

Natuurlijk proberen we allemaal lessen te trekken uit wat er nu met ABN Amro en Stork aan het gebeuren is. *Goed Bestuur* vroeg mij in deze column er nog een les aan toe te voegen. Ik doe dat met enige schroom. Er is al zoveel gezegd...

Wat is 'mijn' les? Dat is deze. Laten we eens kijken naar de overeenkomst in de topstructuur van de twee ondernemingen en kijken waar dat ons brengt. Beide ondernemingen kennen een business-unit-structuur: bedrijfsonderdelen met een eigen winstverantwoordelijkheid waarbij de holding als 'interne bank' optreedt. Mijn indruk is dat deze structuur, business units aan de ene kant in combinatie met centrale budgettering en een CFO aan de andere kant, de onderneming niet als vanzelfsprekend tot maximale performance brengt. Ik licht dit graag toe.

Hoe gaat dit in de praktijk? Er moet als het ware tussen een aantal business owners die allemaal op hun eigen eiland zitten binnen de onderneming onder leiding van de CFO een budget worden verdeeld. Dat betekent vaak knokken, bijvoorbeeld om aandacht van de board. De individuele business owner heeft in dit besturingsmodel dan ook niet één maar twee competitors. Hij concurreert extern met andere ondernemingen op de markt en intern met collega business owners binnen de onderneming. De interne competitie met zijn machtsmotieven en solidariteitsmotieven – iedereen gaat voor zijn eigen toko – leidt het business unit management af van een focus op waardecreatie. Carrières worden vaak door interne en niet door externe performance bepaald. Het kost in ieder geval veel tijd, levert veel gedoe en vaak heeft de business unit owner nog niet het mandaat van een middle manager terwijl hij echt een hele grote tent runt.

Een en ander gaat ten koste van de klantfocus en leidt tot inside-outgedrag. Mocht zo'n onderneming één algemene salesafdeling hebben ten behoeve van alle business units, dan is deze salesclub vaak meer bezig met interne afstemming en intern pleasen dan met verkopen. Ook dat blijkt dan uit de benchmarks met betrekking tot de cost of sales en het zal u duidelijk zijn dat in zo'n geval reorganiseren of besparen geen oplossing is.

Wanneer er dan ook nog bij komt dat die business units weinig interne samenhang hebben en de businesslogica van de combinatie ont-



breekt – er is in zo'n geval gewoon geen helder generiek ondernemingsbelang – dan gaat het 'fout'. De kosten van de 'dubbele competitie' waar ik hierboven van sprak, worden dan niet gecompenseerd door de additionele opbrengsten uit synergie. De aparte business units zullen immers, als er geen interne synergetische samenhang is, door analisten gebenchmarkt worden tegen andere ondernemingen die er wel volledig voor kunnen gaan en die alléén externe competitors hebben en geen intern gedoe. In deze situaties zal de markt de overkoepelende holdingstructuur analyseren als non-value adding activity – Rijkman G. dus als overhead – en ontstaan er krachten om die op te ruimen. Dat is precies wat er in mijn visie bij Stork en 'de Bank' aan het gebeuren is. En wat bij andere corporates in deze situatie zal gaan gebeuren. Be aware! Waar waarde ontstaat door splitting zal de markt dit vroeger of later herkennen.

Wat zou een oplossing voor 'samengeraapte' corporates kunnen zijn en waar zou de belegger op kunnen letten? Of de company besluit de synergie alsnog te organiseren. Dat is wat Philips recent heeft gedaan. Als dit niet lukt, dan denk ik dat de business unit owners de echte ondernemers moeten zijn met bijbehorend mandaat. Bij hen hoort dan het bewegingsinitiatief te liggen om tot voor hen vigerende redenen tot shared staffing te komen. Gedeelde financiële functie, HRM, ICT, business strategy dient hun keus te zijn. Op die manier krijgt het huidige holdingniveau een herbestemming als shared service center die ook waar voor zijn geld moet leveren. De les: let op het mandaat en de kwaliteit van de business owners. Herkent u hierin de coöperatieve organisatie?

Frans van der Reep is lector Digital World aan de Hogeschool INHOLLAND en senior strategist bij KPN.

COLUMN

FRANS VAN DER REEP