

Zelf bruist Rob Westerhof van de energie om ondernemingen met goede, nieuwe ideeën te helpen. Maar hij is bepaald niet optimistisch over het innoverend vermogen van Nederland. De oud-Philips topman gebruikt zijn grote internationale ervaring en netwerk om kleine en grotere bedrijven verder te helpen. Maar hij mist de innovatieve en ondernemende spirit in de boardrooms, vooral bij de grote bedrijven. Daar heerst een cultuur van behouden wat je hebt, controle en risicobeheersing. Strategische plannen worden wel gemaakt maar altijd binnen de bestaande kaders. Liever is Westerhof hands-on betrokken bij veelbelovende start-ups. “Ik heb de jongens van een start-up op de High Tech Campus kunnen helpen aan een joint-venture in het Midden-Oosten.”

“IK DOE ALS COMMISSARIS GRAAG ZELF MEE”

ROB WESTERHOF OVER DE UITDAGINGEN VAN INNOVATIEF ONDERNEMERSCHAP

Jan Schoenmakers

In tijden van economische tegenwind staat technologische vernieuwing niet in hoog aanzien. De huidige technologiediscussie in Nederland gaat over robots die onze banen afpakken, miljarden verslindende IT-projecten, mediaconcerns die alles van ons willen weten en overheden die hun eigen burgers bespioneren. Intussen lijkt in het bedrijfsleven risicomijdend gedrag de norm te zijn geworden. Dat komt door de concurrentiedruk vanuit opkomende economieën, door wet- en regelgeving die meer controle en beheersbaarheid voorschrijft en door de angst om fouten te maken, omdat die genadeloos worden afgestraft met koers- en reputatieverlies.

Toch kan een economie alleen floreren als zij voortdurend streeft naar verbetering en vernieuwing. Dat is de overtuiging van Rob Westerhof, die na een carrière bij Philips (onder andere als CEO Philips Asia en CEO Philips North America) actief werd als investeerder en commissaris. Daarbij heeft hij een voorliefde voor

bedrijven die vernieuwend en ondernemend zijn (zie kader). Voetbal is een andere liefde van Westerhof, die voorzitter was van PSV en nu, als ras-Rotterdammer, voorzitter van de Stichting Sparta 1888.

Rob Westerhof maakt zich flinke zorgen over het innovatievermogen van vooral de grotere ondernemingen in Nederland. “Het is een cliché maar we leven in een tijd van snelle veranderingen, zoals de globalisering van de economie, de veranderende samenstelling van markten onder invloed van internet en grote demografische verschuivingen. Goed ondernemerschap speelt daarop in. Maar de huidige cultuur in het bedrijfsleven staat haaks op die ontwikkelingen. Bestuurders, commissarissen, maar ook consultants, zijn heel behoudend geworden. Het excuus is dan dat de aandeelhouders korte termijn resultaten willen zien zodat er weinig geïnvesteerd kan worden. Maar daardoor missen bedrijven mogelijkheden om te groeien en nieuwe kansen te grijpen.”



Rob Westerhof studeerde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en Harvard Business School. Hij is nu onder meer commissaris bij Teleplan (wereldwijde technologieaftersalesservice), AND (Automotive Navigation Data), TCL Multimedia Ltd. Hij is tevens directeur-eigenaar van een investeringsbedrijf.

Is het risicomijdend gedrag van bestuurders en commissarissen toegenomen?

“Zeker. Er is een cultuur van behouden wat je hebt, zekerheden vasthouden, resultaten boeken op de korte termijn, wat in de hand wordt gewerkt door de toegenomen afrekencultuur en de regelgeving, die risicobeheersing beloont en risico nemen afstraft. In de meeste grote ondernemingen ligt de nadruk van het werk in de raad van commissarissen op financiële cijfers en risicomangement. Strategische plannen worden gemaakt binnen de bestaande kaders. Zelfs een technologiebedrijf als Philips, waar ik vele jaren heb gewerkt heeft moeite om vernieuwingen te laten zien. In de RvC van de meeste grote en middelgrote bedrijven zitten weinig mensen met een ondernemersachtergrond. En grote bedrijven hebben moeite om mensen met een ondernemersmentaliteit te laten doorstromen naar de top.”

U bent ook commissaris bij enkele buitenlandse bedrijven. Hoe zijn uw ervaringen daar?

“Ik ben commissaris bij het Chinese technologiebedrijf TCL waar ik onlangs nog was en we bijna wekelijks *telco's* met de RvC hebben. Het is fascinerend te zien met welke snelheid dit bedrijf inspeelt op nieuwe mogelijkheden. Het bedrijf en zijn verschillende onderdelen staat op diverse beurzen genoteerd, maar wordt zoals veel grote beursgenoteerde Chinese bedrijven als een familiebedrijf gerund. De Chairman die het bedrijf min of meer heeft opgericht verzamelt jonge, ondernemende mensen om zich heen, die zowel in China als de VS gestudeerd hebben. Hij maakt ze personal assistant, traint ze een aantal jaren en maakt ze na verloop van tijd verantwoordelijk voor een divisie of bedrijf. Zo ontstaat er een hechte band. TCL maakt onder meer televi-

sies en mobile telefoons voor eigen merken als TCL, Alcatel en Thomson, maar ook voor derden waaronder de grootste brands. In sommige van deze activiteiten zijn de marges dun. Ze gaan dan op zoek naar nieuwe businessmodellen en gaan bijvoorbeeld samenwerken met leveranciers van services, software, entertainment en internetproviders. Dit vergt weer andere mensen, maar daarbij bedenkt men een andere structuur zonder ontslagen in de top of gezichtsverlies, maar wel een nieuwe topman met een andere titel zodat er geen tijd verloren gaat door managementwisselingen.”

Je kunt als RvC de expertise voor innovatie zelf ontwikkelen, of zorgen dat er management zit dat ondernemend en innovatief is. Wat is volgens u het beste recept?

“Commissarissen hoeven zelf geen ondernemers te zijn maar moeten wel het management uitdagen om ondernemend te zijn. Dat is moeilijk. Bij Teleplan, dat wereldwijd afterservice biedt voor hoogwaardige technologische apparatuur, in toenemende mate software based, is Gilde een van de eigenaren. De meeste private equityfondsen hebben een beleid van controlegericht management en toezicht, om na vijf jaar met winst door te verkopen. Strategische meetings zijn daardoor te veel standaard geworden. Gilde is hierop een uitzondering, zij stimuleren nieuwe oplossingen en zien hun verantwoordelijkheid breder.”

Vindt u dat commissarissen een netwerkfunctie moeten hebben om innovatie te bevorderen, of zelfs make-laar moeten zijn voor mogelijke nieuwe projecten of overnames?

“Ik vind dat primair het management moet zorgen voor een toekomstgerichte, ondernemende en innovatieve

**IN NEDERLAND IS HET OVERLEG MET HET BEDRIJFSLEVEN
OVER INNOVATIE TEVEEL GEÏNSTITUTIONALISEERD
EN INGEPOOLDERD**

IK HEB GELUKKIG EEN GROOT INTERNATIONAAL NETWERK, WAARDOOR IK IN STAAT BEN MENSEN MET ELKAAR IN CONTACT TE BRENGEN EN INTRODUCTIES TE REGELEN

strategie. De RvC kan het management daartoe aanspooren en regelmatig nagaan hoe het ermee staat. Dat doe ik ook, ik vraag om bepaalde nieuwe mogelijkheden te onderzoeken en wil daar dan een goede rapportage van. Als er een management zit dat vooral controlerend wil zijn, is dat moeilijk. Vandaar dat ik bewondering heb voor zo'n move van TCL, om zonder het bedrijf overhoop te halen toch een nieuwe koers in te slaan."

Wat is uw inbreng als commissaris bij bijvoorbeeld AND, Teleplan en TCL?

"Mijn inbreng ligt vooral aan de kant van sales, wereldwijde en nieuwe markten en innovatie. Daarnaast ben ik hier en daar voorzitter van de auditcommissie, waar ik uiteraard een meer financiële inbreng heb en naar het risicomanagement kijk. In deze tijden van snelle technologische veranderingen, zowel aan de kant van het product, interne ICT als businessmodellen naar de markt toe, hebben we bij alle bedrijven waar ik bij betrokken ben een extra strategiedag belegd met de bovengenoemde focussen. Ik zorg vaak dat ik voorafgaand aan de meeting al contact heb over onderwerpen die ik op die dag behandeld wil zien. Daarbij gaat het natuurlijk niet alleen over de technologie maar vooral over de vraag of we de juiste mensen op de juiste plaatsen hebben. En we hebben het over de manier waarop je die nieuwe ideeën in de markt zet. Ik heb het geluk dat ik nog steeds een groot internationaal netwerk heb, waardoor ik regelmatig in staat ben om mensen met elkaar in contact te brengen en introducties te regelen."

U hebt zelf lang bij Philips gewerkt. Kunt u daar wat over vertellen?

"Ik heb onder andere bij telecommunicatie gewerkt en bij Medical Systems, in Nederland begonnen maar

daarna veel in het buitenland gezeten, vooral in Azië en Noord-Amerika. Wat ondernemerscultuur betreft is Philips altijd wat gespleten geweest. Aan de ene kant heeft Philips prachtige nieuwe technologieën ontwikkeld, maar aan de andere kant was er vooral in Eindhoven een behoudende cultuur. Ik was een tijdlang verantwoordelijk voor de Nederlandse verkooporganisatie voor computers en telecommunicatie in Den Haag. Je moest opboksen tegen de Amerikaanse computerbedrijven. Wij hebben toen een heel scherpe commerciële organisatie opgezet, met agressieve mensen. En dat spoorde niet met de traditionele cultuur van Philips in Eindhoven. Wij betaalden commissies uit in een markt waarin computerverkopers schaars waren en de overwegend Amerikaanse concurrenten dat wel deden.

Ik kende bij Philips Telecommunicatie in Hilversum een ingenieur die in de jaren zeventig reeds alle ontwikkelingen in de veertig jaar daarna, tot en met nu, precies voorspelde. Ik suggereerde dat die man naar Eindhoven zou gaan om de top van Philips op technologisch gebied steun en richting te geven, wat iets anders is dan ontwikkelaars die puur met hardware bezig zijn. Maar hij wilde dat helemaal niet, hij zat prima in Hilversum! Dat is een beetje het probleem: knappe koppen maar niet heel ondernemend. En de commerciële mensen hadden vaak niet voldoende kennisontwikkeling gehad. Bij Philips is een gat ontstaan tussen die twee groepen, terwijl marketinggedreven ondernemingen als Unilever en Procter&Gamble wel die aansluiting vonden, hoewel die producten uiteraard veel eenvoudiger van aard zijn."

Hoe is dat gegaan met de afdeling medische systemen?

"De markt voor medische apparatuur is heel apart, want je hebt te maken met artsen die beslissen over de aankoop. Je moet dus een goede relatie met de medische spe-

cialisten opbouwen en dat heeft Philips goed gedaan. Philips vormt in die markt met Siemens en General Electric nu de top drie van de wereld. Een paar keer heeft Philips de tak willen verkopen, maar toen ik in 1990 bij Medical Systems kwam hebben we tegen de Raad van Bestuur van Philips gezegd dat we wel gek zouden zijn als we die business zouden afstoten, met de toenemende vergrijzing en de steeds hogere eisen aan de gezondheidszorg. Toch was het ook moeilijk in een zo gespecialiseerde tak om echte ondernemers te vinden.”

Bij de grote corporates heeft ondernemerschap het dus moeilijk. Maar de kleine, flexibele bedrijven missen weer de middelen om snel te groeien.

“Ik ben betrokken bij een start-up bedrijf op de High-tech Campus Eindhoven dat een geheel nieuwe technologie op het gebied van zonne-energie ontwikkeld heeft, met ronde panelen die met de zon meedraaien. Daar zitten nu ettelijke miljoenen aan subsidies en privaat geld in. Nu staan ze voor de opgave om de stap te maken naar de markt, liefst in samenwerking met een bestaande partner. Maar er zijn in Nederland nauwelijks bedrijven te vinden die bereid zijn de financiële risico’s te nemen die daarbij nu eenmaal horen. Je hebt mensen nodig met een netwerk. Ik heb die jongens van die start-up kunnen helpen aan een joint-venture in het Midden-Oosten. Nederland heeft zulke kleine hoogwaardige bedrijven nodig, maar als die geen aansluiting kunnen vinden met de markt, of met een partner voor de volgende stap in hun ontwikkeling, dan werkt dat niet erg motiverend.”

Moet de overheid daar meer aan doen?

“Er zijn wel subsidies, maar de stap naar de markt moeten de bedrijven toch zelf maken. Ik moet trouwens zeg-

gen dat de overheid wel veel doet om de Nederlandse ambassades en consulaten in te schakelen bij het helpen van bedrijven die in een bepaald land aan de slag willen. Ik vind dat een erg goed initiatief. Ik ben bezig met een bedrijf uit Soesterberg dat op softwaregebied systemen heeft ontwikkelt voor afvalmanagement voor grote steden. Hiermee zijn we aan de slag gegaan in Azië, waar er grote behoefte aan is om dit vanuit de overheid te kunnen gaan redigeren. We praten dan over het hele proces van verzamelen tot en met recycling. De markt hiervoor in Azië is enorm. Onze Nederlandse consul generaal in HongKong heeft veel meetings georganiseerd, bezoeken van de HongKong regering naar Nederland geïnitieerd en recepties georganiseerd in zijn locatie in HongKong voor alle betrokken partijen.”

Heeft de opkomst van internet het makkelijker gemaakt voor kleine bedrijven op zoek naar markten en businesscontacten?

“Internet heeft het wereldwijd verspreiden van informatie en het leggen van contacten natuurlijk geholpen, en ook de mogelijkheden voor funding vergroot. Maar uiteindelijk is funding en het smeden van partnerships een kwestie van persoonlijk contact. Om dan tot een deal te komen is net zo veel werk als vroeger. En die investeerders hebben, ook door internet, heel veel mogelijkheden om uit te kiezen.”

Hoe is dat dichterbij huis? Door de Europese eenwording is het toch veel makkelijker geworden om binnen de EU zaken te doen?

“Nee, daar heb ik weinig positieve ervaringen over gehoord. Sommige bedrijven hebben minder moeite om in Zuidoost-Azië voet aan de grond te krijgen dan in de

**NEDERLANDSE AMBASSADES EN CONSULATEN ZIJN HEEL
ACTIEF IN HET HELPEN VAN BEDRIJVEN DIE IN EEN BEPAALD
LAND AAN DE SLAG WILLEN**

EU. Voor de bedrijven die in de beginfase van de Europese eenwording al internationaal actief waren is de EU heel gunstig, want allerlei belemmeringen en kosten zijn weggevallen. Maar voor nieuwkomers geldt dat niet. Dus Nederlandse bedrijven die in Frankrijk of Spanje op de markt willen komen moeten daar minstens twee jaar voor uittrekken, en daar de nodige kosten voor maken. Je hebt altijd contacten met overheden en andere instanties nodig en je wordt altijd als buitenlander gezien.”

Het valt me op dat u na een carrière bij een heel grote international vooral betrokken bent bij kleinere bedrijven. Vindt u dat leuker, spannender?

“Ik voel me inderdaad prettig in een ondernemende omgeving, waarin ik als commissaris of adviseur ook echt mee kan doen en niet alleen op een afstand sta. Ik houd ervan om mijn contacten in Europa, Amerika en Azië te gebruiken om mensen en ideeën bij elkaar te brengen. Ik heb ook zo mijn contacten met grote bedrijven en ik moet zeggen dat ik soms schrik van het niveau van denken over strategie. Ik wil geen namen noemen, maar er zijn grote technologiebedrijven in Nederland die alleen in risico's denken en geen nieuwe ideeën voortbrengen. En dat geldt dan voor zowel de raad van bestuur als voor de raad van commissarissen.”

Hoe creëer je een innovatieve cultuur in een organisatie?

“Het begint aan de top. Er zitten in iedere organisatie mensen met nieuwe ideeën. Maar als de top zich vooral bezighoudt met control en beheersing van risico's en het behalen van budgetten, dan voelen die mensen zich niet meer thuis en gaan ze weg. De top moet mensen uitnodigen met nieuwe initiatieven te komen en een cultuur bevorderen waarin fouten gemaakt mogen worden. Ik zie ook dat het bonusbeleid verkeerd is gericht. Veel directeuren en middenmanagers krijgen een bonus van 80 of 90 procent die vooral behaald kan worden door spaarzaam en behoudend te zijn. Dus mensen gaan de eerste helft van het jaar geen geld uitgeven omdat ze zo hun bonus kunnen veiligstellen. Daardoor is een hele generatie managers en bestuurders ontstaan die managers zien als controleren en beheersen.”

U bent ook betrokken bij de innovatiedenk tank Omega. Wat houdt dat in?

“Omega is een economische en technologische denktank naar het model van de Amerikaanse denktank CSIS, waar ik lid van was in mijn Amerikaanse tijd. Onder voorzitterschap van Henry Kissinger kwamen een 25 tal captains of industry twee maal per jaar bijeen om een relevant onderwerp te bespreken dat was voorbereid door een aantal hoogleraren van topuniversiteiten. Dit rapport ging als aanbeveling en ter bespreking naar de Amerikaanse regering. De voordelen van deze aanpak waren dat de regering een direct contact had met betrokkenen en de directe link met universiteiten, wat voor hen weer actueel casestudiemateriaal opleverde. In Nederland is het overleg met het bedrijfsleven teveel geïnstitutionaliseerd en ingepolderd, met als gevolg gesprekken in kleine kring van politici en organisaties, inclusief de SER, die los van de praktijk staan en een te beperkte activiteit van de vakbonden, terwijl de universiteiten als kenniscentra hierin geen enkele rol spelen. Omega werkte met 25 mensen en met ondersteuning van de Economiefaculteit van de Erasmus Universiteit aan een rapport waarin aanbevelingen staan over de creatie van 300.000 nieuwe hoogwaardige banen die nodig zijn om onze welvaart op peil te houden.”

Over de auteur

Jan Schoenmakers (1954) is directeur van ComOnBoard, adviseur in governance communicatie. Hij is tevens hoofdredacteur van Goed Bestuur.

