

Inhoud

1	Het falen van grote ondernemingen	7
2	De structurele problemen van grote ondernemingen	31
3	De fundamenteën van de nieuwe onderneming	53
4	De nieuwe onderneming: een structuur voor besluitvorming	81
5	Management: zorg voor de onderneming	107
6	Bestuur: versterking van de onderneming	131
7	Statutaire Raad: vernieuwing van de onderneming	157
8	De Europese context	181
	Nawoord	193
	Noten	197
	Dankwoord	203
	Register	205

Het falen van grote ondernemingen

Inleiding

De iconen van het hedendaagse kapitalisme, zoals Shell, Microsoft, Pfizer en British Telecom, zijn een voorbeeld voor alle ondernemers door hun omvang en winstgevendheid. Zulke beursgenoteerde, internationaal opererende ondernemingen lijken omnipotent en onaantastbaar. Ze kunnen bogen op unieke ervaring in productontwikkeling. Ze zijn in staat hun productiecapaciteit optimaal te spreiden, ze beheersen de verkoop- en distributiekanaal en ze zijn meesters in marketing. Grote ondernemingen beschikken over zeer aanzienlijke financiële reserves en hebben het overgrote deel van het intellectuele eigendom van de wereld – patenten, ontwerpen en merken – in handen. Ze lijken uitstekend in staat hun aanzienlijke marktposities veilig te stellen. De volgende logica lijkt daarbij onontkoombaar: grootschalige productie en verkoop impliceert lage kosten per eenheid product en een groot marktaandeel betekent marktmacht die zich vertaalt in bovengemiddelde prijzen. De resulterende hoge marges maken het mogelijk meer te investeren dan hun kleinere concurrenten waardoor de kosten per eenheid verder kunnen dalen. Verder bieden de hoge marges commerciële flexibiliteit: aanvallen van concurrenten die door tijdelijke prijsverlagingen marktaandeel proberen te winnen, kunnen worden afgeslagen. Het lijkt verder geen twijfel dat deze grote ondernemingen, als categorie, een onmisbaar onderdeel vormen van de economische structuur van de westerse wereld.

Grote ondernemingen verschaffen direct, en in toenemende mate indirect, veel werkgelegenheid. Rond hun hoofdkantoren ontwikkelt zich een waaier van professionele dienstverlening die ook andere ondernemingen ten goede komt. Ook fungeren ze als kraamkamer voor talent. Verder zijn alleen grote ondernemingen in staat grote, complexe, kapitaalintensieve projecten te ontwerpen, financieren, bouwen en exploiteren. Het zijn steevast grote ondernemingen die de aanzet geven tot het introduceren van standaarden voor nieuwe producten, waarmee nieuwe perioden van economische groei worden ingeluid. Ten slotte lijkt de conclusie onontkoombaar dat grote ondernemingen de motor zijn achter de groei van de wereldhandel, een van de hoekstenen van economische ontwikkeling: niet minder dan

60 procent van de wereldhandel bestaat uit leveringen tussen werkmaatschappijen van een en hetzelfde concern.¹

Het goed functioneren van grote ondernemingen is dus van groot maatschappelijk belang en dat zal de komende jaren alleen maar toenemen. Het is moeilijk voorstelbaar dat de grote problemen van deze tijd – het energievraagstuk, het milieuprobleem, het tekort aan grondstoffen, en armoede en gezondheid – zonder intensieve betrokkenheid van grote ondernemingen opgelost kunnen worden.

Het is daarom zeer verontrustend dat, uitzonderingen daargelaten, de prestaties van grote ondernemingen bij nadere beschouwing ver beneden de maat blijven. Uiteraard zijn er aanzienlijke verschillen in doelstellingen en wijze van opereren tussen ondernemingen, maar zoals we in dit hoofdstuk uiteen zullen zetten, zijn het juist de meest voorkomende wijzen van bedrijfsvoering die tekortschieten.

Er is alle reden om alternatieve ondernemingsvormen te ontwikkelen. In dit boek wordt een nieuw, concurrerend en goed toepasbaar model gepresenteerd – mede om het debat over en de concurrentie tussen de verschillende alternatieven te stimuleren.

Om die discussie met vrucht te kunnen voeren zullen we nu eerst de definitie van een onderneming – een sociale *structuur* die is ingericht om *beslissingen* te nemen die *waarde* toevoegen – toelichten. Een van de centrale stellingen van dit boek is dat structuur, besluitvorming en ondernemingsdoelen (en de samenhang daartussen) de concurrentiepositie van de onderneming in hoge mate beïnvloeden.

1. Onder *structuur* verstaan we de formele verdeling van rollen, taken en daarbij behorende bevoegdheden.

Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen bijvoorbeeld kennen een splitsing van toezicht, bestuur en uitvoering. Toezichthouders, oftewel raden van commissarissen, benoemen het bestuur van de onderneming, verlenen het bestuur decharge voor het gevoerde beleid en keuren een groot aantal beslissingen van het bestuur goed of af. Gegeven de omvang en toenemende complexiteit van een onderneming neemt specialisatie toe bij de toezichthouders en worden commissies gevormd die zich met de verslaglegging, de beloning van de bestuurders of de opvolging van bestuursleden bezighouden.

Het bestuur van een beursgenoteerde onderneming is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken. De voorzitter van het bestuur is doorgaans het boegbeeld van de onderneming. Hij vindt aan zijn rechterhand de financieel directeur, die in het bijzonder waakt over een goede relatie met

de aandeelhouders. In het algemeen is elk van de overige bestuursleden verantwoordelijk voor een van de zogenoemde divisies of sectoren waarin de meeste ondernemingen zijn opgesplitst; dit zijn in toenemende mate bijna zelfstandig opererende ondernemingen.

Binnen de divisies of sectoren is de uitvoering van de ondernemingsactiviteiten doorgaans gedelegeerd aan het management van zogenoemde bedrijfseenheden die zich richten op de productie, verkoop en verkoopbevordering van specifieke groepen producten, bestemd voor duidelijk omschreven markten. Binnen een bedrijfseenheid vindt verdere decentralisatie plaats naar zogenoemde product-marktcombinaties.

Waar de lopende discussie over verbeteringen in corporate governance beperkt blijft tot de verhouding tussen de organen van de onderneming – aandeelhoudersvergadering, raad van commissarissen, bestuur en ondernemingsraad – wordt in dit boek voor het geschetste bredere perspectief gekozen.

2. *Besluitvorming* is het geheel van formele en informele regels die betrokkenen in acht nemen bij het – namens de onderneming – aangaan van verplichtingen.

Wie moet in welke fase van de besluitvorming welke bijdrage leveren? Welke technieken moeten worden gehanteerd bij de analyse en de integratie van de relevante gegevens? Wie is belast met het afwegen van de voor- en nadelen van mogelijke stappen? Op basis van welke criteria? Wie trekt de conclusies en wie zet de stappen waartoe besloten is? Deze regels zijn uiteraard bij een overname anders dan bij een bestuursbenoeming. Het lanceren van een nieuw product stelt andere eisen aan de besluitvorming dan het verbeteren van de distributie en het besluit tot het starten van een prijzenoorlog komt weer anders tot stand dan het lanceren van een reclamecampagne.

In het algemeen zouden de regels uitdrukking moeten geven aan de intentie van de beslissingen: toezichthouders kijken bijvoorbeeld naar de gevolgen voor productiviteit, marktaandeel en werkgelegenheid van een door het bestuur voorgestelde overname. Bestuurders die de versterking van de concurrentiepositie van een bedrijfsonderdeel noodzakelijk vinden, kunnen besluiten te investeren in de opbouw van een nieuwe commerciële organisatie die kansen biedt aan jonge, talentvolle medewerkers. Operationele managers proberen efficiëntiedoelstellingen te realiseren en beslissen vervolgens over het gebruik van machines, de benutting van opslagcapaciteit en de inzet van transportmiddelen.

Ondernemen is verplichtingen aangaan. Ondernemen is ervoor zorgen dat nieuwe verplichtingen waarde toevoegen aan het geheel van bestaande verplichtingen. Ondernemen kan pijnlijk zijn omdat bij het aangaan van een verplichting per definitie de alternatieve inzet van mensen en middelen

wordt opgegeven. Ondernemen neemt onzekerheid weg, maar vergroot de kwetsbaarheid door de altijd aanwezige kans dat de beoogde doelen niet worden gerealiseerd. De kwaliteit van besluitvorming is een verwaarloosd terrein en dit boek is bedoeld om deze lacune op te vullen.

3. *Waarde* refereert aan de ondernemingsdoelstellingen in het algemeen.

In theorie kan de onderneming kiezen uit een scala van doelstellingen. Aandeelhoudersrendement, aandeelhouderswaarde, economische waarde, winst, rendement op het geïnvesteerde vermogen of continuïteit zijn maar een paar van de vele mogelijke doelen. In de praktijk krijgt de onderneming ook doelen opgedrongen en ontstaan al snel combinaties van hoofd- en nevendoelestellingen die men binnen een onderneming vaak niet meer goed onderscheiden kan. Ook op dit gebied willen we helderheid geven.

Met investeringen in de structuur en de besluitvorming, de keuze van de juiste doelen en het verzekeren van de samenhang daartussen kan een duizelingwekkend rendement worden behaald. Als grote ondernemingen, waarin jaarlijks tientallen beslissingen worden genomen om omvangrijke en langdurige verplichtingen aan te gaan, per jaar twee of drie slechte beslissingen minder zouden nemen, zou er al veel gewonnen zijn. Als grote ondernemingen een wijze van bedrijfsvoering zouden introduceren die de kans op slechte beslissingen structureel zou verlagen, biedt dat nog veel meer mogelijkheden.

Zoals we hiervoor al kort noemden, is het ontnuchterend te moeten constateren dat, ondanks al het talent en de hulpbronnen waarover grote ondernemingen beschikken en hun bereidheid zeer aanzienlijke nieuwe verplichtingen aan te gaan, belangstelling voor de invloed van de structuur en de kwaliteit van de besluitvorming op het behalen van de ondernemingsdoelstellingen volledig ontbreekt. Als gevolg hiervan blijven de prestaties van grote ondernemingen ver beneden de maat. De grootste problemen worden hierna kort aan de orde gesteld.

Grote ondernemingen falen bij 'de grote sprongen voorwaarts'

De grote sprongen voorwaarts voor een grote onderneming zijn herstructureren, groei door innovatie en groei door overname van andere bedrijven. Deze strategieën mislukken in een teleurstellend groot aantal gevallen. Sterker nog, deze stappen brengen zo veel onbedoelde nevengevolgen met zich

mee en genereren zo veel – grotendeels niet-geregistreerde – kosten dat, ongeacht de definitie, op grote schaal waarde wordt vernietigd. Alsof de economische groei nog niet voldoende onder druk staat, moeten we concluderen dat er sprake is van een probleem van macro-economische proporties.

Herstructureren mislukt

Uiteraard dienen grote ondernemingen zich voortdurend aan te passen aan veranderende marktomstandigheden. De concurrentie neemt toe, klanten worden veeleisender. Het gevolg is dat omzetten dalen en prijzen eroderen terwijl tegelijkertijd de kosten oplopen van het op zijn minst vertragen van die ontwikkelingen.

Vroeg of laat is herstructurering aan de orde. Doorgaans wordt, veelal met hulp van externe adviseurs, een programma opgezet met als doel dat minder medewerkers tegen structureel lagere kosten een gesaneerd pakket producten en diensten gaan aanbieden.

Steven Applebaum en Suzanne Lavigne-Schmidt brengen in een overzichtsartikel getiteld 'Downsizing: Measuring the Costs of Failure'² echter overtuigend bewijs naar voren voor de stelling dat herstructureren op zijn minst grote risico's met zich meebrengt en vaak mislukt. De beoogde efficiëntieverbetering komt in 50 tot 70 procent van de gevallen niet tot stand, met name doordat de beste medewerkers al lang voor de aankondiging van het programma zijn vertrokken. De directe kosten van herstructurering, in de vorm van ontslagvergoedingen, het tijdelijk verlies aan productiviteit en het blijvend verlies van klanten, worden onderschat.

Ook is het simpelweg veel managers niet gegeven een nieuwe organisatie te ontwerpen, voldoende steun van superieuren, collega's en medewerkers te mobiliseren en de transitie te volbrengen. De praktijk leert dat herstructurering langer duurt dan gedacht en weer nieuwe inefficiëntie oplevert, en dat bij invoering van een nieuwe organisatie direct al concessies moeten worden gedaan doordat men te weinig managers met de vereiste ervaring en capaciteiten heeft.

De kans op succes daalt verder wanneer herstructureringsprogramma's tussentijds moeten worden bijgesteld of verdere stappen moeten worden aangekondigd. Als een herstructurering te ver is doorgeschooten, moeten afgevoelde medewerkers weer in dienst worden genomen of, nog kostbaarder, nieuwe medewerkers worden aangetrokken.

Ten slotte mogen de psychologische effecten niet worden onderschat. Medewerkers die hun baan behouden na een herstructurering, lijden vaak aan het *survival syndrome*. Ze hebben het vertrouwen in hun managers ver-

loren, voelen zich schuldig ten opzichte van hun ontslagen collega's en weten niet of ze kunnen voldoen aan de eisen die de nieuwe organisatie stelt. Dit leidt tot cynisme, defensief gedrag, een hoger arbeidsverzuim en meer verloop, allemaal effecten die de voordelen van herstructurering ondermijnen.

Groei door innovatie blijft buiten bereik

Managers van grote ondernemingen beschouwen het als een dure plicht om de concurrentie voor te blijven door middel van innovatie. De vooronderstelling hierbij is dat de marges op nieuwe producten structureel hoger liggen dan op bestaande producten en dat alleen met nieuwe producten betekenisvolle omzetgroei gerealiseerd kan worden.³ Het aantal pogingen dat wordt ondernomen is dan ook indrukwekkend, de omzet van de vele externe adviseurs die zich op dit terrein begeven is veelzeggend en de ingezette financiële middelen en mankracht gaan soms het voorstellingsvermogen te boven. In de farmaceutische industrie bijvoorbeeld zijn de uitgaven van onderzoek en ontwikkeling tussen 1996 en 2005 gestegen van 25 naar 80 miljard dollar. Dit ging echter gepaard met een implosie van de innovatieproductiviteit, met als gevolg dat in dezelfde periode het jaarlijks aantal goedgekeurde nieuwe medicijnen is gedaald van 53 naar 22.⁴

Alle inspanningen ten spijt mislukken de meeste pogingen om door innovatie te groeien. Andrew Campbell en Robert Park, verbonden aan het Ashridge Strategic Management Centre, presenteren in hun boek *The Growth Gamble*⁵ een aantal metastudies die deze stelling onderbouwen. Daaruit blijkt bijvoorbeeld dat de combinatie van bestaande met werkelijk nieuwe activiteiten op grote problemen stuit. Niet alleen leveren die nieuwe producten, ook op termijn, nauwelijks een bijdrage aan de omzet, maar de bestaande activiteiten lijden onder pogingen tot diversificatie. Spijtig genoeg blijkt ook een in aanleg veelbelovend alternatief – de ontwikkeling van een portefeuille van kleine ondernemingen die zich met steun van, maar tegelijkertijd op gepaste afstand van een grote onderneming kunnen ontwikkelen – weinig tot niets op te leveren. Gedetailleerd onderzoek door Ashridge-onderzoekers naar een honderdtal pogingen onthulde niet meer dan een vijftal successen.

Bedrijfsovernames vernietigen waarde

Waar interne kostenbesparingen en zelfstandige groei op problemen stuiten, ligt 'de vlucht naar voren' in de vorm van fusies en overnames voor de hand. Overname van een directe concurrent biedt mogelijkheden tot herstructu-

ren; overname van een complementaire onderneming verbreedt de productportefeuille.

In 2006 en 2007 werd wereldwijd respectievelijk 3910 en 4740 miljard dollar aan transacties gemeld.⁶ Er is helaas alle reden om aan te nemen dat het grootste deel daarvan tot mislukken is gedoemd. Hans Schenk, hoogle- raar organisatie-economie aan de Universiteit Utrecht, heeft in de loop der jaren op basis van eigen onderzoek en analyses van elders verricht onder- zoek de resultaten van een zestal fusiegolven verzameld. Hij heeft zich daar- bij niet beperkt tot de invloed van overnames op de waarde van de aandelen van de overnemende onderneming, maar heeft ook economisch meer rele- vante zaken, zoals onderzoek en ontwikkeling, productiviteitsgroei, omzet- groei en marktaandeelgroei, in beschouwing genomen.⁷

Zijn conclusies zijn schrikbarend. Waar velen de vuistregel hanteren dat fusies en overnames in 70 procent van de gevallen mislukken (zelfs *Busi- nessWeek* en *The Economist* hebben dat geconstateerd), schat Schenk dat in maar liefst 85 procent van de gevallen waarde wordt vernietigd. Mislukkin- gen blijken niet sectorgebonden: het drama voltrekt zich in de automobiel- industrie, de farmaceutische industrie, de luchtvaart en in de ICT-sector. Opvallend is dat waar een fusie tussen minder grote ondernemingen, bij- voorbeeld om schaalvoordelen te bereiken, voor de hand ligt, juist de al- lergrootste partijen (die hun optimale omvang allang overschreden hebben) op dit terrein het meest actief zijn.⁸

Onder andere als gevolg van mislukte herstructurering en tegenvallende verkoop van verworven producten wordt 40 procent van alle overnames binnen vijf jaar weer ongedaan gemaakt. Bij de kosten van de ontvlechting en de afschrijving op de acquisitie moeten dan nog de sociale kosten wor- den geteld.

Schenk trekt de conclusie dat gedurende de vijfde fusiegolf, die in 2001 afliep, ruwweg 6 triljoen (6000 miljard) dollar is verkwist. Als dit bedrag wordt vergeleken met de omvang van de Amerikaanse of Europese econo- mie, in dat jaar in beide gevallen rond de 12 triljoen dollar, wordt aanneme- lijk dat mislukte overnames een van de oorzaken waren van de scherpe daling van de economische groei die na 2001 optrad.

In dit licht is het zeer opmerkelijk dat veel economen en bankiers over- names nog steeds beschouwen als een blijk van gezonde economische dy- namiek. Even opmerkelijk is dat generatie na generatie bestuurders geen lessen wensen te trekken uit het verleden. Geen enkele overname wordt natuurlijk goedgekeurd zonder grondige studie en een degelijk plan. Uit niets blijkt echter dat overnames inmiddels op een andere wijze worden geconsumeerd, met Air France/KLM als de spreekwoordelijke uitzondering op de regel. Vaststaat dat de risico's groter dan ooit zijn. Tijdens de meest

recente fusiegolf zijn de prijzen van ondernemingen opgedreven door participatiemaatschappijen (met halverwege 2007 een aandeel van 20 procent in de overnamemarkt) en is het aantal grensoverschrijdende overnames opgelopen, evenals het aantal vijandige overnames.⁹ Ten slotte is bij meer dan de helft van de transacties in contanten en niet in aandelen afgerekend. Daarvoor zijn omvangrijke leningen aangegaan, vaak met korte looptijden, die als gevolg van de kredietcrisis in de toekomst alleen tegen zeer ongunstige voorwaarden kunnen worden overgesloten.

Grote ondernemingen hebben moeite met stapsgewijze verbeteringen

Voor het mislukken van grootschalige veranderingen in grote ondernemingen zijn verzachtende omstandigheden aan te voeren. Dat geldt veel minder voor de problemen met het stapsgewijs doorvoeren van verbeteringen en met de dagelijkse bedrijfsvoering. En ook daar blijken de resultaten teleurstellend. Ogenscheinlijk gemakkelijk te realiseren doelen – zoals het opvoeren van de omzet van bestaande producten, het verbeteren van bestaande productieprocessen en het uitbouwen van bestaande samenwerkingsverbanden – blijven te vaak buiten bereik.

Het verdedigen en uitbouwen van marktposities stuit op problemen

In de eerste plaats is het maar weinig ondernemingen gegeven te ontsnappen aan de zogenoemde *commodity trap*, een begrip dat jaren geleden is geïntroduceerd door Theo Poiesz en Fred van Raaij en dat nog niets aan geldigheid heeft ingeboet.¹⁰

Kort samengevat proberen ondernemingen omzet en marges te verbeteren door productontwikkeling. In het algemeen worden verbeteringen in producten niet bijzonder gewaardeerd door de consument, als ze al worden opgemerkt. Opvolgende productverbeteringen, die op zich al meer inspanning vergen, moeten met steeds grotere verkoop- en marketinginspanningen worden ondersteund. Grote farmaceutische ondernemingen proberen de levensduur van hun medicijnen zo veel mogelijk te rekken door bijvoorbeeld kleine aanpassingen van het werkzame molecuul door te voeren, door een reeks van doseringen aan te bieden of door medicijnen te combineren. De kosten van de daarbij behorende verkoop- en marketinginspanningen belopen inmiddels 30 procent van de omzet.¹¹ In het geval dat consumenten

de verbetering wel waarderen, nemen concurrenten die snel over, waardoor weer nieuwe productverbeteringen worden uitgelokt.

Terwijl de kosten oplopen, moet tegelijk meer en meer op prijs worden geconcurrerd. In het overweldigende aanbod van reclameboodschappen zijn prijsverlagingen nu eenmaal het gemakkelijkst te communiceren. Geen van de marktpartijen kan zich onttrekken aan deze vorm van marktwerking op straffe van omzetverlies. Omzetverlies betekent minder dekking van de vaste kosten. Langs deze weg komt de noodzaak tot herstructurering voor de meeste marktpartijen snel dichterbij, met alle hiervoor beschreven gevolgen van dien. Op den duur ontstaan labiele evenwichten binnen armalastige bedrijfstakken.

De luchtvaartindustrie zou als afschrikwekkend voorbeeld moeten fungeren. Jarenlang werden investeringen in een nieuwe vloot en in productontwikkeling mede gerechtvaardigd door de angst voor margeverlies als de stappen van de concurrent niet zouden worden gevolgd. Maar tegelijkertijd bleek de klant, mede door de opkomst van prijsvechters en de mogelijkheid om op internet prijzen te vergelijken, steeds minder bereid veel meer te betalen voor extra dienstverlening. De combinatie van structureel hogere kosten en lagere opbrengsten leidde ertoe dat in de vs de hele bedrijfstak permanent in kostenbesparingsprogramma's verwickeld raakte – met als gevolg dat het basisproduct nu is aangetast. Inmiddels is 30 procent van de vluchten vertraagd en blijft het aantal zoekgeraakte koffers, een tweede belangrijke bron van frustratie voor passagiers, onverminderd groot.

De Amerikaanse socioloog Richard Sennett¹² gebruikt de term *gold-plating* – de poging van een onderneming om een hoge vergoeding te krijgen voor relatief bescheiden verschillen tussen producten – en hij wijst op de kwetsbaarheid van andere belangrijke bedrijfstakken zoals de automobiellindustrie. De goedkope auto's van Renault en Tata luiden naar alle waarschijnlijkheid een nieuw tijdperk in, omdat de verschillen in prijs van tien- tot twintigduizend euro tussen deze categorie en middenklassenauto's steeds moeilijker te rechtvaardigen zal zijn.

In sommige bedrijfstakken zoals de computerindustrie en de consumentenelektronica gaat productvernieuwing, die vooral bestaat uit het toevoegen van functionaliteiten, zo snel en zo ver dat 90 procent van de klanten nog hooguit 10 procent van de ingebouwde mogelijkheden benut. Dit werpt de vraag op hoe lang (en hoe veel) de consument nog zal willen betalen voor zaken waarvan hij nu al weet dat hij ze niet zal gebruiken. Er blijkt een markt te zijn voor wat Sennett *potency* noemt – het positieve gevoel te beschikken over mogelijkheden, los van de behoefte daar ook gebruik van te maken – maar niettemin is het een wankel basis voor grote ondernemingen.