

‘Je moet de juiste vragen stellen’

Alexander Ribbink is partner bij investeringsmaatschappij PrimeVentures, waar hij de jongste bedrijven van Nederland begeleidt. ‘Uitvinden waar nu geen vraag naar is maar morgen wel, dat is de kern van toezicht.’

Interview Jan de Rooij Tekst Leo Klaver Fotografie Ad Nui:

Paddestoelen. Dat is het laatste boek dat Alexander Ribbink heeft gelezen; een gedichtenbundel van Bordewijk uit 1916. Een opmerkelijke keuze voor iemand die in het dagelijks leven verzot is op technologie en innovatie. Maar voor wie weet dat hij ook voorzitter is van de raad van toezicht van het Stedelijk Museum, is de bundel weer geen opmerkelijke keuze. Het leven heeft meerdere gezichten en invalshoeken en zo ook Alexander Ribbink. Als commissaris van Koninklijke Tichelaar, dat keramische producten maakt, heeft hij een andere rol dan als investeerder, toezichthouder of commissaris bij jonge bedrijven als Greetz (online wenskaarten versturen), Layar (location based services) of CINT (online marketing).

◦ *Wat is voor u innovatie? Ieder bedrijf vernieuwt toch?* ‘Precies, ieder bedrijf vernieuwt. Er wordt daarom al snel gezegd dat een bedrijf innoveert. Maar vaak gaat het dan om het bedenken van variaties op een bestaand product, of aanpassingen aan veranderende omstandigheden van processen in productie of marketing. Daar is weinig mis mee en ik onderschat het belang daarvan niet, maar het is geen innoveren. Als bij Unilever of Philips een groot merk groeit van vier naar vijf procent marktaandeel is dat heel belangrijk, maar laten we dan niet spreken van innovatie. Dat is rennen om niet achteruit te gaan. Het belang van vernieuwing bij bestaande bedrijven zoals Tichelaar, dat al vijfhonderd jaar kan bestaan omdat het zich voortdurend bij de tijd weet te houden, is fenomeen

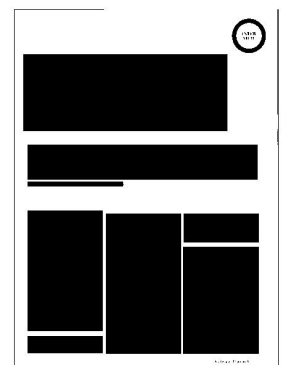
naal en het vernieuwen is vaak een indrukwekkende prestatie, maar onder echte innovatie versta ik toch iets anders dan slechts het doorvoeren van vernieuwingen. Het woord innovatie wordt vaak te gemakkelijk in de mond genomen, niet in de laatste plaats door mensen aan de top. Bij Mars en Unilever werd bijvoorbeeld een nieuwe variant van Axe of Beceel aangeduid als innovatie. Dat is het niet. Het is een vaak gebruikt en ook misbruikt woord.’

◦ *Bij Deloitte hebben we de verschillende stappen van innovatie in beeld proberen te brengen. We maken zelf onderscheid in unpaved territory en uncharted territory ofwel volledig out of the box-denken. Dat doen we omdat innovatie zoveel aspecten kent. Het doel van innovatie is duidelijk, het creëren van nieuwe waarde voor klant en onderneming en het realiseren van financieel rendement voor de onderneming. Maar er valt zoveel onder dat het lastig is precies aan te geven waar vernieuwing eindigt en innovatie begint. Hoe zou u innovatie willen definiëren?* ‘Ik heb niet echt een definitie, maar als ik spreek over innovatie dan heb ik het over iets wat veel fundamenteler is, namelijk het opzetten van een geheel nieuwe businesslijn. En dat is vele malen ingewikkelder dan het doorvoeren van vernieuwingen. Een innovatie moet significant voordeel voor de beoogde gebruiker bieden wil het de aanduiding innovatie rechtvaardigen. Een echte innovatie kost veel tijd, aandacht, geld en moeite. De rest is de kachel een beetje gaande houden, een beetje je werk doen. Een echte innovatie lost een probleem op en heeft

een duidelijk effect op de markt voor de middellange- en lange termijn. Let wel, er is niets mis mee om de kachel brandende te houden, maar het voorzien van een huis van een extra verdieping is in mijn ogen wel wat anders.’

◦ *Spannend dat u dat zegt. Zelfs van de iPhone wordt wel gezegd dat die geen probleem oplost, maar dat Apple eerder bij ons een behoefte heeft gecreëerd waar we tot voor kort geen flauw benul van hadden.* ‘Uit marktonderzoek komt natuurlijk nooit naar voren dat mensen een iPhone willen of een tv of wat dan ook. Maar elke innovatie begint met een idee. Dat idee moet goed zijn. Een goede ondernemer voelt ook wel aan of een idee goed is of niet. Bij TomTom was het idee om navigatieapparatuur in de auto niet exclusief beschikbaar te laten zijn voor bestuurders van een BMW, Mercedes of Audi, maar voor iedereen. Daar zat de pijn. Er was een universele behoefte van automobilisten die tot dan voorbehouden was aan een kleine groep rijke mensen.’

◦ *De innovatiecyclus wordt steeds korter. Telefoon, tv, computer, internet, sociale media, het breekt allemaal steeds sneller door. Hoe speelt de com-*



missaris in op die versnelling? ‘Het permanente spel van kijken en luisteren naar en geven aan de markt, uitvinden waar nu nog geen vraag naar is maar morgen wel, dat is de kern van toezicht. Het alleen maar naar achteren kijken, naar de cijfers van de maand daarvoor, is belangrijk maar wat al te zeer gericht op controle. Als je commissariaat is afgelopen, moet je kunnen zeggen dat de doelstellingen qua groei en marktaandeel echt bereikt zijn. Dat gaat verder dan het ondertekenen van de jaarrekening. Als een bedrijf niet uit zichzelf met voorstellen komt, dan moet je daar als commissaris zeker over praten. Dan heb ik het niet zoeker over de beursgenoteerde firma’s waar de directie de raad van commissarissen al snel een update geeft van de zaken waarvan zij denken dat het groei gaat brengen, maar over kleine innovatieve bedrijven. Bij de grote concerns is het overigens best ingewikkeld om als commissaris de waarde van zo’n update in te schatten, zowel positief als negatief. Ik zie in mijn dagelijks werk dat je bij innovatieve kleine bedrijven als Greetz, die nog steeds aan het zoeken zijn wie of wat ze zijn of kunnen zijn, als commissaris per definitie een grotere rol kunt spelen. Niet dat wij als commissarissen de ideeën aandragen voor de business van morgen of overmorgen, zo is het niet. We stellen vooral vragen aan de directie van deze kleine bedrijven – die bestaat vaak uit de oprichters – waardoor je een sturende rol kunt hebben.’

◦ *Kunt u een voorbeeld geven van zo’n vraag?* ‘Bij CINT zijn we in de fase van de *due diligence* zelf achter de computer gaan zitten om naar het gebruikersgemak van hun website te kijken. Daar kwamen vraagtekens uit voort. Toen hebben we gezegd: “We zijn niet de allerdomsten, we zijn bovendien van goede wil, en toch lukt het ons niet gemakkelijk genoeg om dingen op de site voor elkaar te krijgen, terwijl het voor een bedrijf in online marketing wel een primair proces is. Hoe zit dat?” De manier waarop je dat brengt is overigens wel belangrijk, omdat we geen dictaten willen voorschrijven. Zo werken we niet. We bepalen niet het product en we hebben ook niet de pretentie dat we alles weten. Maar door vragen te stellen, krijg je wel een dialoog waar beide partijen veel aan kunnen hebben.’

◦ *U maakt zelf al een onderscheid tussen beursgenoteerde bedrijven en jonge innovatieve bedrijven. Kun je je*

als commissaris bij een jong innovatief bedrijf wel beperken tot het houden van toezicht? ‘De bedrijven die bij ons komen voor een investering doen dat omdat ze harder willen groeien dan ze doen en daar de middelen niet voor hebben. In de afweging om al dan niet te investeren in zo’n ondernemer, kijken we altijd naar de adviseerbaarheid. Is het een ondernemer die ook het gesprek wil? Of wil hij alleen het geld? Dat laatste, daar hebben wij geen zin in, omdat er dan geen uitwisseling van gedachten of ideeën kan zijn. Met name op de momenten dat het wat tegenzit, is het essentieel dat er open lijnen bestaan tussen commissarissen en directie. Er moet wat ons betreft sprake zijn van een uitdagende en prikkelende relatie. We willen als toezichthouder ook een coachende rol kunnen hebben.’

◦ *Een gesprek met een ondernemer is dus een ander gesprek dan met de directie van een beursgenoteerd bedrijf?* ‘Ik ben geen commissaris geweest bij een grote *corporate* onderneming, maar wel bij een klein beursgenoteerd farmaceutisch bedrijf en dan zie je dat de spelregels formeler maar ook harder zijn. Je hebt te maken met allerlei, oneerbiedig gezegd, verplichte zaken als risicoanalyses, accountants, eindeloze kalenders van toezicht die je niet brengen waar het werkelijk om gaat, naar waar het bedrijf zijn geld mee verdient. Als je niet oplet besteed je in zo’n situatie heel veel tijd aan de formele kant en niet aan de materiële kant. Als commissaris van een beursgenoteerd bedrijf ligt je werk meer in het domein van *governance*. En het is maar de vraag of je als toezichthouder ook vragen moet stellen over de inhoud van het bedrijf, bijvoorbeeld over innovatie, als de organisatie professioneel is. Als de strategie is vastgelegd en zo ook de te bereiken doelen, dan hoeft je er als commissaris alleen maar voor te zorgen dat je tegen de buitenwacht kunt zeggen dat de stakeholders tevreden zijn en dat er groei is wat betreft werk en omzet. Over het hoe hoeft je je dan niet uit te spreken. Dat is toch anders dan bij een jong bedrijf dat zichzelf nog moet uitvinden.’

◦ *Veel innovaties mislukken. Is de rol van toezichthouder en investeerder niet omgeven met veel onzekerheden?* ‘We investeren primair in de ondernemer en zijn plan. Je kijkt of zijn doelen realistisch zijn. In de loop van de rit bemerk je wat zo’n ondernemer echt vermag en pas je

je stijl van toezicht houden daar op aan. Je moet daarbij wel je eigen beperkingen kennen. We kunnen niet alles voorzien, laat staan vooruit weten. Ik durf mijn buikgevoel te volgen, maar zeg niet dat ik altijd alles zeker weet. Dat is niet zo. Ik zal het tegen een ondernemer zeggen als ik niet in het plan geloof. Maar of ik dan ook zeker weet dat het niets zal worden? Natuurlijk schiet je wel eens mis en dan wijzen we met zijn allen een ondernemer af die zijn bedrijf daarna toch voor veel geld weet te verkopen.’

◦ *Wat is de toegevoegde waarde van de commissaris die tevens het durfkapitaal vertegenwoordigt?* ‘Onze belangen lopen in principe volledig parallel: allebei willen we dat het bedrijf groeit. Wij hebben te maken met ondernemers die bij een bank niet hoeven aan te kloppen omdat een innovatieve ondernemer nu eenmaal al snel buiten het risicoprofiel valt, zeker als je een negatieve cashflow moet laten zien. We lopen dus ook meer risico en dat doen we omdat we denken dat dit uiteindelijk meer oplevert. Maar zoals gezegd, we willen niet alleen geld geven. In ons team zit een mix van ervaring die wij graag inzetten om de doelen van een ondernemer te helpen realiseren. Wij praten met de ondernemer, wisselen ideeën uit, helpen met het leggen van contacten binnen ons netwerk als dat gewenst is, denken mee over de te volgen strategie. Het geld geven we omdat er salarissen moeten worden betaald. We denken niet onmiddellijk in exitstrategieën, hoewel die op de achtergrond wel meespelen.’

◦ *Moet u zichzelf ook voortdurend vernieuwen als commissaris of als coach?* ‘Ik werk graag in een omgeving die zich onder invloed van technologie voortdurend vernieuwt. Vernieuwen, innoveren, het betekent automatisch dat er geen standaarden zijn waarop je kunt terugvallen. Het speelveld verandert voortdurend en daarmee de producten, de klanten, de markt. Die uitdaging heb ik nodig. Anders heeft het voor mij geen zin om commissaris te zijn. Ik werd commissaris bij het farmaceutisch bedrijf omdat er sprake zou zijn van internationale expansie en daar had ik rva-

ring mee. Toen het uiteindelijk anders liep, heb ik in goed overleg dit commissariaat neergelegd.’

◦ *Is het nodig om financieel onafhankelijk te zijn om een goede toezichthouder of commissaris te kunnen zijn?* ‘Onafhan-

kelijk ben je in je geest. En nee, ik geloof niet dat financiële onafhankelijkheid nodig is. Als dat zo zou zijn, dan zouden heel wat commissarissen in Nederland die rol niet goed kunnen uitoefenen. Als aandeelhouder en toezichthouder willen we in het belang van de onderneming waarde creëren. Belangrijk daarvoor is dat je ziet dat extra waarde is te creëren met de vele technologieën van nu, zoals Cloud, SaaS, sociale media, GPS. Om in zo'n technologisch gedreven omgeving goed als commissaris, investeerder, toezichthouder te kunnen werken, is geen financiële onafhankelijkheid vereist. Een goed onderbuikgevoel is veel belangrijker en je moet de goede vragen weten te stellen. ●

Jan de Rooij is
partner bij Deloitte.

**'EEN ECHTE
INNOVATIE**



**KOST TIJD EN
GELD, DE REST
IS DE KACHEL
EEN BEETJE
GAANDE
HOUDEN'**

**'WIL DE
ONDERNEMER
ALLEEN
GELD OF
OOK ADVIES?'**

Alexander Ribbink (47)

Opleiding

Rechten Universiteit van
Amsterdam, MBA Rotterdam
School of Management (Erasmus
Universiteit)

Loopbaan

2003 - 2008 ceo en statutair
bestuurder TomTom
2001-2003 vicepresident Brand
Development bij Mars
1990-2001 Unilever, o.a. directeur
Brand Development van de
Iglomora groep

Huidige functies

Partner PrimeVentures,
commissaris Koninklijke Tichelaar
Makkum, commissaris Rotterdam
School of Management (Erasmus
Universiteit), bestuurslid Het
Amsterdam Lyceum, bestuurslid
Vereniging Vrienden van de
Amsterdamse Montessori School,
secretaris Turing Foundation,
voorzitter raad van toezicht
Stedelijk Museum Amsterdam.

