

Grenzen aan 'control'

Een internationaal conglomeraat, fusie of alliantie stelt hoge eisen aan de 'control'. Een interview met hoogleraar en ex-financieel manager Frans Roozen over keuzen, modellen en valkuilen.

WILLEM VERHOOG*

het **Financieel**
management

'Een grotere gave dan maat weten te houden kan de hemel ons niet

schenken', leerde de grote wijsgeer K'oeng Foetse (Confucius, 551-479 voor Christus) al. 'Er is maat in alle dingen, er zijn ten slotte grenzen waarbuiten wat goed is, niet bestaan kan', schreef de Romeinse schrijver Horatius zo'n vijfhonderd jaar later.

Kom daar eens om in een tijd als deze, die wordt gekenmerkt door de wens alles maar te laten expanderen tot proporties die de menselijke geest niet of nauwelijks meer kan bevatten: of het nu bedrijfsagglomeraten zijn, staatsschulden, vergoedingen voor falende managers of discutabele megaprojecten waar eigenlijk niemand op zit te wachten. De grote wereldrijken lieten het al zien: wat te groot wordt, wordt onbeheersbaar. Weten controllers niet hoe lastig het is om alle relevante en als betrouwbaar gescande informatie daar te krijgen waar zij nodig is? En dan maar hopen dat er ook iets verstandigs mee gebeurt?

Leiderschapstijl

Internationaal opererende bedrijven worden geconfronteerd met cultuurverschillen. Aan Frans Roozen, hoogleraar interne berichtgeving en voorheen werkzaam in diverse internationale functies bij onder meer KPN, de vraag welke control-problemen hieruit voortkomen? Roozen: "De eerste en meest voor de hand liggende problemen komen voort uit de stijl van leiderschap. Saillant voorbeeld is de Amerikaanse stijl vergeleken met die van Nederlanders. KPN is altijd een organisatie

geweest waar je door middel van consensus probeerde tot breed gedragen beslissingen te komen. Dat ging bij KPNQwest, waar de Amerikanen uiteindelijk de zeggenschap hadden, wel even anders. De directeur kan amicaal bij zijn voornaam worden aangesproken, maar heb het hart niet al te kritisch te zijn. Van bovenaf wordt uitgemaakt wat je doen moet. Dat heeft voor de control-functie natuurlijk verstreckende gevolgen. Het maakt nogal wat uit of je een oekaze maar hebt op te volgen, of dat je inbreng op prijs wordt gesteld. En draaien Amerikaanse bedrijven nu evident beter dan niet-Amerikaanse?"

Conglomeraat

Het control-model voor een organisatie met vele werkmaatschappijen zal verschillen van dat voor een organisatie met een betrekkelijk homogene opbouw. "Bij een organisatie die uit een homogene groep product-marktcombinaties bestaat mag je verwachten dat de top min of meer gedetailleerd kennis van en inzicht in de specifieke kenmerken van het bedrijfsproces heeft, en directer betrokken is bij beslissingen rondom de bedrijfsvoering. In een conglomeraat zie je in de regel een grote afstand tussen top en werkmaatschappij: kennis en inzicht ontbreken om een oordeel te kunnen vormen over specifieke aspecten van de bedrijfsvoering van werkmaatschappijen. De leiding moet dan voor de beoordeling van de prestaties van werkmaatschappijen terugvallen op geaggregeerde, financiële parameters. Ik denk overigens dat zoiets niet specifiek voortkomt uit internationalisering. Dit zal net zo goed gelden voor een conglomeraat dat in één land opereert."

Frans Roozen: "Ik vraag mij af of de fusies van de consultancy-tak van een aantal grote accountantskantoren met dienstverleners uit de automatiseringsindustrie een lang leven beschoren zullen zijn."



FOTO: SIMONE VAN ES

'Het maakt nogal wat uit of je een oekaze maar hebt op te volgen, of dat je inbreng op prijs wordt gesteld.'

Hoe meer belanghebbende partijen, des te moeilijker wordt het om te manoeuvreren. Licht het daaraan dat veel internationale overnames mislukken?

"Dat weet ik niet. Misschien is er wel een te hoge prijs betaald. Zie dan maar eens waarde te genereren voor je aandeelhouders. Ik kan wel een aantal gemeenplaatsen debiteren, maar ik weet niet of die ooit daadwerkelijk onderbouwd zijn. Een daarvan is dat het niet 'klikt' tussen de top van de ene organisatie en de top van de andere. Dat zou een verklaring kunnen zijn voor het feit dat fusies vaak mislukken en overnames wellicht een grotere kans van slagen hebben. Een andere gemeenplaats is dat fusies mislukken vanwege verschillen in de bedrijfscultuur. Ook dat durf ik niet te bevestigen of te ontkennen. Het is best mogelijk dat verschillen tussen managementteams veeleer zijn terug te voeren op persoonlijkheidskenmerken. Dat hoeft echt niet internationaal te zijn."

Consultantsfusies

"Ik zet wel mijn vraagtekens bij fusies die potentieel in gaan tegen de belangen van direct betrokkenen en daarmee de basis voor het oorspronkelijke succes van een onderneming op het spel zetten. Zo vraag ik mij af of de fusies van de consultancy-tak van een aantal grote internationale accountantskantoren met dienstverleners uit de automatiseringsindustrie een lang leven beschoren zullen zijn. Het succes van consultantskantoren als KPMG, PricewaterhouseCoopers en Ernst & Young is mijns inziens in belangrijke mate mede bepaald door de partnerstructuur: het voorbeeld van een control-model waarbij de manager zelfstandig ondernemer is en daarmee intrinsiek gemotiveerd tot acties die zijn eigen welstand en daarmee dat van het partnernetwerk verbeteren. Voor zover ik heb begrepen wordt dit model bij die gefuseerde organisaties wellicht niet in naam maar dan toch zeker qua uitwerking ingeruild voor een model waar de partner nog 'slechts' werknemer is. Daarmee komt de genoemde motivatie onder druk te staan."

Opleggen

Na een overname van een buitenlands bedrijf kan de overnemer het eigen 'control-model' opleggen met de gedachte dat het buitenlandse bedrijf wordt geïntegreerd. In hoeverre verschilt dat model van dat waarin een bedrijf na een buitenlandse overname de controller en de directie van het overgenomen bedrijf op hun plek laat en vanuit Nederland de zaak bestuurt?

"In het eerste geval kijkt het concern vanuit een bredere, internationale gezichtshoek naar het overgenomen bedrijf en constateert het dat het voor een succesvolle integratie noodzakelijk is dat de nieuwe organisatie zo snel mogelijk wordt aangestuurd op de beproefde wijze die ook voor de eigen onderdelen wordt gebruikt. Doet het concern dat niet, dan verwacht men onder meer problemen met het realiseren van de verwachte synergievoordelen. Er bestaat binnen de organisatie ook überhaupt geen discussie over: werken met verschillende control-modellen is uit den boze. Na overname blijkt de multinational in staat om de beoogde synergievoordelen tot op de laatste euro in twee tot drie jaar te realiseren."

'Grip'

Maar er is ook best wat in te brengen tegen het opleggen van het eigen control-model, vervolgt Roozen. "Wanneer bijvoorbeeld het concern het buitenlandse bedrijf overneemt omdat dit beschikt over bepaalde capaciteiten en kwaliteiten, dan zal het binden van het management een kritische voorwaarde voor succes zijn. Als een verandering van het control-model tot gevolg heeft dat het overgenomen management zijn vrijheid aangaande lokale operaties verliest, dan is demotivatie en vertrek bij de eerste de beste gelegenheid niet onwaarschijnlijk. Aan de andere kant is het de vraag of een organisatie het zich kan permitteren om juist in het geval van een internationale overname het opleggen van het eigen control-model achterwege te laten. Het control-model is immers het instrument bij uitstek om 'grip' te krijgen op de verworven activiteiten en het overgenomen management. Die grip is niet alleen ►

nodig opdat je weet wat er gebeurt én wat er moet gebeuren, maar vooral ook opdat je zo vroeg mogelijk kennis hebt van zaken die beslist niet mogen voorkomen.”

Telecomallianties

Strategische allianties met beperkte kapitaaldeelname zijn ook heel populair tegenwoordig. Hoe kun je daarbij tot een control-model komen dat motiveert tot een optimaal resultaat?

“Ik vraag me af of het control-model daar een succesbepalende factor is. Een alliantie is succesvol zolang partijen er meerwaarde aan ontleen. Men heeft in de telecomsector heel lang gedacht dat wereldomspannende allianties dé oplossing waren om multinationals een geïntegreerd telecommunicatieproduct aan te kunnen bieden. Midden jaren negentig leidde dat tot de vorming van partijen als AT&T-Unisource, Global One (Deutsche Telekom en Franse Telecom), en Britisch Telecom samen met Sprint. Als de markt er rijp voor is, dan heeft een alliantie meerwaarde. Als vervolgens blijkt dat het zich niet vertaalt in extra rendement dan is het ook snel weer gebeurd. Geen van de drie telecomallianties heeft de eeuwwisseling gehaald. Kenmerkend was dat het eigendom en de exploitatie van de telecommunicatienetwerken achterbleef bij de samenwerkingspartners. In feite ‘verpakte’ Unisource de diensten van de individuele partners tot een ‘global offering’, bood dit aan multinationale ondernemingen aan en kocht voor de feitelijke levering van de dienst telecommunicatiecapaciteit in bij ieder van de afzonderlijke partners. Zolang dat goedkoop kan, levert dat resultaat op. Als dat resultaat hoger is dan de inspanning die de partners ervoor moeten leveren dan is er sprake van een meerwaarde. Het control-model moet dan zó worden ingevuld dat de alliantie aangestuurd kan worden op haar bijdrage aan het resultaat en waarin de partners daarin op een gelijkwaardige manier delen.”

Verwijten

“Voor de telecomsector bestond er op dat moment echter geen ‘level playing field’: de markt in de Verenigde Staten en Zweden was geliberaliseerd, in Nederland, Spanje en Zwitserland niet. Dit uitte zich vooral in de prijzen die voor afwikkeling van telecommunicatieverkeer werden gevraagd. Die lagen in Nederland, Spanje en Zwitserland beduidend hoger dan in de Verenigde Staten en Zweden. Omdat KPN, Telefonica en Swisscom niet discriminatoir mochten aanbieden, ook niet aan

Frans Roozen

Frans Roozen, onder meer hoogleraar interne berichtgeving en voorzitter van de Postdoctorale Controllersopleiding aan de Vrije Universiteit te Amsterdam, begon zijn loopbaan in 1985 op het ‘accounting department’ van Inland Steel Containers in Chicago. Vanaf 1994 werkte hij bij KPN. Eerst als hoofd control van het internationale netwerkbedrijf, later als financieel manager verantwoordelijk voor buitenlandse activiteiten. In die functie was hij eind 1998 onder meer betrokken bij de joint venture met Qwest (KPNQwest). In 2000 concludeerde hij dat de Amerikaanse stijl van leidinggeven ‘te opportunistisch’ was en werd hij ‘na wat tussenliggende functies’ weer actief in het advies- en interimwerk.



‘Het is best mogelijk dat verschillen tussen managementteams zijn terug te voeren op persoonlijkheidskenmerken.’

‘Het control-model is het instrument bij uitstek om ‘grip’ te krijgen op de verworven activiteiten en het overgenomen management.’

gelieerde partijen, betaalde Unisource het gelag: de hoge kosten van de telecomcapaciteit die zij inkoopte bij KPN, Telefonica en Swisscom resulteerden in te lage marges op de verkochte diensten.

Het control-model schoot in zoverre tekort dat het niet aangaf wie welke bijdrage leverde aan het rendement. Als in de alliantie is afgesproken dat er voor ieder van de partners een redelijk rendement is te behalen, dan moet dat in het control-model terug te vinden zijn. Het model moet daarin transparant zijn. Zo niet, dan valt de boel uiteen, wat dan ook gebeurde. De ene partij verschool zich achter regelgeving, een ander kwam met verwijten. De essentie was het ontbreken van inzicht in de werkelijke bijdrage van de partners.”

Bijzondere aandacht

“Maar al is een control-model wellicht geen

succesbepalende factor, het is wel een element dat bij het vormgeven van een alliantie, bijzondere aandacht verdient, benadrukt Roozen. “Een alliantie is in feite een los samenwerkingsverband. Als niet concreet te maken en te meten is welke meerwaarde de samenwerking voor de partijen oplevert en als er geen ‘gedragen’ mechanisme is voor het verdelen van de meerwaarde, dan is de kans groot dat het samenwerkingsverband slechts kort bestaat. Die factoren hebben er zeker toe bijgedragen dat de telecomallianties zo’n kort leven beschoren waren.” ■

Noot

* Dit is een bewerking van een langer interview met Frans Roozen in de bundel *Control in internationaal perspectief*, die op 10 november 2004 wordt uitgereikt op het jaarcongres van het Controllers Instituut.