

‘Geld verdienen is veelgemakkelijker dan geld uitgeven’

Bart Becht, de meest verdienende Nederlandse topman in het buitenland, stapt op als bestuursvoorzitter van Reckitt Benckiser, bekend van Calgonit en Vanish. „Het is goed om eens te veranderen.”

Door onze redacteur
PIET DEPUYDT

Zijn voornemen staat vast. De Nederlander Bart Becht (54), topman van Reckitt Benckiser, een van 's werelds grootste producenten van huishoudelijke artikelen, houdt het voor gezien.

Al jaren is hij een van de best verdienende topmannen in Groot-Brittannië. Onder zijn leiding verzevenvoudigde de koers van het aandeel – hij liet daarmee concurrenten als Unilever, Sara Lee en Procter & Gamble ver achter zich. Vorig jaar werd hij hiervoor nog geroemd door het gezaghebbende zakenblad *Harvard Business Review*.

Maar na zestien jaar aan de top wil hij er nu definitief een punt achter zetten. In september neemt Becht ontslag. Hij laat een bedrijf na met een omzet van 9,7 miljard euro en 25.000 medewerkers in meer dan 60 landen – een concern dat twaalf jaar geleden ontstond uit de fusie van het Britse Reckitt en het Nederlandse Benckiser.

Jarenlang had Becht als opdrachtgevers enthousiast te maken voor merkproducten die door anderen als „extreem saai en vervelend” worden beschouwd, zoals de vaatwasblokjes van *Calgonit*, de vlekkenverwijderaar *Vanish* en de toiletreiniger *Harpic*. Hij deed dat naar eigen zeggen „met passie en creativiteit”.

In 2005 ging hij zelf shoppen. Hij kocht de medicijnendivisie van de Britse drogisterijketen Boots, met farmaceutische topmerken als *Strepsils*, *Clearasil* en *Nurofen*. En vijf jaar later nam hij ook SSL over, de producent van onder meer *Durex*-condooms en *Scholl*-sandalen. Deze acquisities zorgden voor een groeiversteviging in het bedrijf.

Afgelopen week was de topman van Reckitt Benckiser op de Rotterdam School of Management om er zijn *Alumni Award* te komen ophalen. Die werd vorig jaar al toegekend, maar toen was zijn agenda overvol.

In het vraaggesprek voorafgaand aan de ceremonie haalt hij plots een flesje vloeibare handzeep uit een kartonnen doos te voorschijn. Hij legt uit hoe de zeep met een infrarood oog en een verstuiver wordt verspreid. „Kinderen zijn er dol op.”

Innovatieve marketing om de verbeelding van de koper te vatten en een gevulde pijplijn met nieuwe pro-

ducten. Eerst de klant en dan de aandeelhouder. Dat is volgens Becht het recept voor de waardecreatie bij Reckitt Benckiser.

Klopt het dat u regelmatig winkels afloopt om klanten te onderwerpen?

„Ja, dat is inderdaad zo. We noemen dat onze *store visits*. De voorbije maand heb ik er geen gedaan, maar recent ben ik al in winkels geweest in Australië, de Verenigde Staten, Rusland en India.”

Doet u zich dan voor als een mystery shopper?

„Nee. Die winkelbezoeken zijn niet anoniem. Ze zijn voor mij eerder een middel om beter te begrijpen hoe mensen de producten zien. Daar gebeurt de aankoopbeslissing. Dat proces willen we zo goed mogelijk begrijpen om de juiste inschattingen te kunnen maken voor onze business.”

Hoe ondervraagt u klanten over een product als Durex?

„Dat is een interessante kwestie. Als je mensen daarover recht voor de raap een vraag stelt, dan zullen ze je niet veel vertellen. Ze blijken niet bereid om hierop direct te antwoorden.

We kijken nu na hoe we over dit soort producten toch klantenonderzoek kunnen doen.”

Het lijkt wel alsof inzicht in consumentengedrag belangrijker is dan productinnovatie.

„Begrijpen wat de klant wil is de sleutel. Om dat te weten moet je niet alleen de plaatsen bezoeken waar producten worden gekocht, maar ook weten hoe die producten thuis worden gebruikt.

Eigenlijk komt het er op neer dat je innovatieve ideeën eerst goed afstemt op wat de consument wil. We spenderen daaraan erg veel tijd en onderzoek. Pas dan zullen we het nodige geld investeren in de ontwikkeling tot producten.”

Jullie spenderen amper 2 procent van de omzet aan onderzoek.

„Veel van onze onderzoekskosten worden ook geboekt door toeleveranciers die met nieuwe ideeën komen. Interessanter is te kijken naar de output. Over de afgelopen vijf tot tien jaar is gemiddeld 30 procent van onze omzet afkomstig van nieuwe producten die in de voorbije drie jaar zijn gelanceerd.”

Uw stelregel is: ‘conflict is good’. U bent geen voorstander van con-

sensus aan de top. Waarom?

„Ik denk dat je betere resultaten bereikt als je managers hebt met erg uiteenlopende achtergronden en ideeën, die vrijuit hun mening kunnen zeggen en alle argumenten op tafel gooien. Vergelijk onze vergaderingen met een Italiaans familiediner: iedereen heeft iets te zeggen en doet dat met zeer veel passie. Dit zorgt voor hevige discussies en constructieve conflicten, geen persoonlijke vendetta's. De beste mening en de beste argumenten blijven uiteindelijk overeind. We zijn topmanagers van een bedrijf, geen politici die rond de tafel gaan zitten om een vergelijk te zoeken waarin iedereen zich voor een stukje herkent. Dat leidt tot een compromis en tot slechte beslissingen.”

Het Nederlandse bestuursmodel is vooral gericht op consensus.

„Ik vind dat een slecht model.”

Een opmerkelijke uitspraak voor een Nederlander.

„So what? Ik vind dat je alle meningen op tafel moet hebben en daarover een intens debat moet voeren. Maar probeer niet te schipperen.”

U haalt graag uw medewerkers uit hun comfortzone door ze te benoemen op andere plaatsen dan hun thuismarkt.

„Dat klopt. Ze krijgen daardoor een rijkere ervaring en het levert ook betere ideeën op. De ideale mix is een fifty-fifty verdeling tussen lokaal en niet lokaal. Zo voorkom je een ‘not invented here’-syndroom.”

Waarom vertrekt u bij Reckitt Benckiser? U bent pas 54 jaar.

„Ik doe die baan al 16 jaar. Dat is 64 kwartalen, dus een erg lange tijd. Het is goed om eens te veranderen en een



andere intellectuele uitdaging aan te gaan. Ik trek me niet volledig terug uit het zakenleven. Maar een voltijds mandaat als bestuursvoorzitter zal ik niet meer opnemen.”

Wat bent u van plan?

„Wellicht zal ik iets doen met private equity: geld investeren in middelgrote ondernemingen, die bedrijven laten groeien en daarna naar de beurs brengen. En ik wil een deel van mijn tijd besteden aan goede doelen.”

Onlangs schonk u 115 miljoen euro aan een liefdadigheidsfonds. U had jarenlang de reputatie een van de best betaalde topmannen te zijn in Groot-Brittannië. Wilt u iets goed maken?

„Niet echt. Over mijn salarispakket geef ik geen commentaar, daarvoor moet u zich wenden tot de voorzitter van de board. Het liefdadigheidsfonds is een persoonlijke doelstelling van mij. Het is de voornaamste reden van mijn ontslag. Ik ben erachter gekomen dat geld verdienen veel gemakkelijker is dan het uit te geven (lacht).

„Als je geld stopt in een business, dan krijgt je een *return on investment*. Als je geld in liefdadigheid stopt, dan wil je ook enige verandering zien en zeker zijn dat wat erin gaat wel degelijk tot concrete resultaten leidt. Dat vergt veel tijd en energie. Daarop wil ik me in de nabije toekomst concentreren.”

Waarom presteerde Reckitt Benckiser de afgelopen jaren systematisch beter dan zijn rivalen?

„We zijn nooit gebonden geweest aan één nationale cultuur. Binnen het top-40 management van dit bedrijf zijn er achttien verschillende nationaliteiten. We voelen ons geen Brits bedrijf en we zijn ook nooit een Nederlandse of Duitse onderneming geweest. Onze cultuur is anders en moeilijk te kopiëren. En we zijn er in geslaagd om op een consistente manier een strategie te ontwikkelen voor de lange termijn.”

Is dat de reden waarom de aandelenkoers in twaalf jaar tijd is verzevenvoudigd?

„We creëren niet zomaar aandeelhouderswaarde. We doen dit omdat we de consument enthousiast weten te maken voor onze producten. We zouden geen enkel resultaat boeken als we niet met een coherente strategie op die consument zouden focussen. En dat in marktsegmenten die door sommige mensen als extreem saai en vervelend worden ervaren. Het vergt creativiteit en passie om daarmee om te gaan.”

Groei als ultieme redding

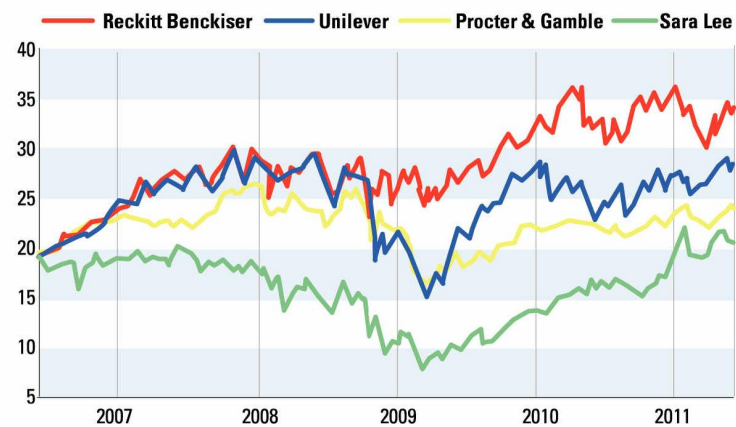
Is Reckitt Benckiser immuun voor hogere grondstofprijzen? Die drukken de winst en aandelenkoers van concurrenten als Unilever en Sara Lee, maar het concern van de Nederlander Bart Becht blijkt daarvan minder last van te hebben. Sinds 2009 heeft het aandeel op de Londense beurs zich opvallend gunstiger ontwikkeld dan gelijkaardige spelers in de branche. „We zijn er iets minder kwetsbaar voor, simpelweg omdat we betere groeimarges hebben”, zegt hij. „Dat betekent dat de *cost of goods* als percentage van onze omzet iets lager is. Dat wil niet zeggen dat we immuun zijn voor duurder grondstoffen. Maar we proberen ze zoveel mogelijk te compenseren door meer groei en lagere bedrijfskosten.”

Bart Becht: duurder dan duurste bankiers in City

Bart Becht (1956) is een rasechte Nederlander – hij is in Rotterdam geboren en in Alkmaar opgegroeid – maar hij voelt zich het meest op zijn gemak als hij Engels kan spreken met een Amerikaans accent. Hij studeerde economie in Groningen en Delft en behaalde daarna een MBA-diploma aan de Universiteit van Chicago. In 1988 kwam hij – na een loopbaan bij Procter & Gamble – terecht bij Benckiser en deed er ervaring op als topman van de filialen in Canada, Groot-Brittannië en Italië. In 1999 werd hij bestuursvoorzitter van het concern, na de fusie van Reckitt & Colman met Benckiser. Hij heeft drie kinderen en woont in een huis aan de rand van de Sunningdale-golfclub in Berkshire. In 2009 verdiende hij met zijn salaris, bonus en uitgeoefende opties 92 miljoen pond (105 miljoen euro) en overtrof met dit inkomen de best verdienende bankiers in de Londense City.

Sterkere beursprestaties dan de concurrentie

Aandelenkoersen in Britse pond*



* Unilever, Procter & Gamble en Sara Lee zijn geïndexeerd (20 pond = 100)

NRC 040611 / BG / Bron: Reckitt Benckiser







Topman Bart Becht van Reckitt Benckiser: „Onze bedrijfscultuur is anders en moeilijk te kopiëren.” Foto’s Bas Czerwinski
