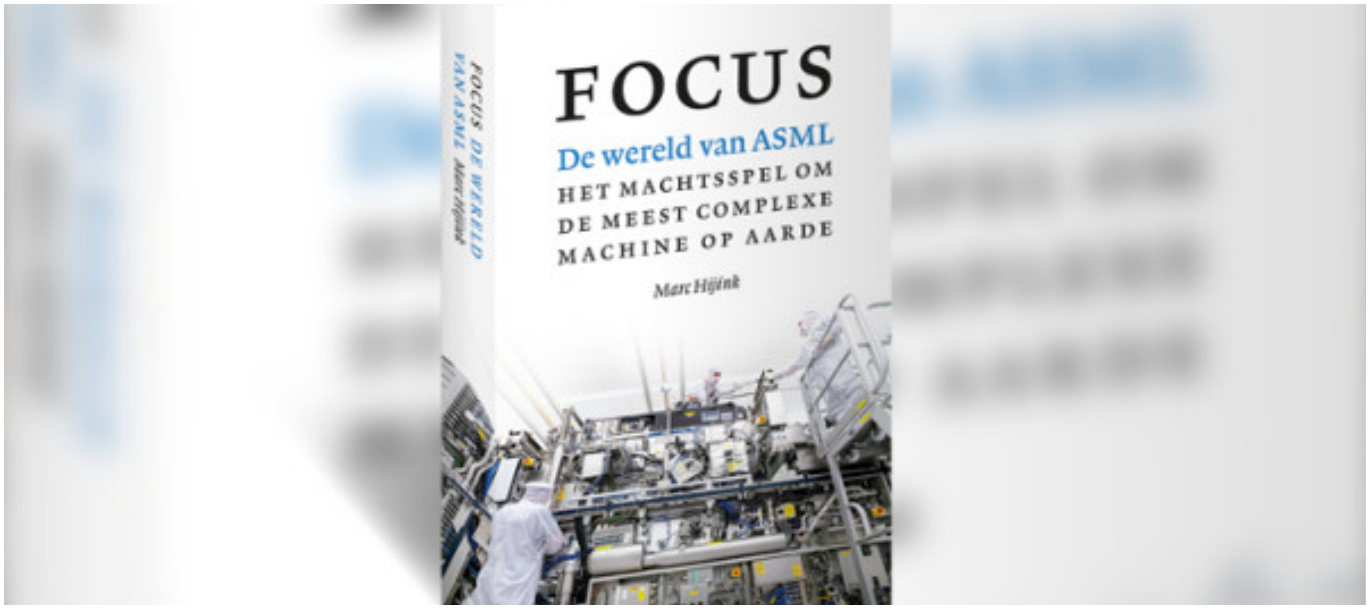


ASML. Het mirakel in Veldhoven dat Brabant ontwricht en de Amerikanen tot sancties drijft

Posted on 4 november 2023 by Menno Tamminga

Chinese hackers zijn dol op de technologie. Internationale beleggers ook. Klanten kunnen niet wachten op de nieuwste machine en zeggen: stuur 'm maar, dan halen we de kinderziektes er hier wel uit. Jaarlijks 300.000 sollicitaties – zie daar de bedrijfsspionnen maar uit te pikken die het op je kennis hebben voorzien.

Welkom in Veldhoven, thuisbasis van een on-Nederlands én oer-Nederlands mirakel. Vanuit Veldhoven heeft ASML een wereldmonopolie opgebouwd als fabrikant van de meeste chipmachines. Met zijn Brabantse wortels, zijn calvinistisch werkethos en zijn meest Nederlandse topmanagers is ASML Hollands Glorie. Zij vieren niet de eerst verkochte nieuwe machine, maar de 100-ste levering. Dan weet je zeker dat het kolossale apparaat écht werkt.

Meedogenloze concentratie op innovatie

ASML is on-Nederlands in de confronterende bedrijfscultuur waarin niemand wordt gespaard. On-Nederlands in de winnersmentaliteit die de eerste directeur, Gjalt Smit, zijn mensen inpeperde toen het een doodgeboren kindje leek uit het Philipslab. On-Nederlands is ook de meedogenloze concentratie op innovatie en detail. Vandaar dat *NRC*-redacteur Marc Hijink zijn zojuist verschenen boek over ASML *Focus* heeft genoemd. Openheid vooraf: Marc Hijink is een oud-collega.

En on-Nederlands dat dat ASML zo succesvol is, dat de Amerikaanse regering wil voorkomen dat China in Veldhoven nog chipmachines koopt. Washington DC ligt 6.257 kilometer van het ASML-hoofdkantoor, vanuit Beijing is het 7.860 kilometer, maar de Amerikaanse én de Chinese regering weten precies waar Veldhoven ligt.

Wat maakt ASML zo bijzonder? Onze eeuw is de eeuw van digitalisering en chips, simpel gezegd, de schakelingen voor de werkkracht van alledaagse producten, zoals auto's en laptops, en van militaire toepassingen zoals luchtafweer en raketten. Wat olie was in de economische groeiexplosie in de 20ste eeuw, zijn chips nu. Olie was macht, geen leger, geen fabriek kon zonder. Chips hebben deze rol overgenomen. ASML maakt zelf geen chips, maar wel de machines die onmisbaar zijn voor de chipfabrikanten in Taiwan, Zuid-Korea en de Verenigde Staten.

Onder de Nederlandse industriële multinationals is ASML een nieuwkomer. Iedereen kent Philips van de gloeilampen en de reorganisaties. Iedereen kent Shell van de benzinepompen langs de snelwegen. Maar ASML? Geen ander Europees technologiebedrijf is op de beurs zoveel waard. Geen Nederlandse particulier bedrijf betaalt zoveel winstbelasting en krijgt zoveel belastingvoordeel vanwege innovaties. De groei van ASML is ontwrichtend voor Brabant. In Veldhoven werken ruim 20.000 van de in totaal 42.000 werknemers. En elke dag komen er mensen bij.

Radicaal andere bedrijfscultuur dan Philips

In *Focus* probeert Marc Hijink het geheim van Veldhoven en 'het machtsspel om de meest complexe machine op aarde' te doorgronden. Het boek schetst een fascinerend beeld van de groei en de groeistuipen. Hoe ASML het 'geluk' van de nieuwkomer had die met een technologische doorbraak oudere chipmachinefabrikanten kon aftroeven en stug bleef investeren. Eigenaar Philips

verkocht alle ASML-aandelen ruim 20 jaar geleden op de beurs en verdiende miljarden. Philips heeft zichzelf de laatste decennia ontmanteld en doet nu in medische technologie. Maar wat als..? Als Philips niet ASML had verkocht, maar juist de rest? Philips is op de beurs 17 miljard euro waard, ASML 230 miljard.

De kans is echter gering dat ASML binnen Philips het succes was geworden dat het nu is. De bedrijfscultuur is radicaal anders, de werkwijze ook. Philips deed alles zelf. ASML besteedt zoveel mogelijk werk uit aan toeleveranciers, van familiebedrijf VDL in Eindhoven tot Zeiss in Oberkochen voor de lenzen. Met deze private 'industriepolitiek' legde ASML de basis voor de hightech samenwerking in Brainport.

ASML schrijft succes in hoofdletters, maar hoe lang nog?

Twee puzzels

ASML moet de komende maanden twee puzzels oplossen. De een is de vraag wie de huidige leiding opvolgt en of hun opvolgers de ongewone, maar succesvolle bedrijfscultuur kunnen handhaven. De tweede puzzel ligt buiten Veldhoven: kan ASML zich staande houden in het geopolitieke krachtenveld en het Amerikaanse verbod op uitvoer van technologie naar China?

De interne puzzel is de pensionering in 2024 van de co-voorzitters in het bestuur, Peter Wennink en Martin van den Brink, een van de mensen van het eerste uur (1983). Een grote onderneming met twee voorzitters is al ongewoon. De rol van Van den Brink is zo mogelijk nog ongewoner.

Big Martin

De organisatie is op hem geënt: op zijn intenties, zijn waardepatroon. Hij is samen met de chipmachines de rode draad in het boek. Opvliegend, met woede-aanvallen, verwarring zaaiend. Hij kijkt ook ver vooruit en is per saldo gericht op samenwerking. Binnen ASML is er een afkorting voor managers die zijn gedrag naäpen: BIG. Brink imitatie gedrag. Ga in een vergadering nooit rechts naast hem zitten, want hij slaat in zijn enthousiasme je waterbeker in je schoot, zoals Peter Wennink overkwam.

Hijink citeert een anonieme ASML-commissaris die een parallel trekt met

mediatoppers, zonder de naam Matthijs van Nieuwkerk te noemen. ‘Het is de combinatie van micromanagement en deadlinestress die ook het werk bij ASML uitademt.’ Van den Brink zelf zegt dat hij zijn vurige interventies beter onder controle heeft dan in zijn beginjaren. Van de nieuwe werknemers is na 12 maanden 95 procent nog in dienst bij ASML, schrijft Hijink ook.

De externe puzzel is geopolitiek. De Amerikaanse regering heeft vorige maand zijn beperkingen op de uitvoer naar China verder geïntensiveerd. Washington heeft feitelijk een exportverbod naar China afgekondigd voor de oudere modellen van ASML-machines omdat er componenten uit de VS inzitten. Voor levering van de modernste machine had ASML na Amerikaanse pressie al een Nederlandse exportvergunning nodig. De Amerikanen willen voorkomen dat de Chinese chipindustrie met zijn kolossale staatssteun de achterstand inhaalt op de westerse kennis. Hijink preludeerde in zijn boek al op zwaardere beperkingen: ‘Er is geen garantie dat de VS niet meer restricties afdwingt.’

De Amerikaanse restricties zijn maar een deel van de puzzel. De grootste klanten van ASML zitten in Taiwan en Zuid-Korea. China ziet Taiwan als een afvallige provincie die terug moet komen in de schoot van het moederland. Voor ASML komt het gevaar daarom niet alleen uit Washington, maar in potentie ook uit Beijing.

Restricties VS zijn ook steun voor eigen industrie

Tussen deze mastodonten is Nederland politiek gezien klein duimpje en ASML een groentje. Het bedrijf heeft tot enkele jaren geleden nooit geïnvesteerd in politieke bondgenoten, anders dan het ministerie van Economische Zaken. Maar dat is geen diplomatiek zwaargewicht. De vergelijking met Koninklijke Olie/Shell dringt zich op. Het oliebedrijf kon in tijden van spanning terugvallen op rugdekking van de Britse regering. Dat mist ASML.

De meest recente Amerikaanse restricties zouden op Europees niveau beantwoord moeten worden. Europa wil wel graag meedoen in de technologierace, maar tegengestelde nationale belangen zorgen voor een gebrek aan actie.

Op zijn beurt weten de VS veiligheidspolitiek én economische politiek feilloos te vermengen. Je kunt de restricties voor ASML lezen als deel van hun geopolitieke strijd met China, maar de beperkingen zijn ook steun voor hun eigen industrie door de Nederlandse koploper af te knijpen. Trump of Biden? Wat is het verschil? Voor

hen staat voorop: America First.

Marc Hijink, *Focus. De wereld van ASML.* Uitgeverij Balans, ISBN 9789463823050, 24,99 euro.

Menno Tamminga *is economisch columnist van Wynia's Week. Eerder was hij redacteur en columnist van Het Financieele Dagblad en van NRC Handelsblad.*

Wynia's Week *wordt mogelijk gemaakt door de vrijwillig betaalde abonnementen van de lezers. Doet u al mee? Doneren aan Wynia's Week kan* ***HIER****. Hartelijk dank!*