) en Ralph Hamers stellen vast dat de jongste generatie werknemers andere accenten legt. FOTO: PETER BOER

**Traag
'Grote bedrijven zien de kans pas als het probleem er al is'**

**'Work-life balance'
'Je verwacht niet van een 25-jarige in zijn eerste baan dat hij vier dagen wil werken'**

**Stempel
'Ik zou willen dat er geen stigma meer uitgaat van mislukken'**

belastingbetalers en minder vanuit consumentenbescherming. Waarom zou een kleine bank geen extra buffers moeten hebben?' (Grootbanken moeten extra kapitaalbuffers aanleggen van DNB, red.)

V Zijn er wel Aseptixen in de financiële sector?

RH: 'Je hebt er honderden. En iedere dag komen er nieuwe bij. Google. Paypal. Square. Mint. Lending Club. Kickstarter. Alles en iedereen valt de financiële sector aan. Negen maanden voordat ik de ceo werd, was ik in Silicon Valley. Dat inspireerde enorm. Ze hebben plannen om auto's te leasen voor een halve dag, zelfs voor vijf kilometer. Allerlei verzekeringsinitiatieven. "Disruption" is wat ze er doen. Op bestaande grote markten met een nieuw verdienmodel komen. Dat is minder risicovol dan een compleet nieuwe markt scheppen. Je weet dat er een markt is. Je hoeft er alleen maar iets te verbeteren. Op deze manier kun je met 1% marktaandeel toch heel veel geld verdienen. Een stukje van die cultuur wil ik ook bij ING. We hebben het gedaan met ING Direct en dat innovatieve denken moeten we koesteren.'

V Jullie zijn voor een dag premier en minister van EZ. Wat zouden jullie het eerst veranderen?

IB: 'Onderwijs is superbelangrijk. Maar ik zou ook graag focus willen aanbrengen. We hebben negen heel grote topsectoren. Dat is typisch Nederlands. Daarmee focussen we eigenlijk op niets. We kiezen niet. Waarom doen we niet zoals het NOC*NSF met topsport. Met de Sportagenda 2016 wordt ingezet op sectoren en sporters met medaillekansen. Doe dat nu ook met innovatie. We zijn veel te bang sectoren over te slaan of mensen te beledigen.'

RH: 'Waar we goed in zijn, is niet per definitie ook waar we groot in zijn. En omgekeerd. En het wil ook niet zeggen of je er in de toekomst nog groot in zult zijn. Dat heeft alles te maken met durven kannibaliseren. We denken nu te veel vanuit de verdediging, vanuit behoud van banen.'

V Maar wat wilt u echt veranderen?

RH: 'Ik zou willen dat er geen stigma meer uitgaat van mislukken. Dat het een aanmoediging is om te slagen. Dat we succes ook durven te vieren, ook als dat gepaard gaat met groot financieel succes. In de VS zegt een investeerder tegen een failliet gegane ondernemer: ik heb \$ 10 mln in je geïnvesteerd. Als je weer een goed idee hebt, kom je wel weer bij mij, want ik ben nu \$ 10 mln short. Dat is leergeld, maar ik wil wel een return op je maken.'

V Kunnen jullie gemakkelijk goede mensen krijgen?

IB: 'Eigenlijk niet. Soms neem ik mensen aan, ook al ik heb ik eigenlijk geen werk voor ze. Omdat we die er toch bij willen hebben voor de toekomst. Want als ik iemand zoek, lukt het vaak niet. Jonge mensen zijn nogal eens gemakkelijk. Niet te hard werken en wel een goed salaris willen. Een houding van: je mag blij zijn dat ik bij jou kom werken. Dan denk ik wel eens: je mag ook heel blij zijn dat je een baan hebt.'

RH: 'Eens. Je verwacht niet van een 25-jarige in zijn eerste baan dat hij vier dagen wil werken. Ze willen een leuke "work-life balance". Dat is onze generatie helemaal niet gewend. Daar staat tegenover dat de nieuwe generatie veel meer waardengedreven dan financieel gedreven is. Ze willen iets toevoegen en raken gemotiveerd als je als bank iets wilt betekenen voor de samenleving.'

