Alles footloose… op zoek naar vastigheid

Arnoud Boot

Het aardige, maar ook bedreigende van deze tijd is dat alles los lijkt te zitten; oude, vaste verbanden staan ter discussie. Het eerste dat opvalt, is dat de dynamiek veel groter is geworden. Als we bijvoorbeeld kijken naar de samenstelling van de S&P 500 index van grootste Amerikaanse ondernemingen zien we daarin tot de jaren negentig van de vorige eeuw een grotere stabiliteit. De mutaties in deze groep van 500 grootste ondernemingen waren miniem; na midden jaren negentig ligt dit percentage structureel hoger.

Het is interessant te filosoferen over de oorzaken van de toegenomen dynamiek. Is het veroorzaakt door de globalisering en deregulering? Of ligt de technologische innovatie ten grondslag aan de toegenomen dynamiek? Of zijn deze globalisering, deregulering en technologische innovatie zelf een gevolg van een onderliggende grotere dynamiek? Of zijn ze een gevolg van de emancipatie van het individu? Oorzaak en gevolg zijn moeilijk uit elkaar te halen. Wat wel duidelijk is, is dat vele van deze effecten zelfversterkend zijn. Bijvoorbeeld, deregulering die afgedwongen is door de dynamiek die uitgaat van globalisering kan zelf weer zelfversterkend zijn op het veranderingsproces.

Dit veranderingsproces brengt grote onzekerheid met zich mee en, belangrijker, allerlei uitwassen zijn het gevolg. Onze ondernemingen bijvoorbeeld lijken bijna als warme broodjes over de toonbank te gaan. Nu is het absoluut niet erg dat ondernemingen van tijd tot tijd nieuwe eigenaren (aandeelhouders) krijgen. Nieuwe eigenaren kunnen de onderneming een positieve impuls geven. Dit is vaak heel goed. Maar zoals altijd geldt ook hier: alles met mate. Teveel wispelturigheid ondermijnt de onderneming als samenwerkingsverband. Samenwerken vereist nu eenmaal een bepaalde mate van stabiliteit.

Maar het grote veranderingsproces waar we in zitten, betekent ook dat manipulatie mogelijk is. Sommigen gaan er met 'de buit' van door. Een voorbeeld is manipulatie en twijfelachtige zelfverrijking door het management van ondernemingen zelf. Het management laat zich soms letterlijk omkopen. Zie bijvoorbeeld de excessieve beloning die bestuurders van het Duitse bedrijf Mannesman verkregen in ruil voor hun instemming met een overname door het Engelse Vodafone. Of, wat minstens net zo vaak voorkomt, het management stuurt zelf aan op een overname of andere verkooptransactie waar het voor zichzelf een 'piece of the action' heeft gereserveerd.

Het eens zo prudente Nederland heeft zich hier niet aan weten te onttrekken. Wie herinnert zich niet de lobbyactie van ondernemingsbestuurders aan het adres van de toenmalige minister-president Kok om vooral niets te doen aan de belastingvoordelen en gebrekkige transparantie van opties als beloningsinstrument? Inderdaad, het ultieme instrument van zelfverrijking. Schijnbaar is het snelle financiële gewin dat in de financiële markten mogelijk te verleidelijk.

Voor de onderneming als samenwerkingsverband is dit bedreigend. Hoe kan van werknemers worden gevraagd loyaal te zijn aan de onderneming als het management zich als een op zelfverrijking gerichte persoonlijke winst- en verliesrekening gedraagt? Wat extreem misschien, maar toch. Hoe is het om in een wereld te leven waar het gedrag van bestuurders telkens de vraag oproept of ze iets doen omdat ze er zelf beter van worden, of dat ze iets doen in het belang van de onderneming? De loyaliteitsvraag ligt dus permanent op tafel. Loyaliteit van werknemers kan echter niet bestaan zonder loyaliteit van het management.

Maar dit gaat verder dan zelfverrijking en loyaliteitsvraagstukken omtrent bestuurders. Wat betekent het als ondernemingen als 'warme broodjes over de toonbank' kunnen worden verkocht? Is dit wenselijk? Deze ontwikkeling is slecht voor de 'social fabric' van een organisatie. Het management immers weet zich meestal financieel veilig te stellen in deze transacties. Dit vergroot de afstand tussen het management en de rest van de organisatie en legt de loyaliteitsvraag op tafel.

Maar er is nog een fundamentelere observatie. We leven in een maatschappij waar alles verhandelbaar is geworden: ondernemingen, bedrijfsonderdelen, en ja, ook allerlei financiële instrumenten, zoals hypotheken, die eerst rustig

op de bankbalans bleven staan. Verhandelbaarheid lijkt een goed iets. Maar niet altijd. Het tast het wezen van een onderneming aan. Om optimaal verhandelbaar te zijn, moeten ondernemingen overzichtelijk in mootjes te hakken zijn. Transparantie boven alles. Maar wat is een onderneming die permanent deelbaar is? Het heeft geen ziel, maar is een losgeraakt zooitje.

Hoe ontkom je hieraan? Dit is ingewikkeld. Een toevallige topman kan ertoe besluiten om de onderneming op te delen. Het is ook een onomkeerbaar proces. Als een baas van een groot Nederlands advocatenkantoor zegt dat hij de Nederlandse wortels van het bedrijf – en de klantrelaties – optimaal wil waarborgen en dus niet gaat fuseren met een Angelsaksisch collega-kantoor, omdat die Angelsaksische praktijk het kantoor zal doen vervreemden van haar Nederlandse relaties, dan is dit hartverwarmend. Maar wat koop je ervoor? Er is maar een toevallig moment in de toekomst nodig dat in een pennenstreek een onomkeerbare transactie veroorzaakt en het kantoor is verdwenen. Verankering is verdwenen, alles is *footloose*.

Bestuurders dreigen eveneens footloose te worden. Een soort voetbaltrainer van een topclub. In korte tijd moeten ze resultaat laten zien. Transacties leiden vaak sneller tot een zichtbaar resultaat dan het van binnen uit laten groeien van een bedrijf; dat kost meer tijd. Juist met dit soort (riskant) machogedrag kan men zich manifesteren. En dat is precies wat een transactiemaatschappij uitlokt. De kredietcrisis is een ander mooi voorbeeld hiervan. Waarom kwamen de banken in de problemen? Ze gingen hun relatieoriëntatie negeren, het doen van transacties in de financiële markten was pas het echte spel. En dat is een beetje alles of niets...

Meer vastigheid is nodig. Het alleen gericht zijn op transacties maakt footloose en geeft geen houvast. Saamhorigheid – 'social fabric' – vereist vastigheid, alles los kan niet. In een maatschappij zonder vastigheden is alles bedreigend. Is het dan ook raar dat velen globalisering zien als bedreiging? En wat te denken over de kredietcrisis, toch een ultiem symptoom van de footloose society en volstrekt ongrijpbaar?

Ik heb nu toch wel het idee dat de wal het schip heeft gekeerd. Bestuurders van ondernemingen lijken zich met enige verbijstering af te vragen hoe ze zich toch zo sterk hebben kunnen laten beïnvloeden door financiële markten, en al die op de markt gerichte analisten en consultants, en wie weet wat nog meer.

Als we over 150 jaar terugkijken, denk ik niet dat we trots zullen zijn over de afgelopen periode in de menselijke geschiedenis. Zoals het toenemende overgewicht van de bevolking en *global warming* een directe aanslag zijn op het menselijke bestaan, zou de footloose society zonder saamhorigheid, maar met ongeremde zelfverrijking wel eens een directe aanslag kunnen zijn op de inrichting van onze maatschappij. Grote onrust en instabiliteit is dan te verwachten. Ik heb goede hoop op een keer ten goede, maar net als bij global warming kan het wel even duren voordat het kookpunt is bereikt. ■

Prof. dr. A.W.A. Boot is hoogleraar Ondernemingsfinanciering en Financiële Markten aan de Universiteit van Amsterdam.