

Econoom prof. Hans Schenk hekelt reorganisatiedrift

‘Ik ruik gebakken lucht’

Bestuurders van grote ondernemingen zijn ver verwijderd geraakt van de werkvloer. Ze letten vooral op beurskoersen en laten zich inpakken door managementgoeroes met gelijke organisatie modellen. Dat is de waarneming van prof. dr. Hans Schenk, een van de schaarse economen die verstand hebben van bedrijven. Schenk treedt op als adviseur van ondernemingsraden bij complexe vraagstukken.

Door Loek Kusiak

De overname- en fusiekoorts van de afgelopen tien jaar heeft de Europese en Amerikaanse economie enkele duizenden miljarden dollars gekost. Die kapitaalvernietiging is mede-aanjager geweest van de economische recessie, is de analyse van prof. Hans Schenk, als econoom verbonden aan de Universiteit van Utrecht en plaatsvervangend kroonlid van de Sociaal-Economische Raad (SER). De meeste fusies en overnames leiden volgens Schenk niet tot economische winst, maar juist tot hogere kosten of het uitblijven van kostenverlagingen.

Schenk, die ook commissaris is bij OV-bedrijf Connexion, leidde in 2010 het wetenschappelijk onderzoek voor de parlementaire commissie De Wit naar de kredietcrisis. Hij geldt als een van de voornaamste Nederlandse economen op het gebied van fusies en overnames, regulering en corporate governance. Ondernemingsraden roepen regelmatig zijn hulp in.

Managementconsultants spuien geregeld nieuwe modellen om organisaties anders in te richten. Bedrijfsonderdelen zouden op de schop moeten omdat alles, mede door nieuwe informatietechnologie, nog efficiënter kan. Grote concerns hebben daar wel oren naar. Hoe beoordeelt u die ontwikkeling?

‘Deze modellen komen uit de koker van managementgoeroes van commerciële adviesbureaus, die ze slim verkopen aan raden van bestuur. Maar het werkelijke effect van deze modellen is volstrekt duister. Ik ruik dan ge-

bakken lucht. Het gaat bijvoorbeeld om de invoering van een matrixstructuur waarin zowel de zogenaamde voordelen van een regionale of lokale divisie als die van een productsectormodel zouden samenkomen. Niet dat al die directieleden dit soort modellen altijd helemaal doorgronden, máár, wordt hen voorgehouden, “daardoor kunt u snel inspelen op veranderende marktomstandigheden”. Daar is men diep van onder de indruk. Vervolgens wordt de organisatie twee jaar lang verbouwd, terwijl de economische opbrengsten ongewis zijn. Een voorbeeld is Achmea, dat door fusies een megasamenraapsel van allerlei polissen en verzekeringen is geworden. Daar speelt een duidelijk merkenprobleem, maar goeroes affichereren dat als een cultureel probleem waar ze wel wat modelletjes voor hebben. Er treden nieuwe bestuurders aan, iedereen slaat aan het veranderen terwijl gaandeweg nieuwe en andere problemen manifest worden. Gevolg is niet zelden onrust en onzekerheid onder medewerkers, soms klanten die weglopen. De offshoring van callcenters naar India hebben managementgoeroes uitstekend weten te verkopen. Achteraf blijkt het allemaal onzin te zijn, want veel callcenters komen weer terug.’

Is het echt gebrek aan realiteitszin, of structurele twijfel over de eigen missie waardoor concerns vatbaar zijn voor trends en goeroes?

‘Het gevaar van al dat veranderingsbeleid is

dat de werkelijke kern van het probleem meestentijds verdoezeld wordt. Raden van bestuur staan niet meer met de voeten in de klei. Ze zijn losgezongen van de werkvloer. Bij beursgenoteerde ondernemingen zijn bestuurders hoofdzakelijk bezig met het manipuleren van beurskoersen. Niet door verhoging van de productiviteit of door meer te doen aan research en productontwikkeling, maar door het publiceren van gegevens die de beurskoers positief moeten beïnvloeden. Dat spel is nu zo’n kleine twintig jaar aan de gang. Naar Amerikaans model heeft ons land zich bekeerd tot het aandeelhoudersgedreven ondernemerschap.

‘Een or heeft vooral een dwarse adviseur nodig’

Het bestuur heeft zich van de onderneming afgezonderd. Dat heeft de motivatie van het producerende deel van de onderneming geen goed gedaan. Ik heb dit zelf vastgesteld bij bedrijven waar ik commissaris ben geweest. De productiviteitsstijging had daar beslist hoger kunnen uitvallen als de bazen meer tijd hadden besteed aan het optimaal laten functioneren van de onderneming.’

Bedrijven zeggen zonder die aandeelhouders niet te kunnen groeien. En zonder groei geen werkgelegenheid.

‘Dat zijn dooddoeners. Veel van deze bedrijven hebben toch ook decennialang kunnen bestaan en groeien zonder door aandeelhouderskapitalisme te worden gedictieerd. Middelgrote en grote ondernemers kijken steeds meer af van wat internationaal opere-



rende en beeldbepalende ondernemingen doen. Daarbij kun je denken aan het verlopen of verplaatsen van productielocaties, aan het uitbenen van op zichzelf renderende bedrijfsonderdelen, aan het overnemen van bedrijven. En als ze al deze dingen niet


doen, dan bedenken de managementgoeroes dat wel voor ze. Als econoom heb ik de eigenschap te zeggen: "Als ik 20 miljoen ga investeren, moet er wel meer uitkomen dat wat ik erin gestopt heb. Anders heeft het geen zin." Managementconsultants denken

niet zo. Zij kunnen niet eens een netto-contantewaardeberekening maken, een investeringsberekening als maatstaf voor het vergelijken van de financiële voordelen tussen de ene of de andere beslissing.'

Van de beoogde voordelen van fusies komt volgens u bitter weinig terecht. Waar wringt de schoen?

'Van de fusies en overnames in de afgelopen twintig jaar is vastgesteld dat 65 tot 85 procent niet heeft geleid tot economische winst. Terwijl het creëren van die extra waarde toch het enige doel van de hele operatie geweest moet zijn. Zelf heb ik onderzoek gedaan naar de economische meerwaarde die de overname van energiebedrijf Essent door het Duitse RWE moest opleveren. Die meerwaarde is er niet. De meeste fusies zijn niet goed doordacht. Ze zijn het product van speculatief gedrag. Aan de ene kant weten ondernemers wel dat veel fusies of overnames mislukken, maar ze gokken er op dat een mislukking hen niet zal treffen. Een bijkomend aspect is dat veel bedrijven door de sterk gestegen winsten sinds de jaren zeventig bulkten van het geld. Bedrijven wilden de boot niet missen, of waren bang zelf overgenomen te worden. Zo ontstond een fusie- en overnamekoorts. Het bedrieglijke is dat veel fusies worden aangekondigd in de veronderstelling dat er een verstandig uitgedacht plan achter zit, waar bedrijfseconomische voordelen mee te behalen vallen. Naar zaken als innovativiteit, productiviteit en efficiëntie wordt echter nauwelijks gekeken. De aandeelhouderswaarde vergroten is de belangrijkste drijfveer. Maar de praktijk leert dat die waarde er vaak juist niet op vooruit gaat in vergelijking met wat zónder fusie mogelijk zou zijn geweest. Meer overheidsregulering is nodig om bedrijven ervoor te behoeden dat ze al te eenvoudig andere bedrijven overnemen en daarmee zeer risicovol opereren.'

Welke les moet de medezeggenschap uit die vele mislukte deals trekken? Een or krijgt toch veelal ronkende cijfers en gloedvolle perspectieven voorgespiegeld, met als doel om vooral positief te adviseren.

'Een or moet erop bedacht zijn dat een mismatch kan ontstaan tussen de verwachtingen die de or zelf heeft ten aanzien van de rationaliteit van de bestuurders en de daadwerkelijk door deze bestuurders gehanteerde overwegingen. Je moet proberen in de werkelijke politiek-strategische 

overwegingen van de bestuurder te treden om effectief zaken te doen. Een or moet niet gaan onderhandelen op basis van een spreadsheetmodel, waarmee een bestuurder de medezeggenschap overdondert. Het type overdonderende bestuurders weet vaak zelf veel minder goed waar hij het over heeft dan de or denkt. Tijdsdruk speelt ook vaak een negatieve rol. Als commissaris bij tabaksfabrikant BAT Amstelveen heb ik een overname van 17 miljard euro van een andere tabaksfabrikant meegemaakt. Daar moet, denkt u dan, goed over nagedacht zijn. Onjuist. Ik heb bevestigd gezien dat hoe groter de deal is, hoe minder zorgvuldig het denkwerk is dat er achter zit. Door de druk om zaken te doen, ontbreekt tijd voor goed onderzoek. Als or word je in zo'n haasje-overtraject meegesleurd.'

Zoals u het stelt is het een onontkoombaar proces, een klem waar de or in vast komt te zitten.

'De or moet bij complexe kwesties als fusies en overnames over de bedrijfsmuren heen kijken naar wat er in de economie in bredere zin speelt. Dat moet je meewegen, betrekken in je advies. De or moet ook met leden van de raad van commissarissen gaan praten om informatie en steun los te krijgen. Commissarissen hebben verregaande bevoegdheden. Ze kunnen fusies blokkeren. Ik zou bijvoorbeeld graag zien dat ondernemingsraden instemmingsrecht krijgen bij fusies en overnames. Dat kan een zittende raad van commissarissen aanjagen om scherper naar de voor- en nadelen van een fusie of overname te kijken. Dat kritisch kijken doen commissarissen nog veel te weinig. Per slot van rekening blijven de werknemers zowel onder de oude als de nieuwe baas hun werk doen, terwijl de zittende raad van commissarissen na een overname meestal vervangen wordt.'

Zolang dat instemmingsrecht ontbreekt, waar moet de focus van de or dan op liggen?

'Een or die rond een voornemen tot fusie uitsluitend focust op de eigen onderneming verliest de belangrijkste drijfveer van een bestuurder uit het oog. Die drijfveer ligt buiten de eigen onderneming als het bedrijf beursgenoteerd is, of gefinancierd is met geld van private investeringsmaatschappijen. De or kan hier kansen grijpen door om extra tijd te vragen. Dat werkt vertragend en verhelderend. De verkoop van ABN Amro had niet door hoeven gaan

als minister Bos de zaak had vertraagd om eerst de macro-economische effecten te laten onderzoeken. Is niet gebeurd. Vertragen heeft dus alleen zin als de bestuurder een overhaast besluit neemt en de or niet de volledige of juiste informatie krijgt. Dat is al reden voor de or om te zeggen: 'Dat u een besluit wilt nemen zonder goede voorbereiding betekent nog niet dat wij daarin mee moeten gaan.'

En dat hoort u de medezeggenschap, afgaande op uw eigen indrukken en ervaringen, ook regelmatig zeggen?

'Ik maak juist vaak mee dat or's redeneren in de trant van: als de hoge heren het maar snappen, dan zijn wij gerust. In situaties waarin de or er niet gerust op is dat bestuurders de goede besluiten nemen, blijkt de or zich vaak alleen maar om de sociale consequenties te bekommeren. Je moet wel goed geschoold zijn om alle bewegingen, agenda's en argumenten rond fusies en overnames te kunnen doorgronden en strategisch te interpreteren. Daarom is het voor een or zeer belangrijk om externe deskundigheid in te huren. En dan niet de adviesbureaus die ook voor de werkgever werken, want die zijn vaak onderdeel van het probleem van overhaaste besluitvorming. Een or heeft vooral een dwarse adviseur nodig. Als ik zie hoeveel tonnen, miljoenen soms, gespendeerd worden aan adviezen voor de directie, dan kunnen er best enkele tienduizenden euro's bij voor gedegen advieswerk door de or.'

Om de sluiting van MSD Organon Oss door het Amerikaanse Merck tegen te houden, stapte de or wegens onvoldoende informatie naar de Ondernemingskamer. De rechter stelde de or in het gelijk. U zat in de adviesraad, met or-leden, die alternatieven voor de sluiting onderzocht. Ziet u schroom bij ondernemingsraden om naar de Ondernemingskamer te stappen?

'Die schroom is er. De Ondernemingskamer is een typisch Nederlands instituut dat in internationaal opzicht uniek is. Het is een stevige stok achter de deur, die or-leden voor de nodige frustraties in het overlegproces en onbegrip bij de achterban kan behoeven. Maar als wapen durven medezeggenschappers het niet snel in te zetten, waardoor ze kansen laten liggen. Wat Oss betreft: als Merck zorgvuldig onderzoek had gedaan, had men kunnen weten dat

MSD een nv naar Nederlands recht was met een eigen raad van commissarissen, en met een or met redelijke verregaande bevoegdheden. Dat de or naar de Ondernemingskamer stapte en deze procedure won, was aanleiding om de overlevingskansen te onderzoeken. Er kwam door de uitspraak van de rechter aanvullende informatie op tafel die de adviesraad anders nooit gekregen had. Dankzij de inzet van de or zijn er in Oss minder banen verloren gegaan dan oorspronkelijk het plan was. Een ander voorbeeld is de fusie tussen GGZ-centrum Maliebaan in Utrecht en zorginstelling Altrecht. Die werd afgeblazen nadat de or onder druk van de achterban naar de Ondernemingskamer was gestapt. Terwijl Loe Sprengers voor de or het juridische deed, heb ik onderzocht of er economische redenen waren om die twee instellingen samen te voegen. Die redenen waren er niet. Het niet doorgaan van de fusie kostte de directie en toezichthouders hun kop.'

'Ga niet onderhandelen op basis van een spreadsheetmodel'

Europese ondernemingsraden zijn slechts in 14 procent van de gevallen geraadpleegd bij fusies, blijkt uit onderzoek. Nu heeft de Eor sinds kort meer rechten gekregen op het gebied van informatievoorziening en consultatie. Een betekenisvolle verbetering?

'Alle beetjes helpen. Is een Nederlands bedrijf dat onderdeel is van een internationaal concern bij een fusie betrokken, dan kan de or tóch naar de Ondernemingskamer stappen. Daarmee is besluitvorming op Europees niveau nog niet tegen te houden, maar met de uitbreiding van rechten kan de Eor wel een echte luis in de pels zijn, en ook via de media druk uitoefenen. Aanscherping van de informatieplicht geeft meer munitie. Vroeger kreeg je 20 procent informatie, nu 40 procent. Daarmee weet je nog lang niet alles, maar soms net genoeg om bepaalde zaken te kunnen afdwingen, zoals werkgelegenheidsgaranties.'

