

Van brainwave naar business

Wat onderscheidt innovatieve toppers van de vele flops? En hoe zet je een goed idee succesvol in de markt? Drie inspirerende voorbeelden laten zien hoe te komen van droom tot werkelijkheid en hoe Rebel daarbij kan helpen.

DOOR ANDRE BRASSER

Goede ideeën ontstaan vaak onder de douche. Of in de file. Verreweg de meeste mensen geven geen vervolg aan die momenten. En de mensen die dat wel doen, merken al snel hoe moeilijk het is de droom daadwerkelijk te realiseren. Toch zijn er altijd toppers die wel een succes weten te maken van hun 'ideetje'. Hoe dat komt? *With a little help from my friends*, zoals muziekvernieuwers de Beatles al zongen.

De succesvollen weten dat er vele struikelblokken liggen op de weg tussen droom en werkelijkheid. Onder-

zoeker Maarten Hajer haalt daar de term *Death Valley* voor aan in zijn veel geciteerde publicatie *De energieke samenleving*. Hij signaleert dat er aan creatieve koplopers geen gebrek is, maar dat de innovatie stopt bij de vermarkting. "Deze fase staat bekend als de *valley of death*," schrijft Hajer, "de moeilijk overbrugbare kloof tussen uitvinding en vermarkting." In deze fase is het erg lastig om financiering voor de innovatie te vinden. Niet zo gek, want voor private financiers is dit de meest risicovolle fase. De reële rentes kunnen tot 20 procent oplopen. Een hindernis die veel innovaties laat sneuvelen op hun lange tocht langs de financiële instituties.

Flinterdun

Het verschil tussen top of flop is vaak flinterdun. Er is geen geheime code die je als innovator moet zien te kraken. Maar er zijn wel vingerwijzingen. "Je moet snappen wat de uiteindelijke afnemer nu eigenlijk echt wil," aldus Walter Landsaat, algemeen directeur van Dutch Housing Company. Samen met technisch directeur Niels Tuip bouwde hij vanaf 2010 aan dit duurzame projectontwikkelingsbedrijf. Arno La Haye, CEO van het vier jaar oude recyclingbedrijf Inashco, heeft ervaren dat je alleen problemen moet oplossen die ook écht een probleem vormen. Arno Panis, financieel expert bij Rebel en betrokken bij het innovatieve investeringsfonds voor energiebesparing Green for Growth Fund, weet: "Je moet een financiële constructie zien te vinden, waarmee je geld dat maar niet los wil komen, toch beschikbaar weet te maken."

Rebelkids



THOM (8)

"Ik zou willen dat iedereen wat minder zou werken en meer rust zou hebben."



FOTO: DUTCH HOUSING COMPANY

Dutch Housing Company bouwt duurzame huizen volgens een soort IKEA-concept: het huis zoveel mogelijk vooraf maken in de werkplaats, die als prefabdelen in het schap zetten en op de bouwplaats in elkaar schroeven.

Wat veel geslaagde innovaties gemeen hebben, is het slim verbinden van los opererende mensen of technieken. Eigenlijk niet veel anders dan een imitatie van hetgeen zich onder de hersenpan afspeelt: hoe meer verbindingen er tussen de hersencellen ontstaan, hoe slimmer het brein. Maar anders dan in de hersenpan, vereist het aan elkaar knopen van mensen of technieken specifieke vaardigheden. De jonge geschiedenis van afvalrecycler Inashco staat daarvoor symbool. Daar is het gelukt om een geslaagde combinatie te maken tussen wat je kunt noemen de technuten uit het lab en de verkopers op de markt.

Intellectueel kapitaal

Lenny van Klink, betrokken Rebel vanaf het eerste uur: “De TU Delft heeft de technologie ontwikkeld waarmee waardevolle metalen zijn terug te winnen uit as van vuilverbrandingsovens. Maar zij had niet de kunde om dat op de markt te brengen. Fondel, een handelshuis in ferro- en non ferro-metalen, heeft die wel. Voor hen was het juist een grote stap om in de procesttechnologie te gaan.” CEO Arno La Haye van Inashco: “Rebel heeft ons als adviseur geholpen om de juiste partijen te vinden en het initiatief van de grond te krijgen. Maar hun rol gaat verder dan alleen advies geven. Zij snappen de technologie, weten hoe je een bedrijf opzet en zijn een langdurige relatie met ons aangegaan.”

“Omdat we geloofden in het concept, hebben we ons als mede-ondernemer opgesteld,” vult Van Klink aan. “Hoe? Door ons te laten betalen op basis van behaalde resultaten. We investeerden met ons intellectueel kapitaal.” En bij de start was het allerminst zeker dat er resultaten zouden komen. De onderneming begon in 2008 met een proeffabriek op het terrein van Heros in Sluiskil. La Haye: “Daar hebben we veel geleerd over hoe je het niet moet doen. Maar zo bouwden we wel

de kennis op om een jaar later onze eerste echte fabriek te bouwen. Die kon 500.000 ton verbrandingsgas per jaar verwerken. Dat was midden in de bankencrisis. Maar juist dan moet je inzetten op innovatie.”

“Het komt er op aan om te snappen wat je uiteindelijk afnemer nu echt wil”, aldus Walter Landsaat. “Onze kopers kopen uiteindelijk geen innovatief verhaal, maar een mooie en betaalbare woning met een goede plattegrond.” Dutch Housing Company is onder een ongunstig gesternte van start gegaan, op het moment dat de huizenmarkt in Nederland tot stilstand kwam. “Maar wij hadden een goed idee hoe je betaalbare woningen op duurzame wijze bouwt.” Zo kwamen Landsaat en zijn mede-initiatiefnemer Tuip uit op een woning volgens een soort Ikea-concept: het huis zoveel mogelijk vooraf maken in de werkplaats, die als prefabdelen in het schap zetten en op de bouwplaats in elkaar schroeven.

Dat nieuwe idee was volgens Landsaat hard nodig om duurzaamheid in de woningbouw betaalbaar te maken. Niels Tuip had in Zuid-Frankrijk en Nederland al woningen gebouwd met lichtgewicht en hoogwaardige isolerende materialen. “Op basis van deze kennis en ervaringen hebben we een nieuw systeem ontwikkeld waarmee we ook het bouwproces anders konden inrichten. Door nu in de fabriek de woning te prefabriceren onder gecontroleerde omstandigheden, krijg je veel minder faalkosten en maken we een sprong in bouwsnelheid. De hoogwaardige isolatie maakt de huizen ook nog eens enorm energiezuinig op een niveau dat met de traditionele bouwtechnieken niet zo makkelijk gevolgd kan worden.” Maar de focus blijft op de uiteindelijke afnemer: “We gingen bij alle stappen uit van de uiteindelijke bewoner en zijn portemonnee. Het product moet echt aantrekkelijk zijn om te kopen. Dat is allesbepalend voor ons succes.”



Inashco

WIE: Opwerker van verbrandingsas uit afvalverbrandingsinstallaties.

WAT: Oplossing van 'het laatste probleem met afvalverbranding': de 20% onbrandbare as die overblijft na verbranding van huisvuil. Industriële toepassing van op TU Delft ontwikkelde droge scheidingstechnologie. Terugwinnen en op de markt brengen van koper, lood, aluminium, zink en andere metalen uit verbrandingsas.

WANNEER: In 2008 start proeffabriek op terrein van Heros in Sluiskil om de uit fundamenteel onderzoek aan de TU Delft ontwikkelde technologie op schaal uit te testen.

TUSSENSTAND: In 2009 bouw industriële installatie in Sluiskil met verwerkingscapaciteit van 500.000 ton per jaar, in 2011 en 2012 opgevoerd tot 1 miljoen ton per jaar afkomstig uit alle Nederlandse vuilverbrandingsinstallaties. Expansie naar Duitsland en de Verenigde Staten.

www.inashco.com

Trias innovatica

De verkoper moet een neus hebben voor de markt. De ingenieur met de nieuwe vinding is op zoek zijn naar vernieuwing. Dat brengt onzekerheden en risico's met zich mee. De beoogde financier is er juist op uit om die risico's zoveel mogelijk te beperken. En dat is een belangrijke oorzaak voor de vele enkele reisjes *Death valley*. "Behalve als je er als financier in slaagt om een constructie te verzinnen die deuren opent, waar innovatoren eerder tevergeefs aanklopten." Arno Panis ziet een soort 'trias innovatica' die de basis legt voor een geslaagde marktintroductie. Naast de technisch ingenieur met de brainwave en de handelaar met de neus voor de markt, is de financieel specialist met kennis van het 'financiële wegennet' onontbeerlijk om het verschil te maken. Zijn ervaring in de ontwikkeling van het Green for Growth Fund van de Europese Investeringsbank EIB en de Duitse ontwikkelingsbank KfW, is daarin exemplarisch.

Kritisch filteren

"Wij zijn gevraagd Green for Growth Fund uit te breiden naar Oekraïne, Wit Rusland, Georgië en Armenië. Geen landen waar je makkelijk je geld in stopt. Toch was dat precies de bedoeling van het fonds." De opgave van Panis en andere financiers met oog voor innovaties is het risico tot aanvaardbare proporties terug te brengen. Panis: "Dan is het speuren en kritisch filteren in al die innovaties die op je bureau komen. En je afvragen wat je kunt toevoegen. Dat hoeft geen nagenieuw idee te zijn. Wij hebben er bijvoorbeeld voor gekozen te werken met lokale banken, die het geld in lokale valuta beschikbaar konden maken. Dat maakt leningen een stuk verantwoord, aangezien hier financiële verplichtingen in gelijke valuta ontstaan als de inkomsten van de onderneming. Daarnaast stelt het fonds technisch adviseurs beschikbaar die de bedrijfsvoering en dus de kans op succes helpen verbeteren. Zo maak je de risico's transparant voor het fonds en verlaag je de drempel voor investering of financiering."



FOTOS: DUTCH HOUSING COMPANY



Dutch Housing Company

WIE: Projectontwikkelaar die duurzame en betaalbare eengezinswoningen ontwerpt, prefabriceert en maakt.

WAT: De huizen zijn zoveel mogelijk samengesteld van prefab lichtgewicht onderdelen, die in de fabriek worden gemaakt. Met inschakeling van een netwerk gespecialiseerde toeleveranciers wordt de woning in 8 dagen op locatie in elkaar geschroefd en daarna afgebouwd.

WANNEER: Opgericht in 2010 en voortgekomen uit experimenten met lichtgewicht wonen in Frankrijk en Nederland.

TUSSENSTAND: Voorbeeldproject: 2 Casa Sevilla woningen in Almere in 2011. Plan voor 12 woningen in Den Haag in voorbereiding in 2012.

www.dutchhousingcompany.com

Ook Inashco kon profiteren van de specifieke kennis van de financiële markten die nodig is om innovaties tot wasdom te brengen. La Haye: “Behalve het ontwikkelen van onze visie, identiteit en het vastleggen van het businessplan heeft Rebel ons geholpen de relatie te leggen met financiers. Zij hebben geholpen om de banken te overtuigen in ons te investeren.” Met resultaat. De proeffabriek kon na een jaar worden ingewisseld voor een full-scale-installatie.

En dan groeien

Inmiddels verwerkt Inashco meer dan een miljoen ton Europees verbrandingsas per jaar en verwerkt het de as van een groeiend aantal verbrandingsovens in Nederland. Het bedrijf is gegroeid van 10 naar ruim 30 man personeel en betrok recent een nieuw hoofdkantoor met logistiek centrum en modern laboratorium op de Vondelingenplaat te Rotterdam. La Haye: “Het succes is voor een belangrijk deel te danken aan het feit dat we het laatste probleem binnen de

vuilverbranding helpen oplossen: wat te doen met de verbrandingsas? De markt vraagt daarom. We hebben een vestiging in Duitsland en staan aan de vooravond van grote expansie in de Verenigde Staten vanuit onze vestiging in de buurt van Washington DC. De lokale directeur die leiding geeft aan de expansie daar kennen we overigens ook dankzij contacten die we via Rebel konden leggen.”

Dutch Housing Company slaagde er in 2011 in om met hulp van Rebel het startkapitaal aan te trekken om het eerste voorbeeldproject in Almere van de grond te krijgen. En Rebel werd mede-eigenaar van het bedrijf. “Het ging om de realisatie van Casa Sevilla, een tweeeonder-een-kapwoning. Die hebben we op locatie in 8 dagen in elkaar kunnen zetten. De verkoop verliep zo mogelijk nog voortvarender. Er kwamen 90 belangstellenden af op de 2 woningen. En dit enkel met promotie op de website van Funda. “Hier betaalt zich onze visie uit om in alles vast te houden aan het idee dat de

consument centraal moet staan.” Een concurrerende prijs helpt daarbij. Nu de eerste stap is gezet en je de huizen niet alleen op een plaatje kunt zien, maar er daadwerkelijk doorheen kunt lopen, hebben Landsaat en Tuip een tastbaarder verhaal. “In Den Haag is inmiddels een vervolgproject van 12 woningen in de planning. En in Almere zijn we in overleg met de gemeente voor nieuwe kavels. Nu kunnen we groeien.”

Zo'n nieuwe fase vraagt nieuwe vaardigheden. En soms nieuwe mensen. Zo is Arno La Haye opvolger van Jaap Vandehoek bij Inashco. Die heeft als business developer bij Fondel aan de wieg gestaan van de samenwerking met de technologen van de TU Delft. “We constateerden dat de nieuwe fase om een CEO vroeg,” aldus Vandehoek, “zo zijn we bij Arno uitgekomen.” Vandehoek blijft op de achtergrond betrokken bij het nieuwe bedrijf: “Jaap heeft mij in het eerste jaar enorm gesteund en is nog steeds als inspirator aanwezig,” aldus La Haye. Aan hem de taak om de groei erin te krijgen en de verwachtingen te realiseren, zodat de investeerders van het eerste uur worden terugbetaald en beloond.

Lange adem

Deze aanpak wordt ook in de publieke sector steeds meer gemeengoed, signaleert Panis. “Veel subsidies worden investeringen. Partijen die geld stoppen in een nieuwe ontwikkeling, verwachten dit op termijn ook terug.” Panis ziet dit ook bij ontwikkelingssamenwerking. Ook daar is sprake van een soort new business benadering. “Het is allang niet meer zo dat ontwikkelingsgeld als subsidie wordt weggezet. Er gaat steeds meer via ontwikkelingsbanken die publiek geld op private wijze managen. Daarmee komt steeds meer belangstelling om nieuwe initiatieven op een bedrijfsmatige manier op te zetten. Zo zijn ze op termijn in staat hun eigen inkomsten te verwerven.”

En daarmee zal de vraag naar bruggenbouwers tussen uitvinders, handelaren en financiers alleen maar verder toenemen. Dat zijn de partijen die zelf de handen uit de mouwen steken en bereid zijn om als mede-ondernemer zelf een deel van het risico te dragen. En die de financiers technische assistentie verlenen om, uit welbegrepen eigenbelang, kansrijke ideeën tot *bankable* businessplannen te maken. Dat neemt niet weg dat de Willie Wortels van deze wereld nog steeds zullen stuiten op financiers die hen ontvangen met de boodschap: “Mooi plan. We zien u graag terug als u er een succes van hebt gemaakt, dan doen we zeker mee”. Een lange adem blijft onontbeerlijk om *Death Valley* te doorkruisen. Maar uit de succesvolle innovaties valt af te leiden dat dit “in konvooi” het best lukt: het slim bijbrengen van de juiste partijen maakt de overtocht een stuk eenvoudiger. ●



Green for Growth Fund

WIE: Eerste in energie-efficiency en hernieuwbare energie gespecialiseerde investeringsfonds voor Zuidoost-Europa, inclusief Turkije. Opgericht door Europese Investeringsbank en Duitse ontwikkelingsbank KfW.

WAT: Publiek-privaat partnership dat investeert in commerciële banken, energiebedrijven en andere private bedrijven die bijdragen aan het behalen van emissiereductiedoelstellingen en voldoen aan de criteria van het fonds.

WANNEER: 2009

TUSSENSTAND: 5 Investeringsprojecten in Turkije, Servië, Bosnië Hercegovina en Macedonië, 24 technisch ondersteuningsprojecten.

www.ggf.lu

Rebelkids



CAROLINE (13)

“Ik wil arme mensen leren lezen en schrijven, zodat ze beter zelf geld kunnen verdienen.”